

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS  
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

**Gerda Motiejūnaitė**

Karjeros edukologijos magistrantūros studentas

**DARBUOTOJŲ MOKYMO SI GALIMYBIŲ VERTINIMAS ORGANIZACIJOJE,  
PLĖTOJANT ŽMOGIŠKUOSIUS IŠTEKLIUS**

**Magistro darbas**

Mokslinis vadovas:

Prof. A. Garalis

Šiauliai, 2010

Darbas originalus..... Gerda Motiejūnaitė

## TURINYS

<b>SANTRAUKA</b> .....	<b>3psl.</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>4psl.</b>
<b>ĮVADAS</b> .....	<b>5psl.</b>
<b>1. MOKYMO SI GALIMYBIŲ VERTINIMAS ORGANIZACIJOJE TEORINIŲ ASPEKTU</b>	
<b>1.1. Mokymosi samprata, suaugusiųjų mokymo(si) kontekste</b> .....	<b>8 psl.</b>
<b>1.2. Suaugusiųjų mokymo(si) ir tobulinimo(si) motyvacija ir trukdžiai</b> .....	<b>10 psl.</b>
<b>1.3. Besimokančios organizacijos apibrėžtis</b> .....	<b>14 psl.</b>
<b>1.4. Vadovų ir darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo metodai</b> .....	<b>18 psl.</b>
<b>1.5. Personalo karjeros projektavimo vieta organizacijoje</b> .....	<b>23 psl.</b>
<b>1.6. Žmogiškieji ištekliai kaip prielaida mokymo(si) plėtojimui</b> .....	<b>27 psl.</b>
<b>2. DARBUOTOJŲ MOKYMO(SI) GALIMYBIŲ VERTINIMAS ORGANIZACIJOJE: EMPIRINIS TYRIMAS</b>	
<b>2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas</b> .....	<b>31 psl.</b>
<b>2.2. Tyrimo rezultatų analizė</b>	
<b>2.2.1. Tiriamųjų demografinė charakteristika</b> .....	<b>32 psl.</b>
<b>2.2.2. Organizacijoje vykdoma žmogiškųjų išteklių politika</b> .....	<b>34 psl.</b>
<b>2.2.3. Darbuotojų mokymosi galimybės organizacijoje</b> .....	<b>46 psl.</b>
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>51 psl.</b>
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	<b>53 psl.</b>
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS</b> .....	<b>54 psl.</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>58 psl.</b>

## SANTRAUKA

**Temos pavadinimas:** DARBUOTOJŲ MOKYMOSI GALIMYBIŲ VERTINIMAS ORGANIZACIJOJE, PLĖTOJANT ŽMOGIŠKUOSIUS IŠTEKLIUS.

**Magistro darbas.**

**Tyrimo aktualumas:** Žmonės imasi mokytis dėl įvairių priežasčių: siekdami tenkinti savišvietos poreikius, ugdyti asmeninius gebėjimus, norėdami „atrasti save“, konkuruoti darbo rinkoje. Šiuo laikmečiu pagrindine priežastimi mokytis tampa noras būti konkurencingam darbo rinkoje. Organizacijos investuoja į savo darbuotojus, jų kvalifikaciją ir tobulėjimą, nes darbuotojas yra vienas iš esminių gamybos veiksnių, o be žmogiškųjų išteklių organizacijoms būtų sunku konkuruoti rinkoje. Tačiau iki šiol dar nėra pakankamai tyrimų apie dirbančiųjų, suaugusiųjų mokymąsi.

**Tyrimo objektas:** Darbuotojų mokymo(si) sąlygos ir raiška organizacijoje.

**Tikslas** – ištirti mokymosi sąlygų ir galimybių vertinimo procesą organizacijoje, žmogiškųjų išteklių kontekste.

**Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Anketinė apklausa raštu darbuotojams, siekiant išsiaiškinti jų požiūrį į mokymo(si) sąlygas ir raišką organizacijoje.
3. Kokybinė tyrimo duomenų analizė. Apibendrinant tyrimo duomenis naudota SPSS 16.0 programa.

**Tyrimo metodologija:** „Tyrimo metodologinį pagrindą sudaro humanistinė asmenybės teorija (Maslow, 1979). Humanistinės psichologijos atstovai teigia, jog asmenybė nuolat auga ir vystosi, siekdama savirealizacijos. Joje glūdi vidinis mokymosi poreikis, noras pažinti, tobulinti save, atskleisti savo potencines galias, realizuoti save kuriant savo asmeninį ir profesinį gyvenimą“ (Laurinavičiūtė, 2004, p.3).

**Tyrimo imtis ir organizavimas:** Tyrimas buvo atliktas 2009m. lapkričio – gruodžio mėn. verslo organizacijoje. Tyrime dalyvavo 115 respondentų. Darbuotojų anketa sudaryti iš 19 klausimų.

**Darbo struktūra.** Šį magistro darbą sudaro: santrauka, summary, įvadas, 2 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas (65 šaltiniai) ir 1 priedas. Tyrimo duomenis iliustruoja 5 lentelės ir 19 paveikslų. Bendra darbo apimtis - 57 puslapiai.

**Išvados.** Organizacijoje žmogiškųjų išteklių valdymo procesas funkcionuoja tik dalinai, todėl viena iš pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų – mokymasis ir tobulinimasis vykdoma nekokybiškai dėl to nukenčia ne tik darbuotojai, bet ir pati organizacija.

## SUMMARY

**Theme title:** EVALUATION OF PERSONNEL LEARNING POSSIBILITIES WHILE DEVELOPING HUMAN RESOURCES WITHIN ORGANIZATION.

**Master's thesis.**

**The relevance of the study.** People take to learn a variety of reasons: to meet the needs of informal learning, develop personal skills, wanting to compete in the labor market. In this age; the main reason is the desire to learn to be competitive in the labor market. Organizations are investing in their employees, their qualifications and advancement, because the worker is one of the essential factors of production, and human resources in organizations is difficult to compete in the market. However, until now, has not yet been enough research on the employment, the.

**Object of investigation.** Staff training conditions and expression of the organization.

**Purpose** - to explore the learning conditions and opportunities for the process of evaluating the organization, human resources context.

**Research Methods:** 1. Analysis of scientific literature,

2. Questionnaire in writing to employees to determine their approach to teaching (learning) for the organization and expression.

3. Qualitative research data analysis. In conclusion the survey data used SPSS 16.0 program.

**Research methodology.** “Methodological basis of the research consists of the humanistic theory of personality. Representatives of humanistic psychology (Maslow, 1979) state that personality is constantly growing and developing endeavouring self-realisation. The inner requirement of learning the wish to get to know things to perfect oneself to reveal one’s potential powers and realize oneself during the the establishment of one’s personal and professional life is hidden in personality” (Laurinavičiūtė, 2004, p.3).

**Investigation and organization.** The study was carried out in 2009. November - December. business organization. The study included 115 respondents. Employee does consist of 19 questions.

**Work structure.** Master's paper consists of summary, introduction, 2 sections, conclusion, recommendations, bibliography (65 sources) and 1 appendices. Studies are illustrated by five tables and 19 paintings. Total volume - 57 pages.

**Conclusion.** Organization of human resource management process is functioning only partially, because one of the key human resource management activities - learning and training are carried out badly to the detriment of not only workers but also the organization itself.

## ĮVADAS

Mokymasis ir išsilavinimo įgijimas visais laikais buvo būtinybė norint pasiekti gerų darbo rezultatų bei konkuruoti darbo rinkoje.

Jovaišos L. (1978) teigimu, su vienokiu ar kitokiu darbu sėkmingiau susidoroti gali žmogus, labiau pasižymintis tam tikru asmenybės savybių, sugebėjimų, kompetencijų rinkiniu. Nors yra savybių, kurios reikalingos beveik visiems darbams atlikti (pavyzdžiui, atsakingumas, noras dirbti), tačiau konkretus darbas gali reikalauti specifinių sugebėjimų, kompetencijų ar asmenybės savybių. Tam, kad jų pasiekti, reikia mokytis, o mokymasis gali vykti įvairiais būdais.

Anot Jovaišos L. (1997), šiuolaikinėje visuomenėje žinios turi vis didesnę reikšmę. Informacijos apimtis intensyviai didėja, žmonių poreikis žinioms auga ir tampa nuolatinis. Sparčiai augant technologinei pažangai iškyla suaugusiųjų nuolatinio mokymosi poreikis, būtinybė įgyti žinių ir mokėjimų naujose srityse, didėja bendrų gebėjimų reikšmė.

Elias J., Merriam S. (1980) teigimu, suaugusiųjų mokymo(si), tobulinimo(si) galimybės gali būti suprantamos kaip procesai, kurių eigoje darbuotojai tobulina patirtį ir tokiu būdu įgyja naujų žinių, pagilina supratimą, įgūdžius, praplečia požiūrį, interesus ir normas konkrečioje darbinėje veikloje. Šio proceso iniciatoriai gali būti patys darbuotojai ir andragogai, taip pat įvairių rūšių institucijos, siekiančios įtraukti į jį savo darbuotojus ir klientus. Jiems turėtų rūpėti darbuotojų požiūris į mokymąsi, mokymosi poreikius, tikslus. Darbuotojų tobulinimas suprantamas kaip tam tikros edukacinės veiklos formos (t.y. studijų grupės, paskaitos, seminarai, suplanuotos skaitymo programos, valdomos diskusijos, konferencijos), kuriose dalyvauja darbuotojai. Šiuo atveju dėmesys sutelkiamas į galimybių darbuotojams mokytis sukūrimą ir darbo būdų bei metodų parinkimą.

Atitinkamų mokymosi sąlygų sudarymas yra vienas iš labai svarbių mokymosi visą gyvenimą komponentų. Kaip pažymėjo Juozaitis A. „jeigu mes, kaip visuomenė, norime tobulėti, tai tobulėti turime kiekvienas. Tam reikia kurti sąlygas, tiek organizacines (pradedant juridinėmis bei ekonominėmis), tiek metodines“ (2005, p.12). Organizacijose sąlygas mokytis, tobulėti, sudaryti nėra labai paprasta. Tam yra reikalingi materialiniai resursai, organizacijos turi įsigyti tam tikros technikos, kurios pagalba vyktų mokymai, taip pat turi būti samdomi mokytojai, sugebantys sistemingai pateikti ir sudominti darbuotojus naujomis žiniomis. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sąlygų išplėtojimas padidina mokymosi prieinamumą.

Žmonės imasi mokytis dėl įvairių priežasčių: siekdami tenkinti savišvietos poreikius, ugdyti asmeninius gebėjimus, norėdami „atrasti save“, konkuruoti darbo rinkoje. Norint išsilaikyti ypač konkurencingoje aplinkoje, nebeužtenka įgimto apsukrumo, kadaise įgytų mokykloje, universitete žinių. Profesionalumas tampa vienu iš būtinų bruožų.

Kaip atskleidė įvairios apklausos, šiuo laikmečiu pagrindine priežastimi mokytis tampa noras būti konkurencingam darbo rinkoje. Organizacijos investuoja į savo darbuotojus, jų kvalifikaciją ir tobulėjimą, nes darbuotojas yra vienas iš esminių gamybos veiksnių, o be žmogiškųjų išteklių organizacijoms būtų sunku konkuruoti rinkoje.

Dabartiniu laikotarpiu žmogiškųjų išteklių efektyvus vystymas įgyja vis didesnę svarbą. Šiuo klausimu kalba daugelis mokslininkų ( G. Dessler (2001), L. Gratton (2004), A. Garalis (2004) ir daugelis kitų). Šis darbas aptaria mokymo(si) svarbą organizacijoje plėtojant žmogiškuosius išteklius ir išryškina **darbo problemą**, jog šiuolaikinės organizacijos ne itin linkusios investuoti į žmogiškuosius išteklius. To pasekmė - darbuotojams trūksta motyvacijos dirbti produktyviai, taip pat tam tikrų pagrindinių ir bendrųjų gebėjimų (kompiuterinio raštingumo, užsienio kalbų, strateginio valdymo) bei specialiųjų gebėjimų. Taigi problemišku klausimu tampa tai ar organizacijose yra sudarytos sąlygos tobulinti senąsias ir įgyti naujų kompetencijų per mokymo(si) – tobulinimo, sistemas.

**Tyrimo objektas:** darbuotojų mokymo(si) sąlygos ir raiška organizacijoje.

**Tyrimo hipotezė:** sudarant tinkamas mokymosi sąlygas ir galimybes bus plėtojami žmogiškieji ištekliai organizacijoje.

**Tikslas** – ištirti mokymosi sąlygų ir galimybių vertinimo procesą organizacijoje, žmogiškųjų išteklių kontekste.

**Uždaviniai :**

- Teoriškai pagrįsti mokymosi sąlygų ir galimybių vertinimo procesą besimokančioje organizacijoje žmogiškieji išteklių plėtros kontekste.
- Ištirti mokymo(si) sąlygų ir galimybių vertinimo procesą, atskleidžiant žmogiškųjų išteklių plėtros kontekstą.
- Išskirti pagrindinius mokymo(si) metodus, būdus taikomus organizacijoje.
- Parengti rekomendacijas mokymosi sąlygų ir galimybių optimizavimui besimokančioje organizacijoje.

**Tyrimo metodologija:** „Tyrimo metodologinį pagrindą sudaro humanistinė asmenybės teorija (Maslow, 1979). Humanistinės psichologijos atstovai teigia, jog asmenybė nuolat auga ir vystosi, siekdama savirealizacijos. Joje glūdi vidinis mokymosi poreikis, noras pažinti , tobulinti save, atskleisti savo potencines galias, realizuoti save kuriant savo asmeninį ir profesinį gyvenimą“ (Laurinavičiūtė, 2004, p.3).

### **Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Anketinė apklausa raštu darbuotojams, siekiant išsiaiškinti jų požiūrį į mokymo(si) sąlygas ir raišką organizacijoje.
3. Kokybinė tyrimo duomenų analizė. Apibendrinant tyrimo duomenis naudota SPSS 16.0 programa.

**Tyrimo imtis ir organizavimas:** Tyrimas buvo atliktas 2009m. lapkričio – gruodžio mėn. verslo organizacijoje. Tyrime dalyvavo 115 respondentų. Darbuotojų anketa sudaryti iš 19 klausimų.

### **Darbo etapai:**

1. Studijuota pedagoginė, psichologinė, vadybinė literatūra, susijusi su mokymosi galimybėmis organizacijoje, plėtojant žmogiškuosius išteklius. Suformuluota problema, darbo tema, tikslas, uždaviniai. Iškelti tyrimo klausimai.

2. Remiantis teorinėmis, literatūroje studijuotomis prielaidomis susijusiomis su suaugusiųjų mokymosi ir tobulinimosi organizavimu įmonėse, sudarytos anketos darbuotojų apklausai.

3. 2009 m. lapkričio – gruodžio mėn. atliktas tyrimas.

3.1. 2009 m. lapkričio mėn. 11d. išdalintos anketos tiriamos verslo organizacijos visiems darbuotojams.

3.2. 2009 m. lapkričio mėn. 24d. surinktos anketos.

4. Tyrimo rezultatų analizė, išvadų formavimas ir rekomendacijų parengimas.

**Darbo naujumas/reikšmingumas:** Suaugusiųjų mokymosi tyrimai pradėti tik prieš keletą dešimtmečių. Iki šiol dar nėra pakankamai tyrimų apie dirbančiųjų, suaugusiųjų mokymąsi.

Tokie tyrimai padės geriau pažinti kaip kinta suaugusiųjų mokymosi motyvacija, jų tolimesnio mokymosi ketinimai, vertybinės orientacijos. Tyrimas praplės suaugusiųjų mokymosi motyvacijos supratimą: mokymosi motyvacija susijusi ne tik su psichologine savijauta mokantis, bet ir su kitais mokymosi motyvaciją skatinančiais faktoriais, nesaugumas darbe, noras daryti karjerą, kvalifikacijos praradimas, nesutarimas su vadovu, turinčios specialybės įgijimas, noras turėti savo vertę.

**Darbo struktūra:** Šį magistro darbą sudaro: santrauka, summary, įvadas, 2 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas (65 šaltiniai) ir 1 priedas. Tyrimo duomenis iliustruoja 5 lentelės ir 19 paveikslų. Bendra darbo apimtis - 57 puslapiai.

# 1. MOKYMOSI GALIMYBIŲ VERTINIMAS ORGANIZACIJOJE

## TEORINIŲ ASPEKTU

### 1.1. Mokymosi samprata, suaugusiųjų mokymo(si) kontekste

Literatūroje aptinkama daug mokymo(si) apibrėžimų, tai gana plati sąvoka. Dauguma autorių šią sąvoką traktuoja skirtingai.

A. Garalio (2003), B. Leonienės (2001) nuomone, mokymasis tai - aplinkos stebėjimas ir naujovių svarbos suvokimas; naujos užduoties, kaip galimybės mokytis, įvertinimas; nuolatinis atsinaujinimas; asmenų, motyvuotų įsisavinti naujus darbo metodus ir įgyti naujus įgūdžius, buvimas; įdarbinimas; galimybių adaptuoti ir keistis sudarymas; smalsumo ir noro įsigyti žinių skatinimas; mokymosi sistemų kūrimas; mokymasis iš sėkmių ir nesėkmių.

A. Juozaitis (2005), apibūdindamas mokymosi procesą, įvardija ne tik besimokantįjį, veikiančią individualų pažintinį procesą, padedantį sau įgyti reikiamų žinių (informacijos) bei įgūdžių, bet ir išorines, atskirų žmonių ar jų grupių, vertybines nuostatas, į kurias atsižvelgdamas ir jų veikiamas, besimokantysis formuoja asmeninę poziciją.

P. Sahlberg (2005), teigimu mokymasis nėra žinių ir įgūdžių perdavimas pasyviai jas priimantiems mokiniams. Mokymasis traktuojamas, kaip aktyvus veikimo, reikšmių ir įgūdžių konstravimo procesas.

L. Jovaišos (1997) nuomone, mokymasis – tai tikslinga besimokančiojo sąveika su mokymosi šaltiniais, įsisavinant mokslo, technikos, meno ir darbo žinias, išmokstant (įvaldant) intelektualius ir praktinius veiksmus, plėtojant savo fizines ir dvasines jėgas.

Pasak G. Dessler (2001), mokymas(is) – tai įvairūs būdai, kaip naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti.

Anot V. Stanišauskienės (2004), mokymasis - tai interaktyvus, dinamiškas ieškojimo procesas, kuriame tyrinėjant bei sąveikaujant su aplinka gimsta naujas supratimas apie save patį ir supantį pasaulį.

Išanalizavus mokslinę literatūrą apie mokymą(si) galima teigti, kad sąvoka mokymo(sis) - tai nuolatinis atsinaujinimas, žinių ir naujų kompetencijų įgijimas, reikalingas tam tikram darbui atlikti. Ši sąvoka artima A. Garalio (2003), B. Leonienės (2001), suformuotai sąvokai, kuria remiamasi šiame darbe.



Mokymosi procesas vyksta visuose žmogaus amžiaus tarpsniuose. Plačiau aptarsime brandos tarpsnyje vykstantį suaugusiųjų mokymąsi.

Suaugusiųjų švietimas yra neatsiejama mokymosi visą gyvenimą dalis. Suaugusiųjų mokymą(si) žymi andragogikos terminas, kuris yra kilęs iš graikų kalbos žodžių „andros“ (vyras, suaugęs žmogus) ir „agein“ (vesti, lydėti). „Andragogika yra mokslas, tiriantis ir apibendrinantis suaugusiųjų švietimo (plačiąja prasme) teoriją ir praktiką. Tai yra mokslas, įgalinantis formuluoti ir realizuoti pagrindinius suaugusiųjų švietimo tikslus“ ( Anužienė, Zubrickienė 2007, p. 5).

Andragogika laikoma atskira švietimo šaka, kurios negalima sieti nei su mokymu vaikystėje, nei su jaunimo švietimo procesu.

Pasak I. Janulienės, R. Veršinskienės (2003), pradedant analizuoti suaugusiųjų mokymą(si), svarbu išsiaiškinti pačią sąvoką. M. Knowles andragogikos teorijoje teigiama, kad svarbu bandyti „išvystyti specialią suaugusiųjų mokymo teoriją“. Todėl suaugusiųjų mokymas suprantamas kaip asmenų su patirtimi mokymas, kaip patirties ir teorinių žinių suderinamumas arba kaip mokymasis visą gyvenimą.

M. Knowles (1980), savo teorijoje išskiria tai, kad suaugęs asmenys turi žinoti priežastis, kodėl jie mokosi, kad jie jau turi įgiję praktinės patirties, o mokymą laiko problemų sprendimo ar optimaliausių rezultatų pasiekimo būdus. Dauguma mokslinių šaltinių iškelia skirtingus suaugusiųjų mokymo aspektus, kurie padeda atskirti suaugusiųjų mokymą nuo kitų mokymo sričių. M. Knowles vadina savarankišką mokymąsi vienu iš pagrindinių suaugusiųjų mokymo ypatumų. Vadinasi, suaugęs asmenys turi suprasti, kaip kontroliuoti savo mokymosi procesą ir imtis projektinio darbo atsižvelgiant į savo interesus.

S. Brookfieldas (2003) kalbėdamas, apie savarankiško mokymosi idėją, pateikia kitokį požiūrį į minėtą mokymosi procesą. Čia teigiama, kad suaugusieji patys kontroliuoja savo mokymąsi išskirdami tikslus, pasirinkdami resursus ir mokymo(si) metodus bei įvertindami savo progresą. Tačiau šioje teorijoje teigiama, kad savarankiško mokymo(si) metodas negali apimti projektinio ir komandinio darbo kaip mokymosi metodo, be to, paneigiama bendrų interesų panaudojimo galimybė.

V. Vaiciakauskienė (2007) teigė, kad klasifikuojant suaugusiųjų mokymosi įvairovę šiuo metu skiriamos tokios pagrindinės jo formos:

**Formalusis mokymasis** – tikslingas ir aiškios struktūros (apibrėžtos trukmės, vykstantis pagal tvarkaraštį, hierarchinę chronologinę priėmimo ir baigimo tvarką) mokymas(is), pasibaigiantis oficialių išsilavinimo lygį liudijančių dokumentų įteikimu; dažniausiai vyksta mokymo įstaigose.

**Neformalusis mokymasis** – tikslingas ir organizuotas mokymasis, kuris pasižymi viena ar keliomis iš šių ypatybių: neturi hierarchinės struktūros, priėmimo reikalavimų, registravimo, apibrėžtos trukmės, tvarkaraščio, jį baigus neišduodami oficialūs išsilavinimo lygį liudijantys dokumentai.

**Savaiminis mokymasis** – natūralus mokymasis dėl kasdienės veiklos darbe, šeimoje ar laisvalaikiu; jis gali būti ir tikslingas, ir atsitiktinis, kartais nepastebimas net paties besimokančiojo.

Pasak A. Fokienės (2007), apibendrinama formaliojo švietimo institucijų ir darbdavių atstovų debatus dėl formaliojo ir neformaliojo bei savaiminio mokymosi turinio, A. Bron (1998) teigia, kad formaliojo švietimo institucijose besimokantieji suteikiami mokslo teorijos, filosofijos, kritinio mąstymo pagrindai, tuo tarpu neformaliojo ir savaiminio mokymosi būdu įgyjama patirtis orientuota į išskirtinai praktinių problemų sprendimą. Tačiau akivaizdu ir tai, kad praktinių problemų sprendimas neretai reikalauja teorinio pagrindimo bei kritinio mąstymo. Apibendrinant galima teigti, jog siekiant pilnai įgyti kompetencijas, reikalinga, kad mokytojų dalykinis ir didaktinis rengimas vyktų tiek formaliojo mokymo įstaigoje (įgyjant ir gilinant žinias), tiek mokytojų darbo vietoje (įgyjant įgūdžius ir formuojant profesines vertybes). Šiuo atveju neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimų prilyginimas formaliojo mokymosi programose numatytiems įgyti kompetencijoms tampa ypač sudėtingu ir atsakingo metodologinio pagrindimo reikalaujančiu procesu.

A. Fokienės (2007) teigimu, mokymosi pasiekimai gali būti lygiavertūs, nepriklausomai nuo to, koku būdu jie buvo įgyti. Apie mokymosi formalųjį, neformalųjį ar savaiminį pobūdį galima spręsti pagal tam tikrus bruožus, kurie nusako mokymosi procesą, vietą, tikslus ir turinį (H. Colley, P. Hodkinson, J. Malcom, 2003). Formaliojo, neformaliojo ir savaiminio mokymosi sąvokų charakteristiką pateikia ir D.W. Livingstone (2001), įvardindamas dar keturis aspektus, pagal kuriuos galima spręsti apie mokymosi formalumą ar neformalumą. Šie aspektai yra žinių įgijimas, tarpininkavimas mokymosi procese, tenkanti atsakomybė už mokymosi pasiekimus, bei besimokančiųjų motyvacija.

Taigi, nuolatinis suaugusio žmogaus mokymasis yra naudingas ir jam pačiam, ir visuomenei, kurioje gyvena. Asmeniui mokymasis padeda adaptuotis kintančioje aplinkoje, dalyvauti socialiniame gyvenime, konkuruoti darbo rinkoje, be to, teikia saviugdos džiaugsmo.

## **1.2. Suaugusiųjų mokymo(si) ir tobulinimo(si) motyvacija ir trukdžiai**

Pasak J. Abramauskienės, R. Kirliauskienės (2008), mokymasis yra sudėtinga, įvairių gebėjimų reikalaujanti veikla. Mokymosi veiklos pobūdis ir rezultatai priklauso nuo daugelio

aplinkybių: besimokančiojo gabumų, mokymosi patirties ir kt. Ypatingas vaidmuo tenka motyvacijai, nes ji suteikia mokymuisi veržlumo, energijos, padeda pasirinkti kryptį.

„Motyvacija – (...) poreikiai, interesai, vertybės, pažiūros, siekiai ir polinkiai“ (Psichologijos žodynas 1993, p. 176). Pagal S. Stoškų ir D. Beržinskienę (2005), svarbiausias motyvacijos šaltinis yra poreikiai. „Poreikis – tai individo būseną, nervinę psichinę įtampą, kurią sukelia jo egzistavimui būtinų dalykų stygius, trūkumas. Įtampa, emocinis nepasitenkinimas pašalinami tik patenkinus poreikį“ (Psichologijos žodynas 1993, p.128, 215).

B. Gustavsson (1997), suaugusiųjų motyvaciją apibrėžia kaip poreikį, spontaniškai kylantį iš individo, bet taip pat ir kaip postūmį, ateinantį iš aplinkos. Todėl, autoriaus nuomone, aplinkos vaidmuo yra nepaneigiamas. Kaip nepaneigiama ir patirtis, kokią suaugusysis yra įgavęs mokykloje. Kadangi kalbame apie suaugusiuosius, o ne jaunuolius, ta patirtis yra labai svarbus veiksnys nusakantis kodėl vieni suaugusieji lengvai tęsia mokslus, ar keičia profesiją, tobulinasi, o kiti galima sakyti netgi kategoriškai atsisako tobulėti, mokytis, dažnas dangsto savo nenorą šeima, laiko stoka, užimtumu.

M. Knowles (1980) manymu, suaugusiųjų mokymasis suprantamas kaip procesas, kurio eigoje suaugusieji tobulina patirtį ir tokiu būdu įgyja naujų žinių, pagilina supratimą, įgūdžius, praplečia požiūrį, interesus ir normas konkrečioje srityje.

Išskiriami keturi esminiai motyvai, kurie skatina suaugusiųjų motyvaciją nuolatiniam kvalifikacijos tobulinimui:

- Konkurencingumas darbo rinkoje;
- Karjeros keitimas;
- Naujos žinios ir informacija bei darbo įgūdžiai;
- Mokymosi prieinamumas.

Anot S. Lieb (2008), kad būtų užtikrintas efektyvus suaugusiųjų mokymasis svarbus ne tik poreikių tenkinimas ir motyvacija, apimanti paskaitos ar mokymosi aplinka, susidomėjimo ir sudėtingumo lygį. Ne mažiau svarbūs ir “žinių įvertinimo, išlaikymo ir panaudojimo praktikoje” faktoriai.

Pasak I. Janulienės, R. Veršinskienės (2003), skirtingai nei moksleiviai, suaugusieji privalo suderinti savo pareigas darbe su poreikiu ir galimybe mokytis. Pareigybės sukuria tam tikrus suaugusiųjų mokymo barjerus, t. y. antimotyvacinius faktorius. Juos galime suskirstyti į tris grupes:

- **akademinius:** prisitaikymas prie tvarkaraščio, per didelis sudėtingumo lygis, literatūros stoka;
- **suderinamumo:** laiko stoka, finansinių galimybių stoka, suderinimas su darbu;

- **asmeninius:** nepasitikėjimas, susidomėjimo stoka, šeimininė padėtis, motyvacijos stoka.

S. Imel's (2003) teigimu, tik įveikus šiuos barjerus galima tikėtis efektyvaus suaugusiųjų mokymosi proceso. Jį sudaro tam tikri etapai, kuriuos įveikus pasiekiamas užsibrėžtas tikslas ir patenkinami besimokančiojo poreikiai. Pirmiausiai efektyviai besimokantis asmuo turi pasižymėti netradiciniu, išsiskiriančiu mąstymu, padedančių realiai save suvokti aplinkoje ir laike. Tai leidžia nustatyti mokymosi poreikius ir išskirti prioritėtines sritis. Kitas žingsnis būna mokymo(si) uždavinių iškėlimas ir įvairių resursų pasirinkimas, kad būtų įgyvendinti mokymo(si) tikslai ir uždaviniai. Mokymo(si) procesas nebus efektyvus nesudarius pasirinktų mokymo(si) resursų efektyvaus panaudojimo plano, kurį reikia detaliai ir sistemiskai įgyvendinti. Kaip ir kiekvienas procesas, jis privalo turėti grįžtamąjį ryšį, t. y. galimybę patikrinti, ar pasiekti optimaliausi rezultatai. Analizuojant suaugusiųjų mokymo(si) plano įgyvendinimą, taip pat reikia išsiaiškinti, ar visi poreikiai patenkinti pasitelkus pasirinktus mokymo(si) proceso resursus.

Pasak R. Laužacko, V. Tūtlio ir kt. (2003), prieinamumas – tai daugialypė sąlygų, garantuojančių efektyvų mokymąsi ir asmeniškai bei visuomeniškai palankius jo rezultatus, visuma. Paprastai suaugę žmonės mokosi ruošdamiesi turintiems įvykti pasikeitimams, jiems jau įvykus, ar jų metu. Pasikeitimais, susijusiais su mokymosi motyvacija, gali būti naujos pareigos, darbo netekimas, nauji reikalavimai turimai darbo vietai, gyvenamosios vietos keitimas, asmeninės netektys ir pan. Teigiama, kad mokymosi objektas turi būti tiesiogiai susijęs su iškilusia problema. Naujų žinių ieškoma supratus, jog pokyčiai yra neišvengiami ar jau vyksta, o naujos žinios – vienas iš veiksnių, padėsiantis išsisukti iš susidariusios padėties.

Autorių nuomone, suaugusiems patinka ir dažniausiai naudojamas individualus arba savarankiškas mokymosi procesas. Jam būdingas pritaikymas prie asmeninių besimokančiojo reikmių, pageidaujamo mokymosi tempo bei laiko, naudojimas keliomis mokymosi priemonėmis, bendravimas su patarėjais, „žinių šaltiniais“, „įkvėpėjais“ ir pan. Mokymosi priemonės turi atsakyti į klausimą „kaip tai daroma?“, programos turinys neatitrūkęs nuo praktikos, aplinka patogi ir fizine, ir psichologine prasme.

V. Jakštaitės (2000) manymu, suaugusiųjų mokymas turi būti nukreiptas į problemų sprendimą, pritaikytas konkreitiems poreikiams bei organizuojamas taip, kad būtų galima savarankiškai reguliuoti naujų žinių įsisavinimo procesą.

Pati galingiausia motyvacinė jėga – yra nepatenkintas poreikis. Mes verčiame save siekti naujų našumo lygių, kad patenkintume savo poreikius ir norus.

Pagal M. Teresevičienę, D. Oldroyd, ir kt. (2004), suaugusieji nori žinoti, kodėl jie turi mokytis, kas nuo to pasikeis. Kai mokomasi savo noru, numatant teigiamas mokymosi pasekmes, suaugusiųjų dalyvavimas aktyvesnis, o pastangos išmokti žymiai efektyvesnės.

„Tačiau pastaruoju metu ryškėja, kad vis dėlto suaugusiųjų mokymąsi labiausiai skatina noras išlaikyti darbo vietą, tobulinti profesinę kvalifikaciją“ (Teresevičienė ir kt. 2006, p. 199).

Apibendrinant galima teigti, kad mokymosi motyvai gali įvairuoti, tačiau suaugusiesiems svarbiausia mokymosi priežastis yra profesinis tobulėjimas.

Profesinis tobulėjimas ypatingas tuo, kad suaugęs žmogus jaučia poreikį žinoti, dėl ko jis turi mokytis ir kokią naudą tai duos.

A. Juozaitis savo straipsnyje (2000) „Sąlygos suaugusiųjų mokymuisi“ išskiria, tris prielaidas suaugusiųjų mokymuisi Lietuvoje:

- Nacionalines, „kurios susideda iš ekonominių bei teisinių prielaidų.“
- Suaugusiųjų nusiteikimas, - „tai ypatingai svarbi mokymosi sudėtinė dalis.“
- Mokymosi formos bei aplinkybės „yra dar viena esminė prielaida realizuojant suaugusiųjų poreikį įgyti naujas žinias, įvaldyti naujus įgūdžius.“

Straipsnyje didesnę dėmesį autorius skiria nacionalinėms prielaidoms. Kalbant apie suaugusiųjų mokymąsi, dažnas gali pasigirti, jog Lietuvoje yra sudarytos geros sąlygos mokytis, išleistas Neformalaus suaugusiųjų švietimo įstatymas, kuris ir sudaro pakankamas sąlygas mokymuisi. Anot A. Juozaičio (2000), tai labiau valdžios įvaizdžio klausimas, nei tikrai esminių, kokybiškai naujų sąlygų suaugusiųjų mokymuisi sudarymo priemonė. Dabar labai „madinga“ vartoti sąvokas kaip, žmogiškieji ištekliai, mokymasis visą gyvenimą, besimokanti organizacija, neformalus mokymasis. Tačiau ar tikrai tiek daug organizacijų galime pavadinti besimokančiomis? Suaugusiųjų mokymasis ypatingas tuo, kad suaugęs žmogus turi aiškiai susiformavusią savimonę – jis užima tam tikrą padėtį visuomenėje, darbo kolektyve ir tai formuoja, kaip jis elgiasi tam tikrose situacijose.

Karjeros centro tinklapyje (2008) yra paminėta, jog suaugusieji geriausiai mokosi tada, kai į mokymo (-si) procesą yra įtraukiami ir suderinami trys dalykai: besimokančiojo pažinimas, emocijos ir elgesys. Tai yra, suaugęs besimokantysis turi išgirsti ką nors naujo, turi galėti išsakyti savo nuomonę ir požiūrį bei išgirsti kitų žmonių požiūrį. Suaugusiam žmogui svarbu praktiškai pritaikyti tai, ką išmoksta darbe ar kasdieniame gyvenime.

Motyvai sukuria bendrą nusiteikimą mokytis. Jei žmogus neturi pakankamai motyvų, savo tikslo gyvenime nepasieks niekada.

Viskas prasideda nuo pačio žmogaus, nuo jo siekių, išsikeltų tikslų, turimų žinių, užsispyrimo. Pasak R. Laužacko (2005), jeigu ankstesnė mokymosi patirtis buvo nesėkminga,

besimokantieji nenorės toliau mokytis, jei galimybės praktiškai neprieinamos laiko, vietos ar pasiūlos požiūriu. Jie neturės mokymosi motyvų, jeigu turinys ir metodai neatitinka jų kultūrinių perspektyvų ir gyvenimo patirties.

Mokymosi visą gyvenimą memorandume (2001) yra paminėta, kad individuali mokymosi motyvacija ir įvairios mokymosi galimybės yra esminės sąlygos mokymuisi visą gyvenimą sėkmingai vykti.

Skaitant ir analizuojant literatūrą suaugusiųjų mokymosi motyvacijos aspektu, galima teigti, jog itin svarbią vietą suaugusiojo prisiruošimui mokytis užima patirtis atėjusi iš praeities mokymų. Tokia patirtis labai įtakoja suaugusiojo motyvaciją, norą toliau tobulėti.

### **1.3. Besimokančios organizacijos apibrėžtis**

R. Laužacko (2005) nuomone, besimokanti organizacija – organizacija, kurioje kiekvienas mokosi ir tobulina veiklos sąlygas asmeniniams ir organizaciniams tikslams. Mokymasis yra pripažįstamas ir visuotinai remiamas bei sudaro tam tikrą mokymosi kultūrą.

Pasak J. Bersėnaitės, G. Šaparnio ir kt. (2006), besimokanti organizacija yra tas organizacijos modelis, kuris leidžia užtikrinti organizacijos gebėjimą lanksčiai ir efektyviai reaguoti į aplinkos pokyčius ir ugdyti individus, gebančius nuosekliai dalyvauti nuolatinio mokymosi procese. Tačiau besimokančios organizacijos modelio įgyvendinimas yra sudėtingas. Viena pagrindinių priežasčių – nėra bendros besimokančios organizacijos sampratos. Besimokanti organizacija – daugiaprasmė sąvoka. Ji suprantama kaip organizacija, kurioje visais lygiais nenutrūkstamai vyksta žinių kūrimas ir informacijos perdavimas, įgytos patirties refleksija ir veiklos perspektyvų apmąstymas siekiant organizacijos tikslų ir derinantis prie besikeičiančios aplinkos.

Anot P. Senge (1990), besimokanti organizacija – tai organizacija, kurioje žmonės siekia išplėsti savo sugebėjimą siekti trokštamų rezultatų, įjungiant naujus mąstymo būdus ir kolektyvines aspiracijas bei kurioje nuolat mokomasi mokytis kartu.

„Besimokančios organizacijos – tai tokios organizacijos, kuriose: a) žmonės nuolat plečia savo kompetenciją, kad pasiektų trokštamų rezultatų; b) ugdomi nauji ir atviri mąstymo modeliai; c) laisvai plėtojami kolektyviniai siekiai; d) nuolat mokomasi pamatyti visumą“ (Simonaitienė 2003).

R. Jewell, (2002) nuomone, mokymas vertinamas kaip procesas, vykstantis visą darbingą žmogaus gyvenimą, o ne kaip trumpalaikis veiksmas darbingo gyvenimo pradžioje įsigyjant specialybę ar profesiją. Mokyti darbuotojus organizacijai naudinga, nes didėja darbo našumas ir efektyvumas bei mažėja sąnaudos. Nuolat mokomas, tobulinamas darbuotojas, į

organizaciją įneša naujausių žinių. Taip jis tobulėja ir kaip darbuotojas, ir kaip žmogus. Taip pat didėja jo galimybės būti paaukštintam. Organizacijos vadovams mažėja būtinybė nuolatos prižiūrėti darbuotojus, mažėja nelaimingų atsitikimų. Gerėja darbo kokybė, didėja darbuotojų motyvacija ir kyla moralė. Darbuotojams nuolat tobulėjantiems yra lengviau išspręsti kylančias problemas darbe patiriant mažiau streso. Mokymasis organizacijoje turi ir praktinę naudą. Didėja uždarbis, našumas ir pelningumas, nes aukštesnės kvalifikacijos ir turintys rimtesnę motyvaciją darbuotojai dirba geriau ir našiau. Mažėja kaštai ir nuostoliai, nes kvalifikuoti ir turintys motyvaciją darbuotojai nuolat analizuoja savo darbą, stengdamiesi mažinti sąnaudas ir nuostolius. Didėja darbuotojų motyvacija. Tai vyksta darbuotojams labiau įsitraukiant, ugdantis ir pripažįstant savo laimėjimus. Savo ruožtu tai skatina aukštesnę moralę. Labiau patenkinti vartotojai, nes organizacija efektyviai derina vartotojų poreikius su savo pelningumu, taip pat didėja visuomenės pripažinimas. Investuojant į darbuotojus, ne tik sulaukiama visuomenės pripažinimo, bet ir pritraukiami geriausi darbuotojai, o vartotojai skatinami rinktis būtent tokios organizacijos prekes ar paslaugas. Didėja konkurencinis pranašumas. Į darbuotojus investuojanti organizacija žmones laiko savo konkurencinio pranašumo šaltiniu.

Pasak B. Simonaitienės (2003), yra išskiriami tokie besimokančios organizacijos bruožai: Pagal Pedler, Burgoyne, Boydel:

- Strategijos kūrimas – mokymosi procesas.
- Politikos formavimas įtraukiant visus organizacijos narius.
- Lanksčios organizacijos struktūros.
- Informacijos apie išorinę organizacijos aplinką rinkimas.
- Skatinanti mokymąsi organizacijos aplinka.
- Tobulinimosi galimybės visiems.

Pasak Leithwood:

- Investicijos į savo ateitį šviečiant ir lavinant organizacijos narius.
- Kartu su organizacijos žmonėmis kuriama bendra vizija ir prisiimama misija.
- Integruojamas darbas ir mokymasis, harmoningai derinant su pageidaujamu mokymosi stiliumi.
- Reaguojama į visuomenės ir aplinkos poreikius.

Pagal Adlesson – Santykiai ir bendradarbiavimas lemia besimokančios organizacijos bruožus. Esminis dalykas yra žmonių požiūris ar nuostata kitų žmonių atžvilgiu.

Pagal DiBella, Nevis, Gould:

- Veiklos vertinimas ir tyrimas.
- Eksperimento rizika.

- Atvirumo aplinka (debatų ir konfliktų galimybė).
- Nuolatinis mokymasis visais lygiais.
- Darbo atlikimo būdų įvairovė, interpretacijos laisvė.
- Idėjų skleidėjų gausa.

Senge, Ross, Smith, Roberts, Kleiner manymu organizacijos bruožai yra:

- Sisteminiis mąstymas.
- Asmeninis meistriškumas.
- Mąstymo modeliai.
- Bendrai kurta vizija.
- Komandų mokymasis.

Šio darbo autorė sutinka su Pedler, Burgoyne, Boydel pateiktais apibrėžimais, jog besimokanti organizacija yra ta, kuri suteikia tobulinimosi galimybes visiems, joje yra kuriamos: skatinanti mokytis organizacijos aplinka bei lanksčios organizacijos struktūros ir kt.

Pasak B. Simonaitienės (2003), besimokanti organizacija skatina savo darbuotojus nuolat mokytis ir tobulėti, tam tikslui adekvačiai pertvarkydama savo struktūrą ir siekdama aukštesnės visuotinos darbo kokybės. Kad organizacija galėtų sėkmingai funkcionuoti ir konkuruoti, vadovybė turi organizacijoje sukurti efektyvią personalo ugdymo ir mokymo(si) sistemą bei racionaliai ją valdyti.

Personalo mokymo(si) sistema tinkamai funkcionuos tik tada kai bus pasirinktas tinkamas mokymosi būdas.

B. Simonaitienės (2003) nuomone, mokymasis organizacijoje suprantamas kaip žinių paieška bei informacijos sklaida vidiniais organizacijos kanalais. Tai nuolat besitęsiantis savo patirties tyrimas (testavimas), patirties transformavimas į žinias, kurios yra labai svarbios siekiant esminių organizacijos tikslų. Organizacinis mokymas vyksta per veiklą, savo praktiką, ją apmąstant ir keičiant – sudarant naujos patirties įgijimo bei mokymosi galimybes. Greitai kintantis pasaulis priverčia visus mokytis, o mokymasis suteikia naują supratimą, padedantį keisti įprastą veiklą. Darosi sunku atskirti, kur baigiasi mokymasis ir prasideda veikla, kur baigiasi veikla ir prasideda mokymasis.

Mokymas vertinamas kaip procesas, vykstantis visą darbingą žmogaus gyvenimą, o ne kaip trumpalaikis veiksmas darbingo gyvenimo pradžioje įsigyjant specialybę ar profesiją.

B. Leonienė (2001) išskyrė, *organizacinį, eksploatacinį ir inovacinį mokymąsi*.

*Organizacinis mokymasis* - tai procesas, per kurį organizacija įgyja ir naudoja žinias, elgesio būdus ir vertybes. Jis vyksta visuose organizacijos lygiuose - tarp individų ir grupių visos organizacijos sistemos mastu. Organizacinis mokymasis yra jos išlikimo, potencialo stiprinimo būdas, įgalinantis organizaciją geriau keistis ir pasinaudoti naujomis galimybėmis.



*Eksploatacinis mokymasis* - tai nusistovėjusių požiūrių, metodų ir taisyklių visuma, reikalinga priimti sprendimus, kai situacija mažai kinta. Jis skirtas palaikyti jau egzistuojančią ir nusistovėjusią sistemą.

*Inovacinis mokymasis* leidžia imtis nuolatinių permainų, atsinaujinti, keisti struktūrą ir formuoti naują problemą.

Taip pat mokymas apibūdinamas kaip įvairūs būdai, taikomi naujam arba jau dirbančiam darbuotojui įgyti įgūdžių, reikalingų konkrečiam darbui atlikti. Mokslininkė mokymą apibūdina kaip būdą įgyti daugiau pagrindinių žinių apie naujas technologijas ir praplėsti akiratį, atnešantį abipusės naudos tiek darbuotojui, tiek ir darbdaviui.

Reikėtų pažymėti ir organizacinį tobulinimą, kurio paskirtis yra pakeisti darbuotojų pažiūras, vertybes ir įsitikinimus, kad jie, padedami samdyto iš šalies konsultanto, galėtų suvokti techninių pokyčių svarbą ir juos sėkmingai įgyvendintų.

Organizacijos darbuotojų mokymas(is) ir tobulinimas turi praktinės naudos.

Kaip teigia R. Jewell (2002), mokymosi praktinė nauda:

- didėja uždarbis, našumas ir pelningumas, nes aukštesnės kvalifikacijos ir turintys rimtesnę motyvaciją darbuotojai dirba geriau ir našiau;
- mažėja kaštai ir nuostoliai, nes kvalifikuoti ir turintys motyvaciją darbuotojai nuolat analizuoja savo darbą, stengdamiesi mažinti sąnaudas ir nuostolius;
- gerėja veiklos kokybė;
- didėja motyvacija. Tai vyksta darbuotojams labiau įsitraukiant, ugdantis ir pripažįstant savo laimėjimus. Savo ruožtu tai skatina aukštesnę moralę, sumažėja pravaikštų;
- labiau patenkinti vartotojai, nes organizacija efektyviai derina vartotojų poreikius su savo pelningumu;
- didėja visuomenės pripažinimas. Investuojant į darbuotojus, ne tik sulaukiama visuomenės pripažinimo, bet ir pritraukiami geriausi darbuotojai, o vartotojai skatinami rinktis būtent tokios organizacijos prekes ar paslaugas;
- didėja konkurencinis pranašumas. Į darbuotojus investuojanti organizacija žmones laiko savo konkurencinio pranašumo šaltiniu.

Taip pat autoriaus nuomone, darbuotojus mokyti organizacijai naudinga, nes:

- didėja darbo efektyvumas ir našumas;
- mažėja sąnaudos;
- mažėja būtinybė darbuotojus prižiūrėti;
- mažiau nelaimingų atsitikimų;
- gerėja darbo kokybė;

- didėja darbuotojų motyvacija ir kyla moralė;
- skatinamas lankstumas;
- tobulėja mokymosi kultūra;
- gerėja kvalifikacija;
- įgyja naujų įgūdžių;
- daugiau galimybių būti paaukštintam;
- daugiau galimybių susidoroti su darbo problemomis nepatiriant streso;
- daugiau pasitenkinimo darbu.

Apibendrinant galima teigti, kad bet kokios institucijos vadovai, bei darbuotojai turi diegti pakitimus, o tai gali vykti tik mokantis. Vykstant šiems pakitimams didėja organizacijos efektyvumas.

#### **1.4. Vadovų ir darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo metodai**

Pasak M. Davidavičiaus, A. Pociaus (1998), kvalifikacija - tai darbuotojo tam tikros profesijos, specialybės įvaldymo laipsnis, specialių žinių ir darbo įgūdžių visuma, kurią žmogus įgijęs gali kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos rūšies darbą. Kvalifikacijos lygis išreiškiamas: darbininkų - tarifinėmis kategorijomis; tarnautojų - pareiginėmis kategorijomis; mokslo darbuotojų - moksliniais laipsniais ir vardais.

A. Sakalas (1996) remdamasis, vokiškąją terminologija, pateikia kad personalo mokymas arba kvalifikacijos kėlimas –suteikimas darbuotojams kvalifikacijos, reikalingos šiuo metu jų užimamoms pareigoms atlikti arba jos tobulinimas.

Pasak A. Sakalo (1998), profesinis mokymas įmonės požiūriu gali būti tiesiogiai ar netiesiogiai reikalingas arba nereikalingas. Pirmasis tiesiogiai susijęs su darbu, o antrasis susijęs su individualių, darbui reikalingų savybių tobulinimu. Trečiojo tipo profesinis mokymasis susijęs su hobiu; labai dažnai tik iš pirmo žvilgsnio jis atrodo nereikalingas, vėliau pasirodo, kad jis neabejotinai vertingas. Kvalifikacijos kėlimo vietą ir formą dažniausiai lemia, sąnaudos (savo jėgomis keliant kvalifikaciją, jos mažesnės, tačiau ne visada pasiekama reikiamo kvalifikacijos kėlimo efektyvumo). Sprendžiant kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo problemą, būtina panaudoti tiek įmonės, tiek išorinės kvalifikacijos kėlimo sistemos potencialą. Stambi įmonė pajėgi sukurti individualią mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, o smulkios ir vidutinės įmonės neišvengiamai naudojasi išorinės sistemos paslaugomis.

B. Leonienė (1998), savo knygoje „Verslo pradmenys“ pateikia profesinio mokymo sistemą, išskiriant profesinio mokymo formas, mokymo vietas, metodus ir kt. (žr. 1 lentelę).

Sistemos dalys	Jų įvairovė
Profesinio mokymo formos	1. pagrindinis mokymas 2. kvalifikacijos kėlimas 3. perkvalifikavimas
Mokymo vietos	1. įmonė 2. profesinio rengimo mokykla 3. aukštesnioji mokykla 4. institutas 5. universitetas 6. kitos
Mokymo trukmė	1. ilgametė 2. trumpa
Mokymo turinys	1. kompleksinis 2. teminis
Mokymo metodai	1. savarankiškas mokymasis 2. paskaitos, seminarai 3. diskusijos 4. dalykiniai žaidimai 5. darbas grupėse 6. videotreningai 7. mokymas darbo vietoje 8. kitos

B. Leonienė (2001) aprašė, tokius darbuotojų mokymui taikomus metodus, kaip paskaitos, demonstravimai, darbas grupėse ir kt., kuriuos šiame skyriuje aptarsime.

#### **Mokymo metodai:**

**1. Paskaita** - tuo pat metu galima daug informacijos perduoti didelei auditorijai, kurią sudaro pasyvūs klausytojai.

**2. Demonstravimas** – mokomą žodinę informaciją papildant vaizdiniais, kurie leidžia geriau suvokti proceso ar procedūros eigą, nes juos galima atlikti žingsnis po žingsnio, taigi labiau sudominti besimokančius. Pastariesiems leidžiama aiškiai pamatyti, koks turi būti proceso ar procedūros rezultatas.

**3. Darbas grupėse** - besimokančiųjų grupė dalijama į mažesnes 3-5 asmenų grupes, kurios keičiasi nuomonėmis, norėdamos priimti bendrą sprendimą. Dirbdami grupelėse, besimokantieji artimiau susipažįsta ir turi galimybę pademonstruoti savo žinias, gebėjimus, jaučiasi atsakingi už priimtą sprendimą.

**4. Mokomasis pokalbis** – dalyvauja riboto dydžio besimokančiųjų grupė. Mokoma klausimų ir atsakymo formų. Pokalbį vedantis asmuo yra aktyvus mokymo proceso dalyvis, tik nuo jo priklauso, ar pateikti klausimai sukels diskusiją, t.y. ar bus keičiamasi nuomonėmis.

**5. Diskusija** - dalyvauja nedidelė besimokančiųjų grupė, kurios nariai turi skirtingas nuomones tais pačiais klausimais. Mokoma suteikiant galimybę norintiems išsakyti savo nuomonę ir diskutuojant suformuoti bendrą nuomonę, kurios reikia sprendimui priimti.

**6. Imitaciniai žaidimai** - mokoma, kai nedidelių grupelių nariai imituoja atskirus organizacijų veiklos momentus arba visos organizacijos veiklą konkrečiose situacijose. Mokymo metodas ypač rezultatyvus, kai turima galimybė valdymo sprendimus pagrįsti ekonominiais skaičiavimais, atliekamais kompiuterine technika.

**7. Videotreningas** – šis metodas dažniausiai taikomas mokant įvairių lygių vadovus, kurie privalo gebėti prisitaikyti, pateikti savo padalinio ar visos organizacijos atliekamus darbus. Kalbėjimas prieš videokamerą verčia susikaupti, gerai apmąstyti pateikiamą informaciją, mokėti valdytis, kontroliuoti save.

**8. Ekskursijos, stažuotės** - Taikant šį metodą, duodama galimybė aiškiai įsitikinti naujovių rezultatyvumu, pasidalyti žiniomis ir patirtimi su asmenimis, konkrečiai taikančiais šias naujoves savo darbe, arba su tokio pat darbo praktika giminingose organizacijose. Lankymaisi pirmajose organizacijose, pažintis su jų veikla padeda rasti naujoms idėjoms, bendriems projektams, rengti konferencijas, seminarus.

**9. Savarankiškas mokymasis** - pats darbuotojas studijuoja su profesine veikla susijusius įstatymus, nuostatus, instrukcijas, nuolat domisi naujovėmis, pasirodančiomis specialybės literatūroje, periodikoje ar internete. Darbuotojas savo nuožiūra pasirenka kursus, seminarus.

**10. Mokymasis darbo vietoje** - Naujas darbuotojas (mokinys) supažindinamas su darbu tiesiogiai jį mokant darbo vietoje. Mokymo pradžioje paskiriamas globėjas, t.y. autoritetą kolektyve turintis, sukaupęs didelę profesinę patirtį ir norintis ja su kitais dalytis asmuo, kuris ne tik moko profesijos paslapčių, bet ir padeda greičiau adaptuotis naujoje aplinkoje.

Kalbant apie vadovų tobulinimąsi G. Dessler (2001) rašo, kad vadovų tobulinimas – tai įvairiausias pastangos gerinti valdymo lygį teikiant vadovams žinias, keičiant jų požiūrį ar tobulinant įgūdžius.

Pastaraisiais metais vadovų mokymas ir tobulinimas labai išsiplėtė. Šalia universitetinių programų išaugo ir siūlomų kursų kiekis. Šių programų tikslas – pagerinti pačios organizacijos veiklos rezultatus.

Vadovų tobulinimo procesą sudaro:

- kompanijos poreikių įvertinimas;
- vadovų veiklos vertinimas;
- vadovų tobulinimas.

Pagal G. Dessler (2001), vadovų mokymui taikomi metodai: mokymas darbo vietoje, valdymo žaidimai, seminarai už kompanijos ribų, universitetų programos ir pan.

## **Vadovų mokymo metodai:**

**1. Mokymas darbo vietoje** - taikoma darbo rotacija - vadovai stažuotojai perkeliama iš vieno skyriaus į kitą, kad geriau susipažintų su visomis kompanijos veiklos sritimis; stažuotės ir aktyvus mokymas.

**2. Valdymo žaidimai** - kompiuterizuotų valdymo žaidimų metu, praktikantai suskirstomi į 5-6 asmenų grupes, kurios turi tarpusavyje konkuruoti įsivaizduojamoje rinkoje, iškeliant sau uždavinį (pvz., pasiekti maksimalią apyvartą) ir priimant keletą sprendimų. Žaidimo metu dvejų trejų metų laikotarpis suspaudžiamas į kelias dienas, savaites ar mėnesius.

**3. Seminarai už kompanijos ribų** - kursuose nagrinėjamos įvairios temos, pavyzdžiui, dalykinių raštų rašymo įgūdžių tobulinimas, strateginis planavimas, vadovų atkaklumo ugdymas.

**4. Universitetų programos** - koledžai bei universitetai siūlo tęstines lyderių ugdymo, vadovavimo ir panašias mokymo programas, taip pat siūlo individualius verslo, valdymo ir sveikatos apsaugos administravimo kursus. Vadovai, norėdami užpildyti savo žinių spragas, gali šiuos kursus studijuoti, įstodami į universitetą arba tik užsirašydami į atitinkamą kursą.

**5. Tobulinimo centrai darbo vietose** - tobulinimo centrai įsteigti kompanijų viduje, kuriuose auditorinis mokymas (pvz., paskaitos ir seminarai) derinamas su kitais metodais (pvz., vertinimo centrais, gaunamos korespondencijos pratimais bei tam tikrų vaidmenų paskirstymu).

Šių programų tikslas – pagerinti pačios organizacijos veiklos rezultatus. Efektyvi mokymo programa: padidina darbo našumą, sustiprina moralę; supažindina su naujom technologijom; užtikrina tęstinumą ir leidžia darbuotojams keisti kitais tiek pat kvalifikuotais darbuotojais; kelia nekvalifikuoto personalo lygį, todėl padeda išvengti darbo jėgos trūkumo.

Suprasdama nuolatinio keitimosi ir mokymosi būtinybę, kiekviena organizacija turi sukurti savąją darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir metodus.

Pasak J. Bagdonavičiaus (2002), organizacijų vadovai turi įvertinti turimus finansinius išteklius bei darbuotojų potencialo lygį ir taikyti šias kvalifikacijos tobulinimo strategijas:

**intensyviają**, kurią vadovaudamasis organizacija pati susiranda reikiamos kvalifikacijos darbuotojus ir nuolat rūpinasi jų mokymusi ir kvalifikacijos tobulinimu darbo vietose; šiuo atveju darbuotojai nuolat keičia darbo vietas ir taip išnaudoja skirtingų darbo vietų teikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybes; strategijos taikymas sėkmingas tik tuo atveju, jei užtikrinama glaudi sąveika tarp darbo rinkos ir pagrindinio profesinio mokymo sistemos, aprūpinančios organizacijas tinkamos kvalifikacijos darbuotojais.

**dualinę**, kurią taikydami organizacijos vadovai stiprina darbuotojų potencialą,

geriau išnaudodami jų gabumus, skatindami juos pačius rūpintis savo kvalifikacijos tobulinimu ir prisiimti atsakomybę už savo profesinę karjerą; ši strategija paprastai pasirenkama tuo atveju, kai organizacijoms trūksta lėšų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui finansuoti, o pagrindinio profesinio parengimo sistema yra silpna.

**mobiliaja**, pagrįsta nuostata, kad organizacija turi rinktis tik aukštą išsimokslinimo lygį (universitetinį išsilavinimą) turinčius darbuotojus, nesigilindama, kiek iš tikrųjų tokio lygio darbuotojų reikia, nes spartūs pokyčiai organizacijos aplinkoje skatina greitai persikvalifikuoti, prisitaikyti prie naujų darbo reikalavimų; strategija tinka organizacijoms novatorėms, kuriose keičiantis darbo technologijai dažnai tenka keisti darbuotojų darbo profilį ir jų profesinį pasirengimą.

Parenkant mokymo ir kvalifikacijos tobulinimosi metodus, būtina atsižvelgti į tai, kad dažniausiai nėra vieningo sprendimo dėl labiausiai tinkamo metodo. Apsisprendimą palengvina organizacijos finansinės galimybės, turimos techninės priemonės (kompiuteriai, audiovizualinės priemonės ir kt.) bei mokymo paslaugų teikėjų patirtis ir lankstumas.

Mokslininko V. Dikčiaus (2003) nuomone, organizacijos vis akivaizdžiau supranta, kad kompetencijos stoka gali kainuoti labai brangiai, todėl žymiai racionaliau yra žmones lavinti, mokyti, sudaryti sąlygas jiems patiems mokytis. „Jeigu Jūs galvojate, kad lavinimas yra brangus, tuomet pabandykite veikti nieko neišmanydami. Tai pirma.

Antra, stiprios finansiškai įmonės gali skirti lėšų darbuotojų lavinimui, pasitelkę iš to naudos savo įmonei, ir trečia, ši veikla (mokymas, kvalifikacijos tobulinimas) tampa „gero tono“ ženklu, skatindama žmones ieškoti, mąstyti, siekti aukštesnės kokybės“ (Dikčius 2003, p.22).

Sėkmingai pertvarkyti organizacijas galima tik tuo atveju, jei joje dirba deramai motyvuoti, darbštūs, smalsūs, energingi, savimi pasitikintys, atsakingi darbuotojai. Visa tai pasiekama atitinkamai ugdant įmonės darbuotojus, sukūrus mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo stimulų sistemą.

Pinigų investavimas į darbuotojų žinias bei įgūdžius yra naudingas kaip pačiam darbuotojui, taip pat ir jo vadovui, kuris tuos pinigus investavo. „Kuo daugiau darbuotojas turi žinių, kuo aukštesnė jo kvalifikacija, tuo daugiau jis pajėgus ką nors veikti, tuo įdomesnė tampa jo veikla. Darbuotojas, turintis žinių daugeliui gyvenimo atvejų, yra laisvesnis, jis visada gali rinktis, jam lengviau gyventi, jo darbas geriau vertinamas“ (Dikčius 2003, p.22).

Darbdaviui išsilavinęs, pasitelkęs patirties ir aukštos kvalifikacijos darbuotojas yra naudingas tuo, kad jis gali pasitikėti kompetentingais darbuotojais. O kaip žinoma, „labiau kompetentingi darbuotojai uždirba įmonei didesnę pelną, jie gali konstruktyviai prisidėti prie bendrų sprendimų. Darbdaviui, žinančiam darbuotojų kvalifikacijos lygį, specialių žinių poreikį, lengviau sudaryti strateginius poreikių, lėšų ar kitokius planus“ (Dikčius 2003 p.22).

Anot V. Dikčiaus (2003), apie žinių, įgūdžių, sugebėjimų stygių sprendžia ne tik vadovas, bet ir darbuotojas. Taip jam, darbuotojui, rodoma pagarba, kuri skatina jį mokytis, kad jis yra ne veiklą apribojantis faktorius, bet aktyvus veiksnys, kuris teikia iniciatyvas, dalyvauja kuriant naujus produktus, skatina naujus procesus, diegia paslaugas ir kt. Būtent vadovų nuostata, požiūris bei įsitikinimai lemia žmonių darbo efektyvumą ir jų vietą organizacijoje: ar jie yra tik „resursai“, kuriuos tinkamai išnaudojus galima pakeisti, ar jie yra kūrybingi ir profesionalūs individai, kurie gali ir nori imtis iniciatyvos, savarankiškos veiklos. „Kai vadovai suvoks, kad jų darbuotojai yra jų pagalbininkai ir kolegos, o ne tik atlikėjai, tuomet jie ir jų organizacijos laimės daugiausia“ (Dikčius 2003, p.25).

Taigi, nuolatinis darbuotojų mokymas(is), žinių, įgūdžių ir kvalifikacijos tobulinimas(is) turi didelę reikšmę kaip darbuotojui ir vadovui. Išprusęs, turintis darbo patirtį, bei aukštą kvalifikacijos lygį vadovas sugebės racionaliai mąstyti, vadovauti įmonei ir darbuotojams, priimti laiku naudingus sprendimus. Kvalifikuotas darbuotojas gebės greičiau bei kokybiškiau teikti paslaugas, tuo tarpu mažinant aptarnavimo laiką už tą pačią, o gal būt ir didesnę kainą, atnešdamas įmonei didesnę pelną.

### **1.5. Personalo karjeros projektavimo vieta organizacijoje**

Karjeros apibrėžtis mokslinėje literatūroje yra pateikiama labai įvairiai. R. Kučinskienė (2003) išskiria, šias pagrindines karjeros sąvokas:

- karjera kaip laimėjimas dirbtinėje aplinkoje;
- karjera kaip profesija, kuri gali būti daugiau ar mažiau prestižinė;
- karjera kaip nuolatinio darbo nuosekli tėsa, t.y. kiekvienas dirbantis žmogus turi savo karjerą;
- karjera, kaip viso gyvenimo įvairių vaidmenų patirties seka.

Trys pirmosios sampratos atskleidžia siaurąją, o ketvirtoji – plačiąją karjeros sampratą. Kiekvienu atveju karjera yra daugiau nei darbas ar profesinė veikla.

Pasak A. Palujanskienės (2003), tokia plati karjeros samprata leidžia pastebėti, kad:

- karjeros kaip elementų visumos supratimas reiškia, kad yra karjeros planavimo ir valdymo galimybė;
- tas supratimas leidžia numatyti sėkmės ir nesėkmės tikimybę ir galimybę išvengti pavojų;
- karjera apima ilgą periodą, todėl galima suskirstyti karjeros procesą į asmenybės raidos (brandos) etapus;

- karjera bus ne tik žmogaus veikla, bet ir jo pažiūros, nuostatos, objektyvūs (nauda, užmokestis) ir subjektyvūs (sėkmė, pasididžiavimas) aspektai.

Anot A. Stankevičienės ir L. Lobanovos (2006), labai dažnai karjera suprantama kaip greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomeninėje ar mokslinėje veikloje. Įprasta karjerą sieti su prestižu, didesne atsakomybe bei didesniais pinigais.

Tokia karjeros sąvoka siejama su vertikalia karjera. Tačiau karjera gali būti ir horizontali. Horizontali karjera reiškia horizontalų judėjimą organizacijoje, t.y. perėjimą į lygiavertį darbą kitame organizacijos padalinyje (pvz., rinkodaros direktorius ima vadovauti gamybos padaliniui, finansininkas tampa personalo specialistu ir kt.).

Autorių nuomone, karjera - tai atskiro žmogaus tobulėjimas pasirinktoje veikloje ir tos veiklos teigiamas įvertinimas aplinkinių rate, visuomenėje. Karjera apibūdina sėkmingą veiklą, pasisekimą gyvenime. Stichiškai karjerą pasiekti sudėtinga, todėl būtina ją planuoti.

„Pastaruoju metu vis didesnę vaidmenį organizacijų veikloje vaidina žmogaus veiksnys, pastebimai didėja jo įtaka organizacijos veiklos rezultatams. Todėl kiekvienam vadovui reikia ne tik suvokti žmogaus veiksnio svarbą, bet ir mokėti jį valdyti, siekiant organizacijos numatytų tikslų. Vadovas privalo suteikti galimybę bendradarbiams atskleisti savo kūrybinius sugebėjimus, siekti toliau tobulėti ir įgyvendinti savo troškimus. Šis procesas – individo siekių ir sugebėjimų derinimas su organizacijos valdymo, planavimo ir realizavimo esmė“ (Sakalas 1998, p.5).

“Personalo valdymo požiūriu, karjera – tai individualiai suvokta požiūrių ir elgsenos seka, susijusi su darbo patyrimu bei asmeniniu individo gyvenimu” (Sakalas 1998, p.14).

Mokslininkas T. Hall’as (2001) pasiūlė, naudoti terminą – *kintama karjera*, nes jo nuomone karjera yra ne tik pareigų kilimas, kadangi tai procesas, kuriam vadovauja ne organizacija, o asmuo. Ji apima individo patyrimą įvairiuose srityse – išsimokslinimo, išsiauklėjimo, darbinės veiklos ir pan. Karjera, autoriaus nuomone, yra daugiau nei paaukštinimas tarnyboje, didesnis atlyginimas ar atsakingesnės pareigos, karjera tęsiasi visą individo gyvenimą. Sprendimas apie karjeros sėkmę visais atvejais yra individualus. Ir jeigu individas patenkintas savo darbine veikla, niekas negali tvirtinti, kad jo karjera yra nesėkminga.

Anot A. Sakalo, A. Šalčiaus (1997), *tradicinė karjera* - priešingai kintamai, procesui vadovauja pati organizacija. Tai kas vyksta organizacijoje, tėra tik atitinkamos karjeros sudėtinė dalis. Individas, siekdamas savo karjeros tikslų, sudaro karjeros planą ir turi daugiau galimybių tuos tikslus pasiekti. Karjeros plane numatomi atitinkami tarpiniai tikslai. Pasiekęs tuos tikslus, individas turi galimybę patirti pasitenkinimą pasiektais rezultatais. Toks pasitenkinimas didina individo pasitenkinimą savimi ir pasireiškia kaip darbinės veiklos motyvatorius.



Autorių nuomone, organizacijos požiūriu karjeros valdymas leidžia mažinti išlaidas, susijusias su personalo kaita. Organizacija, padėdama realizuoti savo darbuotojų karjeros planus, juos stengiasi suderinti su organizacijos poreikiais ir tikslais. Todėl mažėja tikimybė, kad dirbantieji sieks pakeisti darbovietę. Organizacija taip pat siekia tam tikrų tikslų:

- laiku patenkinti esamą ir būsimą personalo poreikį;
- informuoti dirbančiuosius apie karjeros realizavimo galimybes organizacijos viduje;
- suderinti žmogiškų išteklių panaudojimo programas su organizacijos plėtros planais. Tai daroma integruojant individualias karjeras su organizacijos planais.

Pasak A. Sakalo (1998), darbuotojų karjeroje kur kas ryškiau reiškiasi ne tik įmonės poreikiai, bet ir individo asmeninė orientacija. Karjeros supratimas individo požiūriu yra nevienodas:

- Į įvertinimą orientuoti darbuotojai yra labai atsakingi – jie siekia gero įvertinimo ir kaip atlygio už tai – sėkmingos karjeros.
- Į saugumą orientuoti darbuotojai yra patenkinti pasiektu lygiu ir stengiasi jį išlaikyti.
- Į aktyvumą orientuoti darbuotojai siekia naujo ir tuo yra vertingi.
- Į gabumų panaudojimą orientuoti darbuotojai siekia realizuoti savo gabumus, todėl pirmiausia ieško pareigybių, kurias užėmę jie atsiskleistų.
- Į individualybės išsaugojimą orientuoti darbuotojai pirmiausia siekia savarankiškumo.

A. Sakalo (1998) nuomone, be darbuotojų orientacijos, galima skirti ir įmonės orientaciją, organizuojant savo darbuotojų karjerą. Įmonės orientacija priklauso nuo vadovaujančio personalo ir darbuotojų orientacijos, o ji pastaruoju metu keičiasi. Šiandien užsienio šalyse pirmumas teikiamas ne organizacijos tikslams, bet stengiamasi juos pasiekti geriau patenkinant bendradarbių poreikius, sudarant galimybes plėtoti jų gabumams. Visa tai įgyvendinama vadovaujantis šiais principiniais teiginiais:

- personalo ugdymas yra ilgalaikio darbo su personalu dalis;
- orientuojamasi tiek į individualių poreikių struktūrą, tiek į ekonominius tikslus;
- priešingi tikslai sprendžiami derinant skirtingus grupių ir individų interesus;
- darbuotojai tiesiogiai įtraukiami į planavimo, organizavimo procesą, nes tik taip galima įvertinti individualius poreikius;
- už plano vykdymą atsakingas pats darbuotojas;
- personalo ugdymo planas yra integruotas į orientacijos plėtros planą;

- bazinis mokymas ir kvalifikacijos kėlimas derinamas su karjeros planu;
- įtraukiami visi darbuotojai;
- akcentuojami ilgalaikiai tikslai.

A. Sakalas (1998) pabrėžia, kad nuo šių principų įgyvendinamo masto priklauso konkreti darbo su personalu ir karjeros planavimo įmonės koncepcija. Todėl svarbų paminėti pagrindinių karjeros organizavimo koncepcijų raidą. Tradiciniai karjeros planavimo metodai dažniausiai aprėpia aukščiausio lygio valdymo personalą. Orientuojamasi į įmonės ekonominius tikslus, kuriuos įgyvendinant vertinami bendradarbių gebėjimai. Darbuotojai karjeros planų sudarymo procese nedalyvauja, jiems paliekamas vykdytojo vaidmuo. Moderniais karjeros planavimo metodais mėginama įvertinti aukščiau paminėtus principus. Į pirmą vietą iškeliami individų reikalavimai ir mėginama juos suderinti su organizacijos interesais taip, kad būtų gautas didžiausias ekonominis efektas. Yra kelios artimos, bet turinčios tam tikrų skirtumų modernios karjeros planavimo koncepcijos:

1. Humanistinės vadybos mokyklos koncepcijoje pagrindinis dėmesys skiriamas vadovams kaip svarbiausiai personalo kategorijai. Išryškėja šios koncepcijos gerosios ir blogosios savybės. Labai motyvuotas vadovas gali daug nuveikti, tačiau dažnai jos veiklos efektyvumas gerokai sumažėja, kai tokio suinteresuotumo neturi kiti darbuotojai. Čia karjeros planai suderinami su mokymu ir kvalifikacijos kėlimu. Labai rūpinamasi vadovo asmenybės ugdymu.

2. Paties darbuotojo valdomoje karjeros koncepcijoje akcentuojamas karjeros subjekto vaidmuo. Darbuotojas pats geriausiai žino savo tikslus, galimybes, todėl objektyviausiai gali planuoti karjerą. Jo ir organizacijos tikslai aptariami ir suderinami per individualius pokalbius su vadovais. Organizacijai tokie motyvuoti, žinantys, ko siekia, darbuotojai yra labai vertingi.

3. Kalifornijoje sukurta karjeros planavimo koncepciją įgyvendina trys subjektai:

- skyriaus vadovas;
- darbuotojas;
- personalo skyriaus darbuotojas.

Čia kur kas daugiau dėmesio darbuotojo karjerai skiria organizacija, ji ne tik dalyvauja sudarant karjeros raidos planus, bet ir sukuria: karjeros stebėjimo sistemą; skiria konsultantą.

4. Benson ir Thornton karjeros planavimo koncepcijoje taip pat pabrėžiamas organizacijos vaidmuo. Gali būti sudaromos individualūs karjeros realizavimo planai, už jų realizavimą atsakomybė tenka darbuotojui. Šis variantas taikomas atsakingiems, sąmoningiems, aukštos kvalifikacijos darbuotojams. Taip pat gali būti skiriami konsultantai, per individualius užsiėmimus ir grupinius seminarus mokantys, kaip geriausiai planuoti ir įgyvendinti karjerą. Čia ne tik suteikiama pagalba, bet ir užtikrinama tam tikra kontrolė.

Šio darbo autorė yra modernios karjeros „Paties darbuotojo valdoma karjera“ koncepcijos šalininkė, šios koncepcijos pagrindu darbuotojas objektyviausiai gali planuoti karjerą.

Žmogaus karjera dažniausiai siejama su jo profesija, tačiau tapatinti karjeros ir profesinės karjeros sąvokų būtų neteisinga.

Anot J. Laužatcko (2005), profesinė karjera – asmens darbo karjeros kelias žmogaus gyvenimo eigoje.

K. Pukelio (2002), profesinė karjera (vocational career) – tai racionalaus profesijos pasirinkimo ir karjeros planavimo rezultatas.

A.Valackienė (2003) tikina, jog profesinės karjeros samprata aiškina tinkamą asmens profesijos pasirinkimą ir efektyvias karjeros planavimo strategijas: individo gebėjimus, vertybes, interesus. Planuojant profesinę karjerą, konstruojama darbo vertybių sistema, kuri padeda pasirinkti darbą, padaro jį prasmingesnį, tikslingesnį. Remiantis A. Valackiene (2003) galima teigti, jog sėkminga profesinė karjera yra lemiamą sąlyga sėkmingai asmenybės raidai bei socialinei adaptacijai.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, profesinės karjeros sąvoką galima apibūdinti kaip žmogaus darbo karjeros kelią, kuris yra profesijos pasirinkimo ir karjeros planavimo rezultatas bei sėkmingos asmenybės raidos bei socialinės adaptacijos prielaida.

## **1.6. Žmogiškieji ištekliai kaip prielaida mokymosi plėtojimui**

Žmogiškieji ištekliai yra vienas esminių resursų, reikalingų bet kuriai organizacijai. Kaip teigia G. Batra (1996), tai yra pats reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį organizacija valdo ir nuo kurio priklauso veiklos efektyvumas. Bet kurioje organizacijoje svarbiausias indėlis yra žmogiškasis elementas. „Veiklos sėkmė arba nesėkmė priklauso nuo dirbančių žmonių“ (Batra, 1996, p. 23–24).

Pasak P. Zakarevičiaus (2003), žmoniškuosius išteklius galima apibūdinti kaip vieną iš pagrindinių organizacijos egzistencijos ir jos plėtros veiksnių.

E. Jančiausko (2006) nuomone, žmogiškieji ištekliai, t. y. žmonės, turintys genetinį intelektą, yra sąmoningi, o ne mechaniškai reaguoja į vadybinius sprendimus: uždavinius, įsakymus, nurodymus. Todėl organizacijoms, naudojančioms šiuos išteklius, privalu atsižvelgti į kiekvieną žmogų individualiai.

Anot M. Armstrong (1999), kai kurie tyrėjai nusiteikę prieš termino „žmogiškieji ištekliai“ vartojimą. Tai yra pagrindžiama dviem pagrindinėmis priežastimis:

- Jie tvirtina, kad sakant „žmogiškieji ištekliai“, žmonės sulyginami su kitais ištekliais ir dehumanizuojami. Tačiau organizacijos darbuotojai kaip žmogiškieji ištekliai, derinami su kitais jos ištekliais. Žmogiškųjų išteklių valdymas pabrėžia, kad žmonės – svarbiausias organizacijos priemonė bei įrankis.

- Tyrėjai teigia, kad žmogiškieji ištekliai - tiesiog naujas personalo valdymo pavadinimas. Ši kritika irgi neteisinga. Pirma, todėl, kad pati žmogiškųjų išteklių valdymo filosofija skiriasi nuo personalo valdymo. Antra, marketingo, gamybos ar finansų vadovai nėra personalo vadovai, bet valdo žmogiškuosius išteklius, todėl jie yra žmogiškųjų išteklių vadovai.

Kaip teigia G. Dessler (2001), personalo valdymas - tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaujant verslui vadovas galėtų dirbti su žmonėmis susijusį darbą - priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo kompanijos darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką. Tačiau žmogiškųjų išteklių valdymą M. Armstrong (1999) apibrėžia, kaip „strateginį, nuoseklų ir visapusišką požiūrį į organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymą ir ugdymą, kai kiekvienas šio požiūrio aspektas visiškai integruojamas į bendrą organizacijos valdymą.

G. Dessler (2001) teigia, kad žmogiškasis kapitalas“ – labai artimai susijęs su darbo jėgos ir verslumo veiksniais. Ši sąvoka suprantama kaip teorinis ir praktinis išsilavinimas, didinantis darbo našumą. Šiuo metu labiau nei bet kada žmogiškųjų išteklių vadyba pripažįstama kritiniu veiksmu, lemiančiu organizacijų išlikimą ir sėkmę. Galimybė organizacijoms išgyventi padidėja priklausomai nuo gebėjimų pritraukti, išlaikyti, motyvuoti bei kelti darbuotojų kvalifikaciją.

Pasak B. Martinkaus (2002), kvalifikacija tampa ketvirtuoju gamybos veiksmu (kartu su gamybos priemonėmis, darbo objektais ir darbo ištekliais), todėl kvalifikuoti darbuotojai yra pagrindinis technikos ir technologijos, darbo organizavimo vystymosi veiksnys, pokyčių minėtose srityse varomoji jėga. Darbuotojų ugdymas yra ne tik organizacijos, bet taip pat viena svarbiausių visuomenės vystymosi sąlygų.

Pasak R. Gaivenytės (2008), vertėtų suprasti, kad darbuotojas – tai asmenybė, turinti savo vertybines nuostatas, artimiausius ir ateities lūkesčius. Tai asmenybė, kuri turi galimybę nuolatos tobulintis, prisitaikyti prie įvairių pokyčių, svarbu tik kad būtų vadovų nukreipiama tinkama linkme.

Tyrėjos teigimu, Lietuvos <...> įmonės nepakankamai išnaudoja savo darbuotojų galimybes, nors pripažįsta žmogiškųjų išteklių svarbą. Žmogiškųjų išteklių valdymas vis dar suprantamas gana siaurai ir yra nepakankamai kryptingas, nors būtent ši funkcija – viena iš svarbiausių stiprėjančios konkurencijos sąlygomis. Dažniausiai įmonės, susidūrusios su problemomis, visas jėgas ir lėšas skiria rinkodarai, finansų ir gamybos valdymui, o ne specialistų

mokymuisi ir tobulinimuisi. Tokie sprendimai dažniausiai tik susilpnina įmonės pozicijas rinkoje.

Galima teigti, kad organizacijos žmogiškųjų išteklių plėtros proceso sudėtine dalimi galima įvardinti kvalifikacijos kėlimą, darbuotojų perkvalifikavimą, mokymąsi ir tobulinimąsi.

J. Stoner (2005) pabrėžia, kad viena iš svarbiausių, žmogiškųjų išteklių, valdymo proceso sudėtinių dalių yra mokymas ir tobulinimas. Mokymo ir tobulinimo tikslas – padidinti darbuotojo gebėjimą prisidėti prie organizacijos sėkmės. Mokoma siekiant pagerinti darbuotojų gebėjimą atlikti dabar užimamas pareigas; tobulinimo programos rengia darbuotojus pareigų paaugštinimui.

Pasak J. Žaptoriaus (2007), mokymo programos nukreiptos dabartiniam atliekamo darbo lygiui palaikyti ir pagerinti, o tobulinimo programos siekia ugdyti sugebėjimus ateities darbams.

Labiausiai paplitę yra mokymai darbo vietoje, kurie apima rotaciją, kai darbuotojai tam tikrą laiką kaitalioja darbus ir taip įgyja įvairių įgūdžių; mišrų mokymą, kai mokymas dirbti yra derinamas su atitinkamomis instrukcijomis; „globotojo“ mokymo metodas, kai darbuotojas mokosi, vadovaujamas kvalifikuoto kolegos. Mokymas nedarbo vietoje vyksta nedarbe, bet stengiamasi imituoti darbo sąlygas – gamybinis mokymas, kurio metu darbuotojai mokosi tam tikroje specialioje patalpoje su tikrais įrengimais ir tikroje darbo aplinkoje. Elgesio patyrimo modeliui naudojami imitavimo pratimai, dalykiniai žaidimai, probleminių atvejų analizė ir pan.; gali būti panaudojamas kompiuterinis instruktavimas.

Anot G. Dessler (2001), taip pat galima paminėti ir tokius populiarius žmogiškųjų išteklių plėtros metodus kaip aktyvus mokymas, praktinių atvejų nagrinėjimo metodas, elgsenos modeliavimo metodas bei tobulinimo centrų darbo vietose steigimo metodas. Šie ir kiti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo metodai leidžia organizacijoms optimaliai panaudoti žmogiškuosius išteklius.

R. Gaivenytės (2008) teigimu, norint sukurti sėkmingai dirbančią, konkurencingą ir perspektyvią organizaciją, kiekvienos įmonės vadovybė turi suvokti, kad technikos naujovių ir aplinkos tempai neišvengiamai spartės. Todėl dinamiška aplinka skatins ieškoti būdų, kaip tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą, nes pagrindinis, lemiamas bet kokios organizacijos veiksnys, užtikrinantis bet kurios organizacijos efektyvumą, yra žmogiškasis veiksnys.

Žmogus yra organizacijoje valdomų žmogiškųjų išteklių politikos pamatas. Jo veiksnys stiprinamas, tobulinant jo profesinį kompetentingumą, vystant bendruosius gebėjimus, motyvuojant, didinant pasitikėjimą organizacija bei pasitikėjimą savo jėgomis.

Anot V. Huber (1999), pagrindiniai **veiksniai**, vertintini kaip svarbūs ir būtini, formuojant žmogiškųjų išteklių politiką:

- **Atlygis.** Jis turėtų siekti bent jau rinkos normą už atitinkamą darbą ir garantuoti darbuotojui tinkamą pragyvenimo lygį;
- **Saugumas.** Tai gyvybiškai svarbu vidutiniam darbininkui ir ne tiek svarbu jaunam ir ten, kur yra visiškas užimtumas. Vis dėlto užimtumo stabilumas labai svarbus, turi būti numatytos garantijos dėl atleidimo;
- **Galimybės.** Jei jų nėra, darbininkai ieško darbo kitur. Todėl laisvas vietas, jeigu galima ir praktiškai įgyvendinama, reikėtų suteikti firmoje dirbantiems žmonėms. Vadinasi, firma turi turėti gerą mokymo ir ugdymo politiką, leidžiančią parengti darbuotojus užimti laisvas darbo vietas;
- **Statusas.** Hawthorno eksperimentai parodė, kad jeigu darbuotojas jaučia, kad jį „vertina“ ir kad jis šį tą „reiškia“ ir yra gerbiamas grupės narys, tai turi įtakos darbo rezultatams ir padeda išlaikyti darbuotojus.
- **Teisingumas.** Teisingumą galima apibrėžti kaip pasitikėjimą, kad su žmogumi bus elgiamasi sąžiningai. Darbuotojo saugumui neturi kilti grėsmė, todėl reikia konkrečių taisyklių, pagal kurias skiriami papeikimai ir nuo baudos bei pateikiami skundai. Jos taip pat turi užtikrinti darbuotojui konfidencialaus bendravimo su personalo vadovu galimybę.
- **Demokratiškumas.** Kapitalistinėje struktūroje kartais nelengva iškelti mintį, kad žmogus turi teisę išsakyti nuomonę apie tai, kaip jam vadovaujama ir kas jam vadovauja. Šio pobūdžio pastangomis formuojami jungtiniai konsultaciniai komitetai, nustatoma vadovų ir darbuotojų reguliarių konsultacijų tvarka.
- **Bendro pobūdžio.** Padėti darbuotojams kuriant ir plečiant socialines, švietimo, buitines ir rekreacines paslaugas bei laikytis darbuotojų nediskriminavimo politikos.

Taigi Žmogiškųjų išteklių politika - personalo nustatyta kryptinga efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą užtikrinanti veikslių ir sprendimų sistema.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas ir politika yra nuolatinis ir dinaminis procesas, orientuotas į geriausių darbuotojų atranką ir jų išlaikymą, sudarant tinkamas sąlygas jų tobulėjimui ir gebėjimui realizuoti savo turimą kompetenciją, teikiant didžiausią naudą paslaugų forma.

## 2. DARBUOTOJŲ MOKYMO(SI) GALIMYBIŲ VERTINIMAS ORGANIZACIJOJE: EMPIRINIS TYRIMAS

### 2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.

**Atliekamo tyrimo tikslas** - ištirti ir įvertinti darbuotojų mokymosi sąlygas ir raišką organizacijoje.

**Tyrimo metodika:** Tyrimui atlikti buvo naudojami šie tyrimo metodai:

- Lietuvos bei užsienio mokslininkų mokslinės ir metodinės literatūros analizė bei tyrimų, tinkančių magistrinio darbo temai, analitinė apžvalga.
- Empiriniu tyrimu gautos medžiagos analizė. Siekiant gauti kuo objektyvesnius tyrimo rezultatus empiriniam tyrimui buvo naudojami atviri ir uždari klausimai, anketinė apklausa (žr. 1PRIEDAI), kuri padeda atsakyti į pagrindinius tyrimo klausimus ir visapusiškai nustato tiriamųjų nuomonę.

**Pirmasis etapas.** Šiame etape studijuota pedagoginė, psichologinė, vadybinė literatūra, susijusi su mokymosi galimybėmis organizacijoje, plėtojant žmogiškuosius išteklius. Taip pat suformuluota problema, darbo tema, tikslas, uždaviniai. Parinktas konkretus pirminių duomenų rinkimo metodas ir jo realizavimui reikalingos priemonės. Svarbiausias informacijos gavimo metodas tyrime yra anketinė apklausa, nes jos metu vartotojai tiesiogiai ar netiesiogiai gali išsakyti savo nuomonę apie iškylančias problemas bei poreikius. Anketos klausimai sudaryti remiantis B.Leonienė, A. Sakalu.

**Antrasis etapas.** 2009 m. lapkričio mėn. 11d. išdalintos anketos, tiriamos verslo organizacijos, visiems darbuotojams. 2009 m. lapkričio mėn. 24d. surinktos anketos. Surinkti duomenys išsamiai patikrinti ar respondentai atsakė į visus anketos klausimus. Patikrinus pateiktų atsakymų variantus, skaičiuota ir analizuota anketoje pateikta informacija. Šiame etape taip pat suformuluotos išvados ir parengtos rekomendacijos. Tyrimo duomenų apibendrinimas buvo atliktas remiantis mokslinės literatūros analizės apibendrinimo ir palyginamosios analizės metodais. Šių tyrimo metodų pagrindą sudarytų A. Sakalo, G. Dessler bei kitų Lietuvos ir užsienio šalių autorių mokslinių darbų bei tyrimų medžiaga. Taip pat naudojama informacija pateikta internete.

**Tyrimo imtis:** Tyrime dalyvavo 115 asmenys. Iš viso buvo išdalinta 156 anketos (visiems organizacijos darbuotojams) iš kurių sugrįžo 115. Anketų duomenys atsispindi lentelėse bei grafikuose. Demografinė dalis suteikia informacijos apie respondentų socialinę-demografinę struktūrą. Šioje dalyje pateikiami 3 klausimai, siekiant išsiaiškinti respondentų lytį, išsilavinimą, darbo stažą.

Duomenys apdoroti MS EXEL bei SPSS 16.0 programų paketais. Duomenų apibendrinimui naudota aprašomoji statistika, koreliacijos analizė.

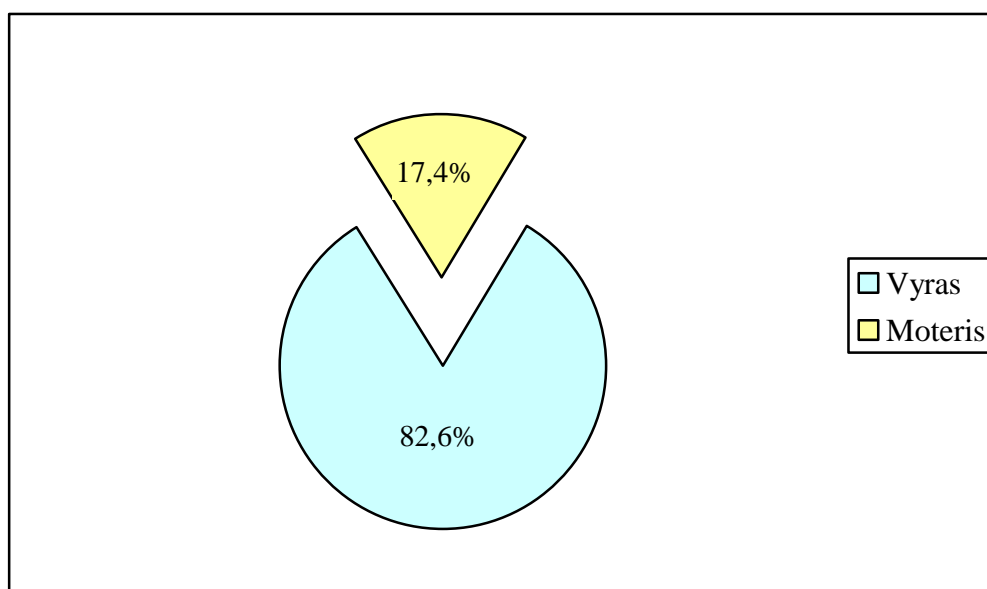
## 2.3. Tyrimo rezultatų analizė

### 2.3.1. Tiriamųjų demografinė charakteristika

Tyrimas buvo atliktas verslo organizacijoje, joje dirba 156 darbuotojai. Tyrimo metu buvo išdalintos 156 anketos (visiems darbuotojams), tačiau sugrįžo tik 115 anketų.

Anketos pagalba, buvo nustatyti tiriamųjų demografiniai duomenys.

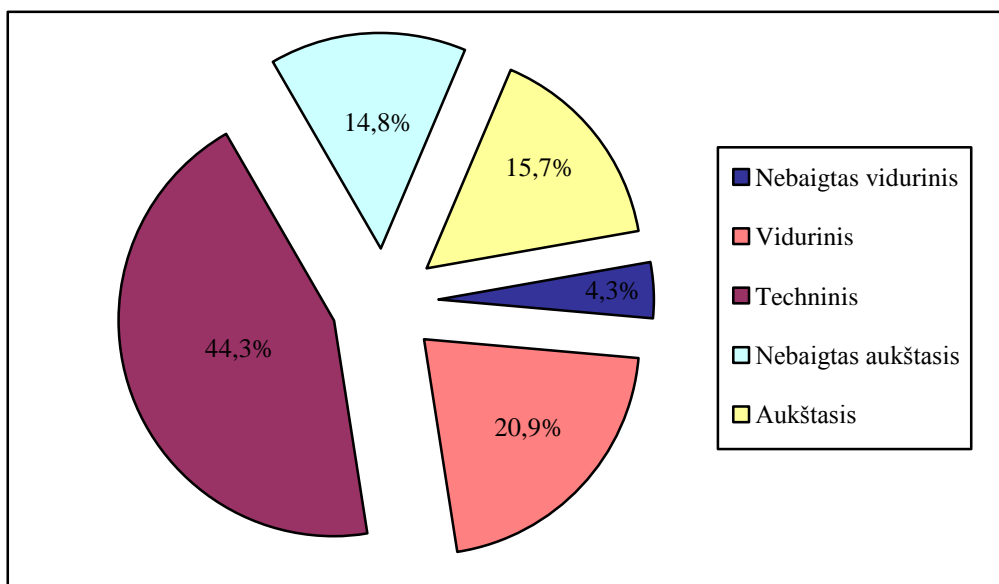
Pagal lytį tiriamieji pasiskirstė (žr.1 pav.): 82,6 proc. vyrų, ir 17 proc. moterų visų tiriamųjų atžvilgiu. Taigi, kaip matome, vyrai lyginant su moterimis užima gan didelę darbuotojų dalį organizacijoje. Toks lyčių skirtumas yra todėl, kad anketinė apklausa buvo atlikta verslo organizacijoje, kurios veikla susijusi su transportu, tokiose organizacijose didžioji dalis darbuotojų būna vyrai.



1. pav. Respondentų lyčių pasiskirstymas (N = 115)

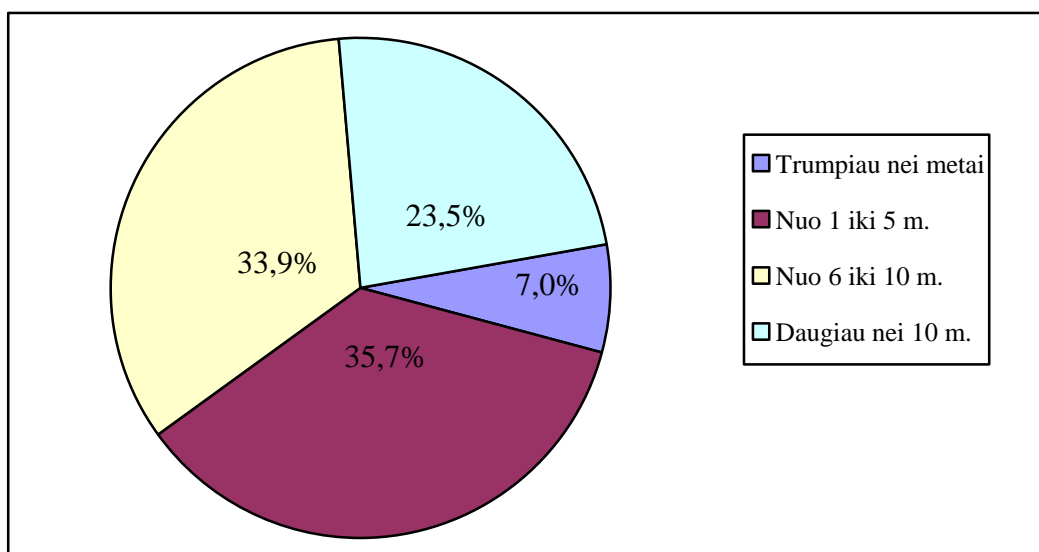
Kadangi darbuotojų, organizacijoje, išsilavinimas gali būti įvairus (vidurinis, nebaigtas vidurinis, techninis, nebaigtas aukštasis, aukštasis), todėl siekiant gauti tikslią informaciją apie respondentus, prašoma nurodyti ir savo išsilavinimą. Gauti tokie duomenys (žr.2 pav.). Kaip matome iš pateiktų duomenų, respondentų didžioji dalis yra įgiję techninį išsilavinimą 44,3 proc. Galima daryti prielaidą, kad transporto įmonėje dauguma darbuotojų dirba pagal savo įgytą išsilavinimą.





2. pav. Respondentų išsilavinimas (N = 115)

Buvo siekiama nustatyti tiriamųjų darbo stažą organizacijoje (žr.3 pav.). Gauti duomenys parodė, kad didžioji dalis tiriamųjų yra ilgalaikiai, tiriamos organizacijos, darbuotojai. 33,9% tiriamųjų nurodė, kad dirba nuo 6 iki 10 metų, kita dalis darbuotojų 23,5% teigė, kad dirba daugiau nei 10 metų.



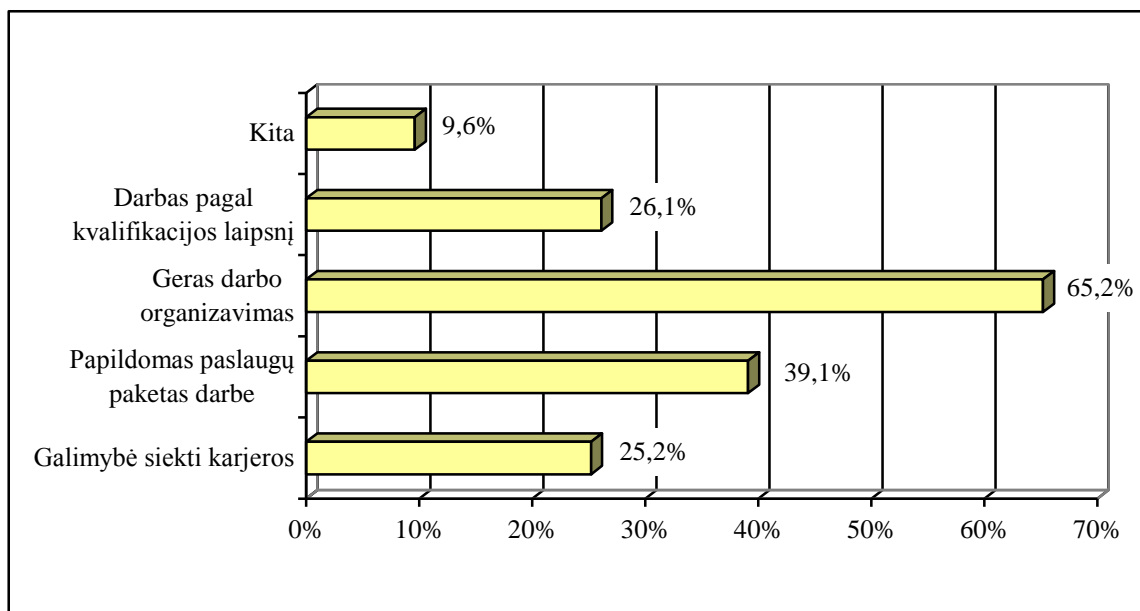
3. pav. Respondentų darbo stažas (N = 115)

Pagal gautus rezultatus galima teigti, jog dauguma tiriamųjų įmonėje dirba nebe pirmus metus. Tai parodo organizacijos stabilumą bei darbuotojų pasitikėjimą, ja. Darbuotojai yra puikiai susipažinę su organizacijos veikla, trūkumais, trukdžiais. Puikiai suvokia ko trūksta jiems profesinio tobulėjimo srityje.

### 2.3.2. Organizacijoje vykdoma žmogiškųjų išteklių politika

Norint, kad organizacija veiktų sklandžiai, reikia, kad darbuotojai bendradarbiautų. Darbuotojai turi pasitikėti savo organizacija. Žmogiškųjų išteklių politiką turi numatyti ir aiškiai apibrėžti valdyba, tačiau ją formuojant reikėtų suteikti galimybę dalyvauti ir darbuotojams. Norint, kad politika būtų gera, labai svarbu žinoti, kokie veiksniai darbuotojams yra reikšmingi (Amstrong, 1999). Tad žmogiškųjų išteklių politika ir turėtų pateikti efektyvią organizacijos struktūrą, parinkti tinkamą personalą bei pasirūpinti optimaliomis darbo sąlygomis, siekiant sukurti ir palaikyti tokį moralės lygį, kuris skatintų darbuotojus visomis išgalėmis stengtis, kad bendrovės veikla būtų maksimaliai naši.

Tyrimo duomenimis buvo stengiamasi nustatyti, kokios priežastys įtakojo darbuotojus pasirinkti tiriamą organizaciją. Gauti duomenys parodė (žr. 4 pav.), kad pagrindinė priežastis lėmusi pasirinkti šią įmonę yra geras darbo organizavimas. Šią priežastį nurodė daugiau nei pusė tiriamųjų. Geras darbo organizavimas tai tinkamas darbo pasidalijimas, geri įrenginiai ir darbo sąlygos, geriausių darbo metodų paieška ir įdiegimas, labai griežta darbo operacijų kontrolė, diferencijuotas darbo užmokestis (Stoner 2005).



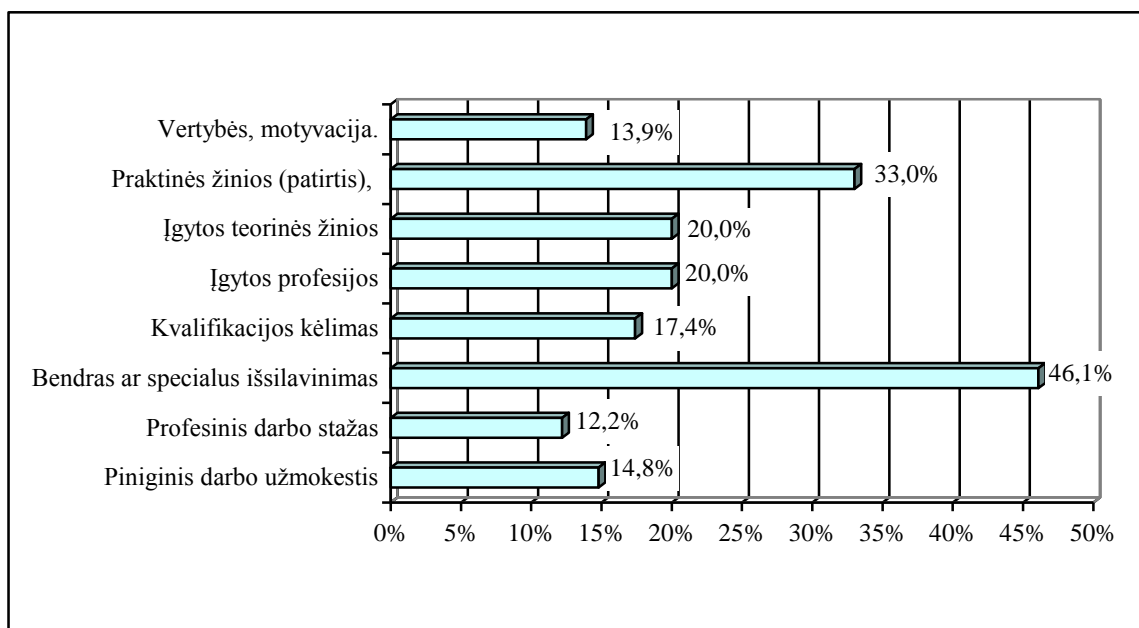
4. pav. Priežastys lėmusios pasirinkti šią organizaciją (N = 115)

Tyrimas parodė (žr. 4 pav.), kad veiksniai įeinantys į „geras darbo organizavimas“ sąvoką tiriamiesiems yra svarbūs. Kita darbuotojams nemažiau svarbi priežastis – papildomas paslaugų paketas (automobilis, telefonas ir kt.), tai pažymėjo daugiau nei trečdalis tiriamųjų. Tai

rodo, kad darbuotojams yra svarbūs papildomi veiksniai, kurie pagerina darbo sąlygas. Taip pat tyrimo duomenys atskleidė kitas priežastis, kurios motyvavo darbuotojus pasirinkti šią organizaciją. Tai yra mokymosi ir tobulinimosi galimybės įmonėje bei geras atlyginimas. Šios priežastys leidžia daryti prielaidą, kad organizacija atsižvelgia į darbuotojų poreikius ir stengiasi pagerinti darbo sąlygas.

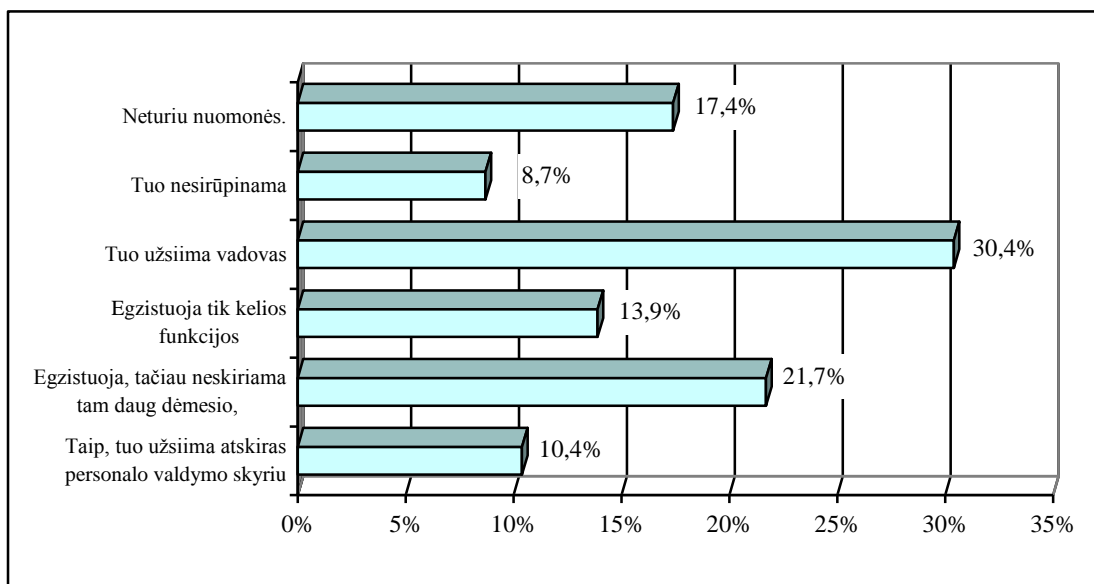
Sąvoką žmogiškieji ištekliai galima apibūdinti kaip vieną iš pagrindinių organizacijos ir jos plėtros veiksnių (Zakarevičiaus, 2003). Žmogiškieji ištekliai taip pat apibūdinami kaip teorinis ir praktinis išsilavinimas, didinantis darbo našumą (Dessler, 2001).

Žemiau pateikti duomenys parodė (žr. 5 pav.), kaip darbuotojai supranta „žmogiškųjų išteklių“ sąvoką. Beveik pusės tiriamųjų nuomone žmogiškieji ištekliai yra bendras ir specialus išsilavinimas, o trečdalis mano kad tai praktinės žinios. Paprašyti atsakyti kodėl taip mano, jie pateikė tokius atsakymus: „be išsilavinimo šiuo metu negausi darbo“, „išsilavinimas turi būti žmogaus siekiamybė“. Taigi galima teigti, kad darbuotojams žmogiškieji ištekliai tai – išsilavinimas bei praktinės žinios, kurios didina darbo našumą.



5. pav. Sąvokos „Žmogiškieji ištekliai“ apibūdinimas (N = 115)

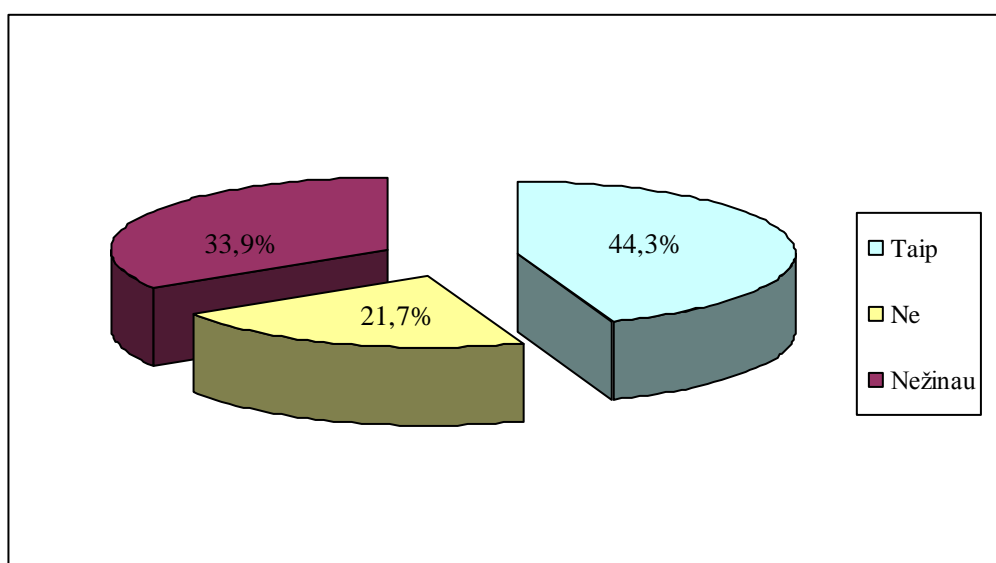
Tyrimu siekta išsiaiškinti ar organizacijoje vykdoma žmogiškųjų išteklių politika. (žr. 6 pav.) Išanalizavus duomenis paaiškėjo, kad organizacijoje žmogiškųjų išteklių politika yra vykdoma, tačiau ne iki galo išvystyta. Kaip teigė apie trečdalis tiriamųjų tuo rūpinasi pats organizacijos vadovas. Apie penktadalis darbuotojų nurodė, kad žmogiškųjų išteklių politika egzistuoja, tačiau tam nėra skiriama.



6. pav. **Žmogiškųjų išteklių politika organizacijoje** (N = 115)

Kaip teigia daugelis mokslininkų, tyrinėjančių žmogiškųjų išteklių plėtojimą organizacijoje, žmogiškųjų išteklių politika yra labai svarbus veiksnys visam organizacijos vystimuisi. Tačiau kaip atskleidė šio tyrimo duomenys, nevisose organizacijose žmogiškųjų išteklių politika tinkamai funkcionuoja, o tai mažina organizacijos konkurencingumą rinkoje.

Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti ar įmonė investuoja į žmogiškuosius išteklius (žr. 7 pav.). Išanalizavus duomenis paaiškėjo, kad investicijos į žmoniškąjį kapitalą yra daromos. Tai patvirtino daugiau nei trečdalis tiriamųjų. Tačiau taip pat nemaža dalis darbuotojų (apie trečdalis) nieko nežino apie investicijas į žmogiškąjį kapitalą.



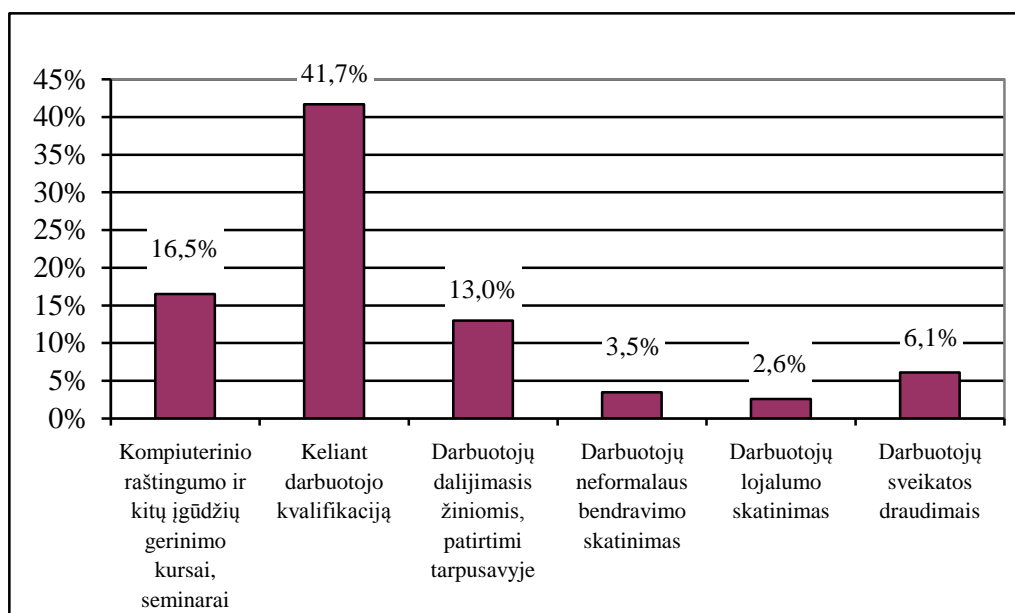
7. pav. **Investavimas į žmogiškuosius išteklius** (N = 115)

Likusioji darbuotojų dalis, mažiau nei penktadalis, teigė, kad į žmogiškuosius išteklius organizacijoje nėra investuojama. To priežastis gali būti įvairios, viena jų – po investavimo rezultatas pasiekiamas neiškarto, todėl organizacijos dažnai bijo, kad tai neatspirks ir neduos norimų rezultatų.

Kitų mokslininkų tyrimai, atlikti įvairiose organizacijose, parodė, kad investicijos į žmogiškuosius išteklius teikia didesnę naudą, bet kartu yra ir mažiau apibrėžtas dalykas. Žmonių kompetencija, gebėjimas dirbti našiau išauga, bet ar tai atsilies jų darbo našumui, konkrečiame darbe paaiškės neiškarto. Todėl dauguma organizacijų neskuba investuoti į žmogiškuosius išteklius (Celovas, 2006).

Daugeliui žmonių kapitalas asocijuojasi su realiais dalykais, tokiais kaip indėlis banke, akcijos, obligacijos, nekilnojamas turtas ir kt. Tai skirtingos kapitalo formos, kurios neša pelną ilguoju laikotarpiu. Ne visos kapitalo formos yra apčiuopiamos. Įgytas išsilavinimas, išklaustyti kursai, kvalifikacijos kėlimas, sąžiningumas, punctualumas, atsakingumas taip pat yra kapitalas. Į šį kapitalą dažnai investuoja darbdaviai, arba patys darbuotojai <...> (Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2008).

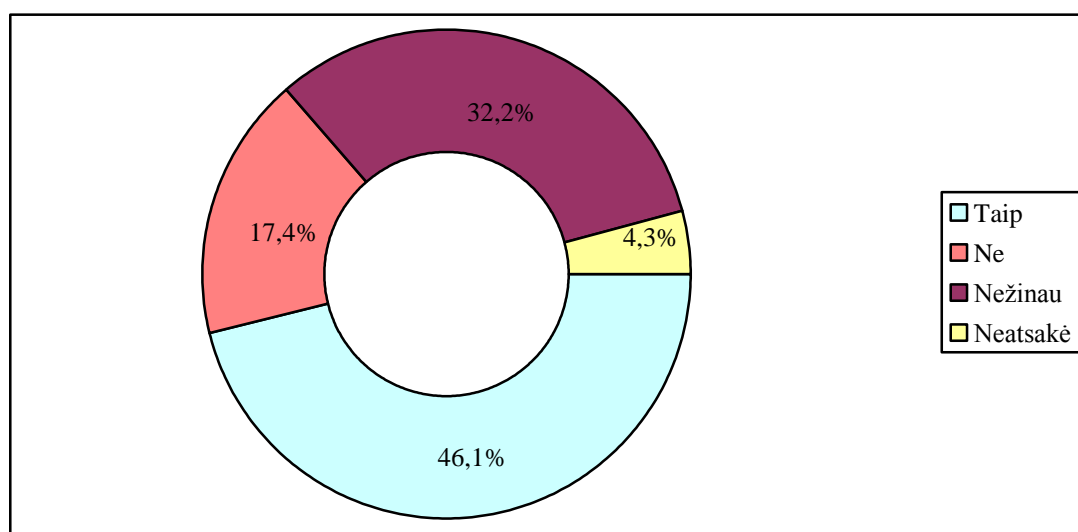
Žemiau pateikti duomenys (žr. 8 pav.), atskleidė pagrindinius organizacijos būdus, kuriais yra investuojama į žmoniškąjį kapitalą. Organizacija investuoja į žmogiškuosius išteklius per darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, tai patvirtino didžioji dalis darbuotojų 41,7 proc., bei investuodama į kompiuterinio raštingumo, kitų įgūdžių kursus bei seminarus. Šį būdą patvirtino 16,5 proc. tiriamųjų.



8. pav. Investavimo į žmogiškuosius išteklius būdai (N = 110)

Tai leidžia daryti prielaidą, kad organizacijoje vykdomas investavimas į žmogiškuosius išteklius, per darbuotojų mokymą(si).

Karjera – tai procesas, realizuojamas nuolat kintančiame darbo pasaulyje. Todėl karjeros sėkmė priklauso ne tik nuo žmogaus gebėjimo laiku ir tinkamai sureaguoti į pokyčius, bet ir nuo gebėjimo juos numatyti bei jiems pasirengti, idant “neiškristų iš važiuojančio traukinio”. Vienąkart įgytos žinios, įgūdžiai ir netgi formalų išsilavinimą liudijantys dokumentai dinamiškame šių dienų darbo pasaulyje negali garantuoti karjeros sėkmės visam gyvenimui – būtina nuolat juos atnaujinti, t.y. nuolat mokytis, tobulintis karjeros kelyje (Stanišauskienė, 2004).



9. pav. **Mokymo ir ugdymo programų įtaka darbuotojo karjerai** (N = 115)

Tyrimo rezultatai parodė (žr. 9 pav.), kad mokymosi ir ugdymo programos įtakoja darbuotojų karjerą. Tai patvirtino beveik pusė tiriamųjų. Šį klausimą buvo prašoma pakomentuoti. Gauti rezultatai leido suskirstyti atsakymus į dvi grupes. Pirmoji: „*mokymų metu įgytos žinios, padeda palypėti karjeros laiptais*“, antroji „*įgytos žinios padeda tobulėti ir siekti užsibrėžto tikslo*“. Apie trečdalis tiriamųjų šiuo klausimu neturi nuomonės. Komentaruose jie teigė, kad apie tai niekada nėra susimąstę.

Naudojant Pearson chi-square (chi-kvadrato) kriterijų tikrinome statistinę hipotezę: „Ar personalo mokymo ir ugdymo programos turi įtakos individualiai Jūsų karjerai?“ (žr. 2 lentelę). Šiuo atveju apskaičiuota skirtumo statistinio reikšmingumo reikšmė (tikimybė, kad toks skirtumas atsirado atsitiktinai) yra gana didelė, lygi 0,337. Todėl būtų rizikinga teigti (remiantis vien šiuo tyrimu), kad tiriami vyrai tikrai dažniau mano, kad mokymo ir ugdymo programos turi įtaką individualiai jų karjerai.

Mokymo ir ugdymo programų įtaka darbuotojo karjerai (N = 115)

			Ar personalo mokymo ir ugdymo programos turi įtaką individualiai Jūsų karjerai?			
			Ne	Nežinau	Taip	Total
Jūsų lytis:	Vyras	Gautos reiksmės	18	32	41	91
		Tikėtinos reiksmės	16,5	30,6	43,8	91,0
	Moteris	Gautos reiksmės	2	5	12	19
		Tikėtinos reiksmės	3,5	6,4	9,2	19,0
	Viso	Gautos reiksmės	20	37	53	115
		Tikėtinos reiksmės	20,0	37,0	53,0	115,0

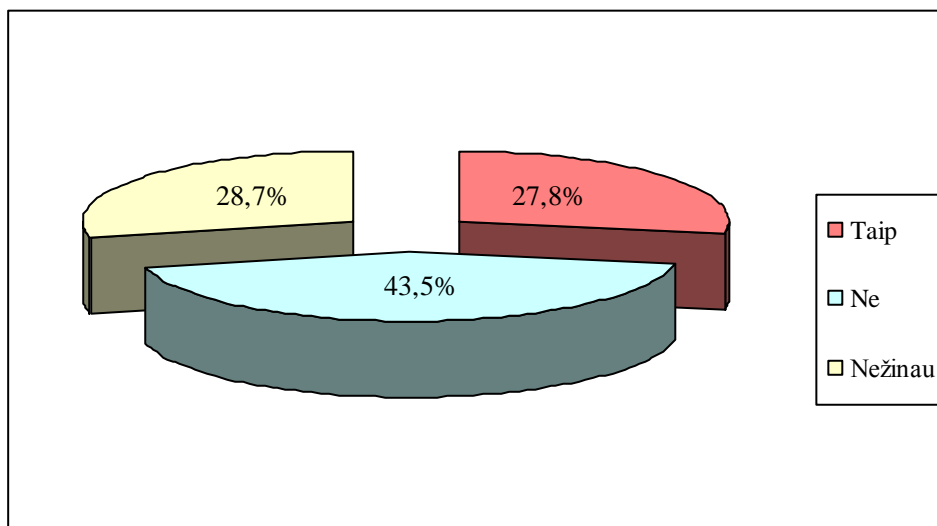
„Chi-kvadrato“ kriterijus

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-kvadrato kriterijus	2,175 <sup>a</sup>	2	<b>,337*</b>
Likelihood Ratio	2,231	2	,328
Linear-by-Linear Association	2,032	1	,154
N of Valid Cases	115		

Pasaulinė praktika rodo, kad efektyviai veikiančios organizacijos yra suinteresuotos visų savo darbuotojų profesiniu augimu, rūpinasi jų karjera bei siūlo įvairias jos planavimo programas. Ir tai duoda apčiuopiamą naudą tiek darbuotojams, tiek ir pačiai organizacijai, nes karjeros planavimas leidžia susieti darbuotojų profesinio augimo planus su organizacijos uždaviniais. Kai atskirų darbuotojų karjera tiesiogiai susijusi su organizacija, jie aktyviau domisi iškilusiomis problemomis, dalyvauja jas sprendžiant, yra suinteresuoti visos organizacijos sėkme (Sakalas, Šilingienė, 2000). Šiuo atveju darbuotojams patiems rūpi jų kvalifikacijos kėlimas, profesinių žinių gilinimas ir atnaujinimas, didesnis savo galimybių panaudojimas.

Tyrimo metu norėta išsiaiškinti ar įmonė yra sudariusi sąlygas darbuotojams siekti karjeros (žr. 10 pav.). Paaiškėjo, kad organizacijoje nėra sudarytos visiškai tinkamos sąlygos. Tai patvirtino 43,5 proc. tiriamųjų. Tačiau 27,8 proc. darbuotojų atsakė, kad tokia galimybė yra.

Tyrimo duomenys leidžia daryti prielaidą, jog organizacijoje nėra iki galo išvystytos karjeros planavimo programos, kurios skatintų darbuotojų profesinį augimą.



10. pav. **Karjeros galimybės įmonėje, kurioje dirbate** (N = 115)

Apskaičiavus Spearman's rho koreliacijos koeficientą ( $r_s$ ) gauta, kad koreliacija yra statistiškai reikšminga (žr. 3 lentelę). Darbuotojai, kurie nurodė, kad organizacijoje yra investuojama į žmogiškuosius išteklius, yra linkę manyti, kad organizacijoje, kurioje jei dirba yra galimybė siekti karjeros. Ryšys yra esminis ( $r_s=0,495$ ;  $p=,000$ )

$r_s$  = Spirmeno koreliacija

$p <$  Patikimumas (jis negali būti didesnis nei 5 procentai).

Kita statistiškai reikšminga koreliacija nustatyta tarp *mokymosi, tobulinimosi galimybių įmonėje ir karjeros galimybių organizacijoje*. Ryšys yra esminis ( $r_s=,423$ ;  $p=,000$ )

$r_s$  = Spirmeno koreliacija

$p <$  Patikimumas (jis negali būti didesnis nei 5 procentai).

Tai rodo, kad organizacija, kuri linkusi investuoti į žmogiškuosius išteklius ir į mokymus, darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, gali būti linkusios sudaryti sąlygas darbuotojams siekti karjeros organizacijoje.

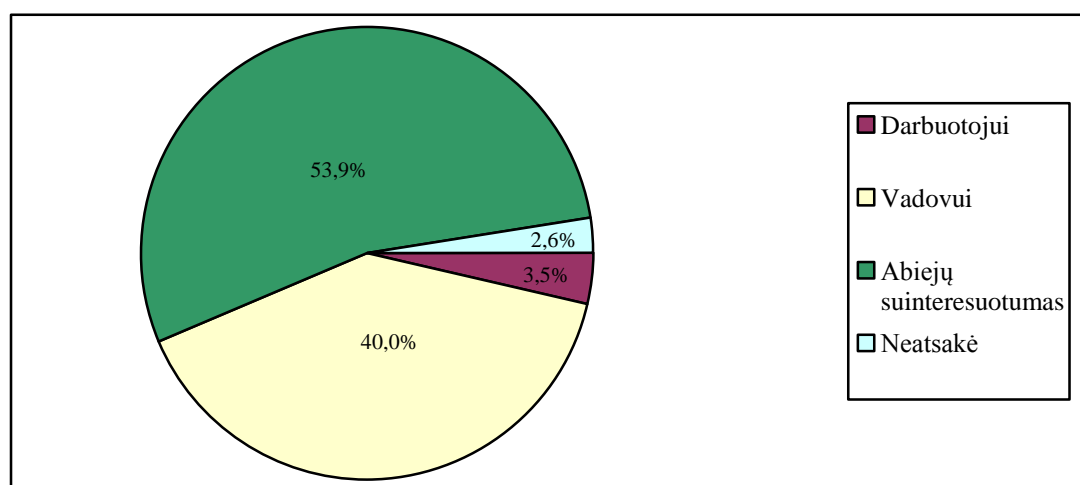


## Investicijų į ŽI ir mokymosi, tobulinimosi galimybių koreliacija su karjera

		Ar siejate savo darbą su karjeros galimybėmis šioje įmonėje?
Kaip manote, ar Jūsų organizacija investuoja į žmogiškuosius išteklius?	Koreliacijos koeficientas	<b>,495**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	115
Ar yra galimybė mokytis, tobulėti, kelti kvalifikaciją, dirbant jūsų įmonėje?	Koreliacijos koeficientas	<b>,423**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	115

\*\* Koreliacija reikšminga 0,01 lygmenyje.

Organizacijos negalėtų egzistuoti be mokymosi. Visos organizacijos mokosi, nes kitaip jos neišliktų. Mokymasis, tobulinimasis, kvalifikacijos kėlimas turi rūpėti visiems dirbantiems organizacijoje. Kada šis suvokimas paplinta po visą organizaciją, visų organizacijos narių energija yra nukreipiama viena kryptimi, ir kiekvienas asmuo žino, kaip jo ar jos pastangos prisideda prie bendro tikslo (Kim, 1993).



11. pav. Darbuotojų įgūdžių ir kvalifikacijos tobulinimo suinteresuotumas (N = 115)

Išanalizavus tyrimo duomenys (žr.11 pav.), paaiškėjo, kad daugiau nei pusė darbuotojų sutinka su teiginiu, kad darbuotojų įgūdžių ir kvalifikacijos tobulinimas turi rūpėti ir darbuotojui, ir vadovui. Tačiau kita nemaža tiriamųjų dalis 40,0 proc. mano, kad tai turi rūpėti vadovui. Šiuo klausimu tiriamieji išsakė savo nuomonę. Dažniausiai vyravo šios nuomonės: „Vadovui viskas turi rūpėti, nes jis vadovauja“, „du asmenys gali efektyviau panaudoti žinias ir įgūdžius“, „nuo vadovo priklauso kaip dirbs darbuotojai, o nuo jų kaip dirbs įmonė“.

Naudojant Pearson chi-square (chi-kvadrato) kriterijų tikrinome statistinę hipotezę: „Darbuotojų įgūdžių ir kvalifikacijos tobulinimas turi rūpėti tiek vadovui, tiek darbuotojams“

(žr. 4 lentelę). Šiuo atveju apskaičiuota skirtumo statistinio reikšmingumo reikšmė yra nedidelė, lygi 0,168. (kuo mažesnis apskaičiuotas statistinis reikšmingumas, tuo mažiau tikėtina, kad du kintamieji yra nepriklausomi). Todėl galima teigti, kad hipotezė pasitvirtino.

4 lentelė

### Darbuotojų įgūdžių ir kvalifikacijos tobulinimo suinteresuotumas

(N = 115)

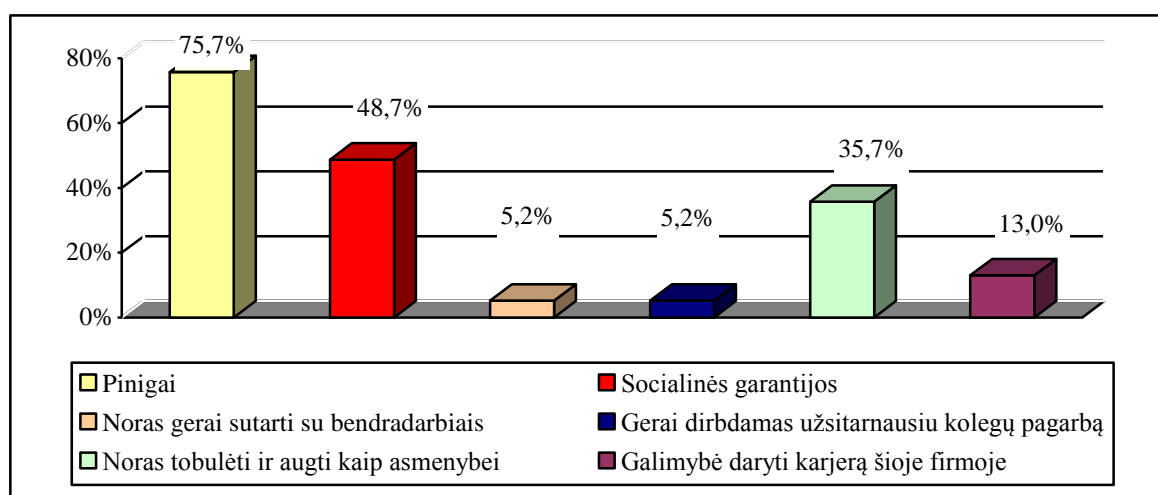
			Abiejų suinteresuotumas		
			Ne	Taip	Viso
Ar yra galimybė mokytis, tobulėti, kelti kvalifikaciją, dirbant jūsų įmonėje?	Ne	Gautos reikšmės	13	9	22
		Tikėtinos reikšmės	10,1	11,9	22,0
		% within Abiejų suinteresuotumas	24,5%	14,5%	19,1%
	Nežinau	Gautos reikšmės	19	18	37
		Tikėtinos reikšmės	17,1	19,9	37,0
		% within Abiejų suinteresuotumas	35,8%	29,0%	32,2%
	Taip	Gautos reikšmės	21	35	56
		Tikėtinos reikšmės	25,8	30,2	56,0
		% within Abiejų suinteresuotumas	39,6%	56,5%	48,7%
	Viso	Gautos reikšmės	53	62	115
		Tikėtinos reikšmės	53,0	62,0	115,0
		% within Abiejų suinteresuotumas	100,0%	100,0%	100,0%

### „Chi-kvadrato“ kriterijus

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-kvadrato kriterijus	3,572 <sup>a</sup>	2	<b>,168*</b>
Likelihood Ratio	3,591	2	,166
Linear-by-Linear Association	3,454	1	,063
N of Valid Cases	115		

Darbuotojus, gerai atlikti savo darbą, motyvuoja įvairūs faktoriai: pinigai, karjera, socialinės garantijos ir t.t.

Kitų atliktų tyrimų duomenys rodo, kad daug darbuotojų dirbtų, net jei jiems nereikėtų pinigų. Žinoma, atlyginimas yra svarbus, bet darbe žmonės siekia ir kitų tikslų. Jie tikisi dirbti įdomų ir iššūkio vertą (o ne tik gerai mokamą) darbą. Jie taip pat siekia susirasti darbą, suteikiantį galimybę prisidėti prie įmonės sėkmės, ir būti pripažinti. Tyrimai taip pat parodė, kad įmonių vadovai yra sugalvoję daug būdų ir priemonių darbuotojams skatinti. Tačiau jie ne visada būna veiksmingi. Galbūt dėl to, kad vadovus ir pavaldinius motyvuoja skirtingi dalykai? O gal todėl, kad tai, kas taikoma vienos srities darbuotojams, visiškai netinka kitiems (Jazdauskaitė, 2007).

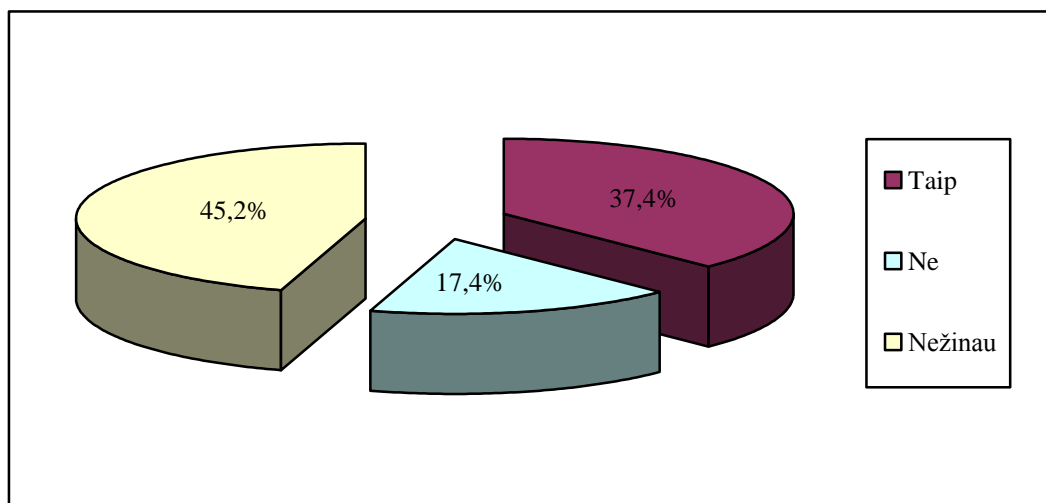


12. pav. Darbuotojus skatinantys faktoriai (N = 115)

Šio tyrimo metu nustatyta (žr. 12 pav.), jog darbuotojus motyvuojantys pagrindiniai faktoriai yra pinigai, socialinės garantijos, bei noras tobulėti. Taip mano didžioji dalis tiriamųjų. Tai pat anketoje buvo paprašyta pakomentuoti savo pasirinktus atsakymus: „pinigai didžiausia motyvacija“, „šiuo metu pinigams ir soc. garantijoms teikiu didelę reikšmę“.

Taigi galima teigti, kad šioje organizacijoje pirmenybė yra teikiama materialiam skatinimui ir tai paneigia ankstesnių tyrimų duomenis „kad daug darbuotojų dirbtų, net jei jiems nereikėtų pinigų“.

„Įvairūs autoriai teigia, kad žmonių išteklių planavimo ir strateginių tikslų integracija palengvina darbuotojų judėjimą organizacijoje, leidžia numatyti esamus ir būsimus darbuotojų mokymo poreikius, geriau įvertinti jų sugebėjimus, įgūdžius ir tobulinti skatinimo bei kompensavimo sistemas“ (Viešasis administravimas 1999, p.283-284).



13 pav. Ugdymo strategijos vyrvimas organizacijoje (N = 115)

Tyrimu buvo siekiama nustatyti, ar organizacijoje yra vykdoma ugdymo strategija. Tyrimo duomenys atskleidė (žr.13 pav.), kad beveik pusė darbuotojų nežino ar organizacija vykdo ugdymo strategiją. Daugiau nei trečdalis tiriamųjų mano, kad ji yra vykdoma, ir penktadalis darbuotojų mano, kad jos organizacijoje nėra. Tai gana prasti rezultatai, nusakantys ugdymo strategijos vystimosi procesą organizacijoje.

Naudojant Spearman's rho koreliacijos koeficientą ( $r_s$ ) gauta, kad koreliacija yra statistiškai reikšminga (žr. 5 lentelę). Darbuotojai, kurie nurodė, kad organizacijoje yra investuojama į žmogiškuosius išteklius, yra linkę manyti, kad organizacijoje, kurioje jei dirba yra vykdoma ugdymo strategija. Ryšys yra stiprus ( $r_s=0,621$ ;  $p=,000$ )

$r_s$  = Spirmeno koreliacija

$p <$  Patikimumas (jis negali būti didesnis nei 5 procentai).

5 lentelė

#### Investicijų į ŽI ir mokymosi, tobulinimosi galimybių koreliacija su ugdymo strategija

		Ar Jūsų įmonėje yra vykdoma personalo ugdymo strategija?
Kaip manote, ar Jūsų organizacija investuoja į žmogiškuosius išteklius?	Koreliacijos koeficientas Sig. (2-tailed) N	<b>,621**</b> ,000 115
Ar yra galimybė mokytis, tobulėti, kelti kvalifikaciją, dirbant jūsų įmonėje?	Koreliacijos koeficientas Sig. (2-tailed) N	<b>,693**</b> ,000 115

\*\* Koreliacija reikšminga 0,01 lygmenyje.

Kita statistiškai reikšminga koreliacija (žr. 5 lentelę): Darbuotojai, kurie nurodė, kad organizacijoje yra galimybė mokytis, tobulėti, kelti kvalifikaciją, yra linkę manyti, kad organizacijoje, kurioje jie dirba yra vykdoma ugdymo strategija. Ryšys yra stiprus ( $r_s = ,693$ ;  $p = ,000$ )

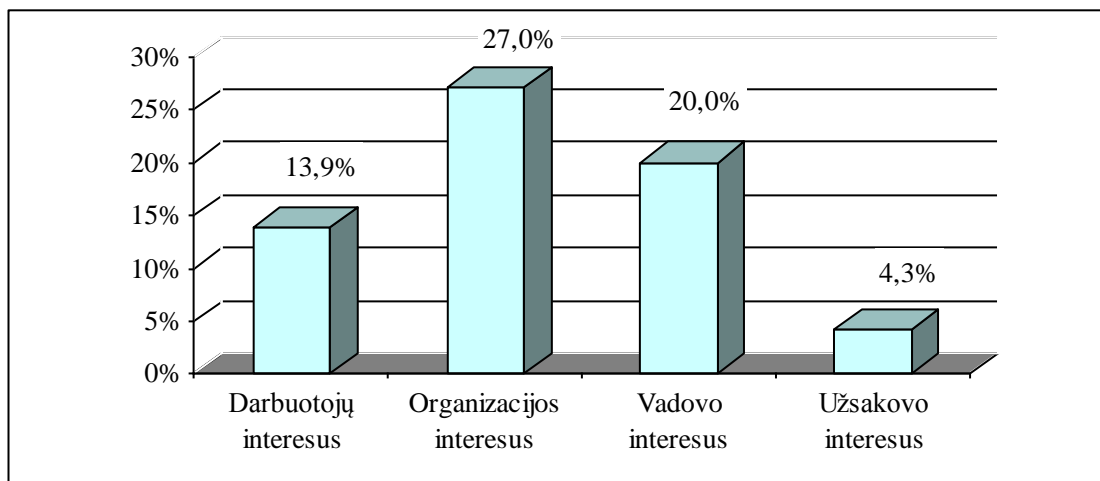
$r_s$  = Spirmeno koreliacija

$p <$  Patikimumas (jis negali būti didesnis nei 5 procentai).

Tai rodo, kad organizacija, kuri linkusi investuoti į žmogiškuosius išteklius bei sudaro galimybę darbuotojams mokytis, tobulėti, kelti kvalifikaciją, gali būti linkusi vykdyti ugdymo strategiją.

Personalo ugdymo strategija yra orientuota į ateitį, ji įgalina greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją ir tuo pačiu suteikia organizacijai tam tikrą pranašumą konkurencinėje kovoje. Taip pat personalo ugdymo strategijos tikslai turi būti formuluojami atsižvelgiant į įmonių ir jų darbuotojų interesus. Personalo ugdymo strategija bus veiksminga ir motyvuojanti tik tuo atveju, jei ji suderins abiejų pusių tikslus (Sakalas, 1996).

Tačiau atlikto tyrimo duomenys parodė (žr.14. pav.), kad tik trečdalis darbuotojų mano, kad ugdymo strategija turi būti kuriama atsižvelgiant į organizacijos interesus. Tinkama ugdymo strategija yra ta, kuri yra formuojama atsižvelgiant į organizacijos (darbuotojų ir darbdavių) interesus.



14. pav. **Strategija kuriama atsižvelgiant į:** (N = 115)

Taigi galima daryti prielaidą, kad organizacijoje, nėra iki galo apibrėžta ugdymo strategija. Nevisi darbuotojai supranta ugdymo strategijos esmę, todėl ir vyrauja tokie respondentų atsakymai.

Apibendrinant šį skyrių galime daryti išvadas, kad tirtoje organizacijoje žmogiškųjų išteklių politika yra dar tik vystoma. Nėra iki galo suformuota viena iš svarbiausių žmogiškųjų resursų valdymo proceso sudėtinių dalių, t.y. mokymo funkcija. Darbuotojai nėra pakankamai

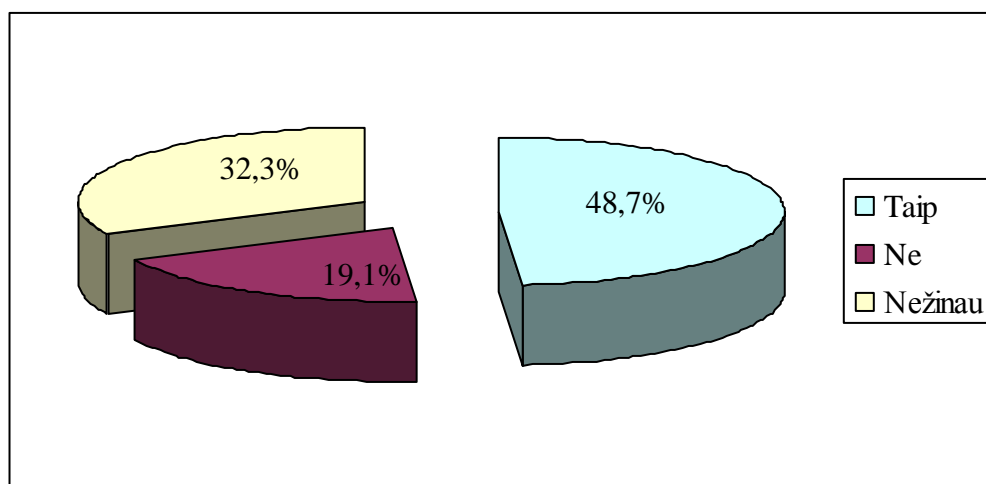
informuojami apie ugdymo strategiją organizacijoje. Taip pat paaiškėjo, kad įmonė, savo darbuotojams, nesudaro pakankamai geras sąlygas siekti karjeros organizacijoje.

### 2.3.3. Darbuotojų mokymosi galimybės organizacijoje

Darbuotojų mokymas, kvalifikacijos kėlimas, profesinis tobulėjimas užtikrina sėkmingą organizacijos raidą. Tačiau jie turi būti ugdomi ir kasdieninio gyvenimo rėmuose, didinant jų kompetenciją, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, suteikiant žinių, lavinant įgūdžius, patirtį, numatant ir taisant galimas klaidas. Šiuo tyrimu buvo stengiamasi nustatyti ar organizacijoje yra vykdoma viena iš pagrindinių, žmogiškųjų išteklių valdymo proceso, veiklų – darbuotojų mokymas (is), tobulinimas(is).

„Maslow (1968, 1970, 1987) teigė, kad žmonės yra motyvuoti siekti asmeninių tikslų. Mokymo procese yra svarbu atskleisti ir realizuoti savo galimybes. Humanistinės teorijos atstovai skirtingai nei ankstesnės teorijos pabrėžė žmogaus vidinius motyvus, kurie jį skatina augti, tobulėti, siekti savirealizacijos“ (Laurinavičiūtė, 2004, p.7).

Gauti rezultatai (žr. 15 pav.), parodė, kad organizacijoje yra galimybė mokytis, tobulėti, kelti kvalifikaciją. Tai patvirtino beveik pusė tiriamųjų. Anketoje buvo prašoma pakomentuoti pasirinktą atsakymą. Gauti rezultatai leido suskirstyti atsakymus į dvi grupes. Pirmoji: „tik išreiškus prašymą mokytis darbdaviui, yra galimybė mokytis, kelti kvalifikaciją“, antroji: „kvalifikacijos kėlimo kursai, mokymai yra vykdomi visuomet, kai tik to prireikia“. Apie trečdalis darbuotojų visiškai nežino ar nesidomi mokymosi, kvalifikacijos kėlimo galimybėmis organizacijoje. Apibendrinant galima teigti, kad organizacija ne iki galo atlieka besimokančios organizacijos funkcijas, į kurias įeina tobulinimosi proceso organizavimas bei informacijos sklaidimas apie jį.



15. pav. Galimybė mokytis, tobulėti, kelti kvalifikaciją (N = 115)

Apskaičiavus Spearman's rho koreliacijos koeficientą ( $r_s$ ) (žr. 6 lentelė) gauta, kad koreliacija yra statistiškai reikšminga. Darbuotojai, kurie nurodė, kad organizacijoje yra investuojama į žmogiškuosius išteklius, yra linkę manyti, kad organizacijoje, kurioje jei dirba yra galimybė mokytis, tobulintis, kelti kvalifikaciją. Ryšys yra stiprus ( $r_s=0,778$ ;  $p=,000$ ).

$r_s$  = Spirmeno koreliacija

$p <$  Patikimumas (jis negali būti didesnis nei 5 procentai).

6 lentelė

**Investicijų į ŽI koreliacija su galimybėmis mokytis, tobulėti, kelti kvalifikaciją**

		Kaip manote, ar Jūsų organizacija investuoja į žmogiškuosius išteklius?	Ar yra galimybė mokytis, tobulėti, kelti kvalifikaciją, dirbant jūsų įmonėje?
Kaip manote, ar Jūsų organizacija investuoja į žmogiškuosius išteklius?	Koreliacijos koeficientas Sig. (2-tailed) N	1,000 . 115	<b>,778**</b> ,000 115

\*\* Koreliacija reikšminga 0,01 lygmenyje.

Organizacijos, norinčios tobulėti, turi organizuoti tobulinimosi procesą, kaip nenutrūkstamą veiksmą, tačiau ir darbuotojai turi rodyti iniciatyvą (Lankelytė, Šilingienė 2004).

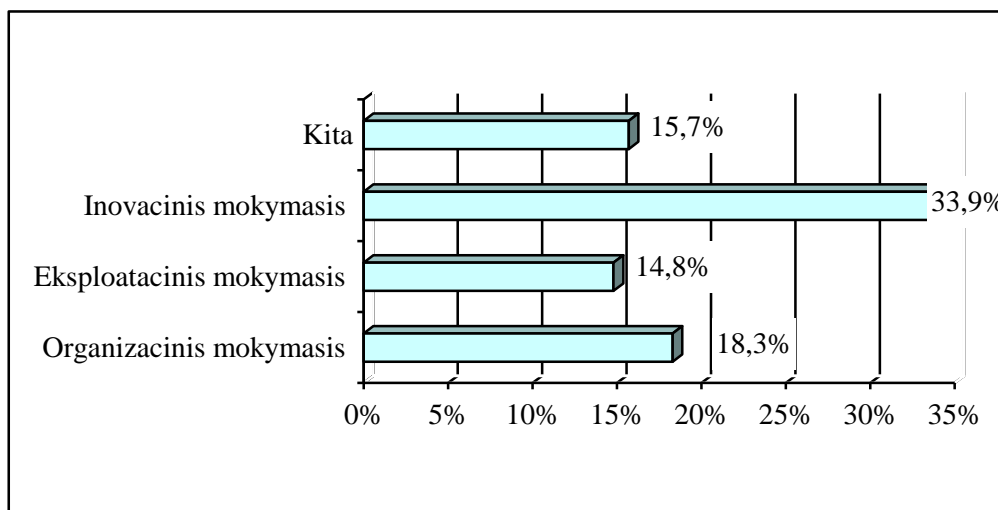
Organizacijai, kuri atlieka besimokančios organizacijos funkcijas yra labai svarbu pasirinkti tinkamą mokymosi būdą, kuris tinkamai taikomas, duos maksimaliausią naudą.

Yra išskiriami organizacinis, eksplotacinis ir inovacinis mokymasis. *Organizacinis mokymasis* - tai procesas, per kurį organizacija įgyja ir naudoja žinias, elgesio būdus ir vertybes. Jis vyksta visuose organizacijos lygiuose - tarp individų ir grupių visos organizacijos sistemos mastu.

*Eksploatacinis mokymasis* - tai nusistovėjusių požiūrių, metodų ir taisyklių visuma, reikalinga priimti sprendimus, kai situacija mažai kinta. Jis skirtas palaikyti jau egzistuojančią ir nusistovėjusią sistemą.

*Inovacinis mokymasis* leidžia imtis nuolatinių permainų, atsinaujinti, keisti struktūrą ir formuoti naują problemą (Leonienė, 2001).

Tyrimo rezultatai parodė, jog organizacijoje nėra taikomas vienas mokymosi būdas (žr. 16 pav.).



16. pav. **Mokymosi būdai** (N = 115)

Tiriamųjų nuomonė šiuo klausimu pasiskirstė taip (žr. 16 pav.): Didžioji dalis 33,9 proc. tiriamųjų teigė, kad organizacijoje yra taikomas inovacinis mokymasis. Inovacinis mokymasis naudingas dėl keleto priežasčių. Naujas produktas padeda užimti ir išlaikyti užimamas pozicijas rinkoje, o taip pat padidinti gaunamą pelną šiose rinkose. Šis mokymosi būdas yra reikšmingas tiek pačiai organizacijai, tiek jos darbuotojams.

Organizacijoje taip pat yra taikomas ir organizacinis mokymasis, tai patvirtino 18,3 proc. darbuotojų. Organizacinis mokymasis susideda iš esminių žinių ir įgūdžių atnaujinimo procesų.

Galima daryti prielaidą, kad organizacijoje dažniausia taikomi mokymosi būdai yra pasirinkti tinkamai, jie padeda atsinaujinti organizacijai ir padidinti jos pelną.

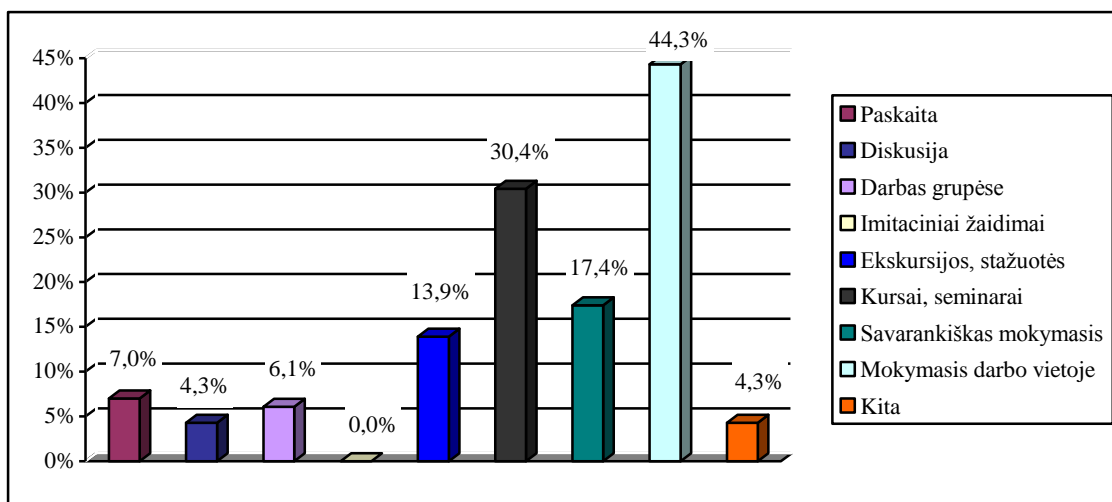
Kitas svarbus aspektas – organizacijoje taikomi mokymosi metodai. Tinkamai pasirinktas mokymosi metodas leidžia, efektyviau pritaikyti mokymų metu įgytas žinias.

Populiariausias darbuotojų mokymo metodas – mokymai darbo vietoje arba darbo rotacija, kai dirbantieji stažuojasi perkeliama iš vieno skyriaus į kitą (Dessler, 2001). Atliktas tyrimas šį teiginį patvirtino (žr.17 pav.), daugiau nei trečdalis tiriamųjų pasisakė, kad organizacijoje populiariausias metodas - mokymasis darbo vietoje. Be to organizacija taiko tokius mokymosi metodus kaip, kursus ir seminarus. Tai pasirenka apie trečdalis organizacijos darbuotojų. Savarankišką mokymąsi darbe, kaip mokymosi metodą pasirenka apie ketvirtadalį įmonės darbuotojų.

Tyrimai parodė, kad dažnai mokymui taikomi šie metodai: dalyvavimas projektų grupėje, praktinių atvejų nagrinėjimas, imitaciniai žaidimai, seminarai už įmonės ribų, universitetų programos, tobulinimo centrai darbo vietose (Dessler, 2001). Tačiau kaip parodė atlikto tyrimo duomenys organizacijoje visiškai netaikomas kitas populiarus metodas - imitacinių



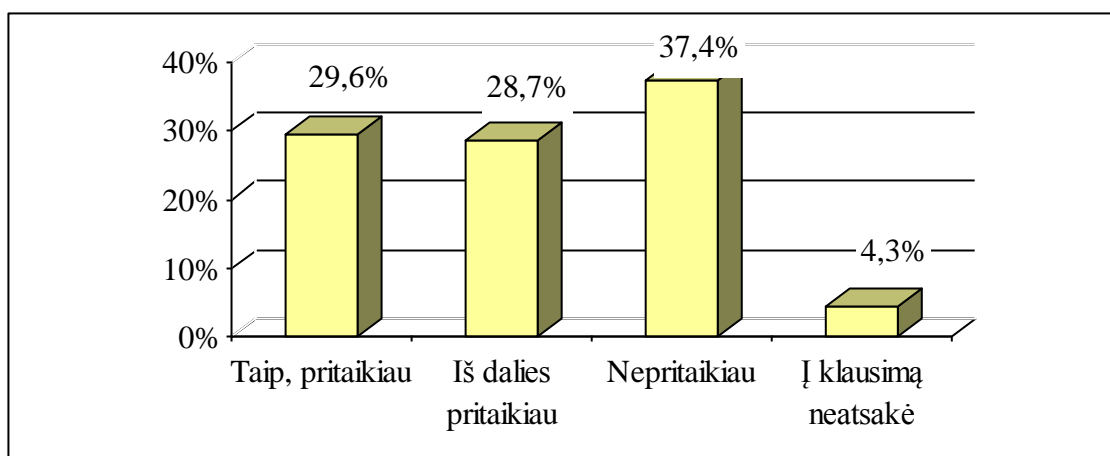
žaidimų metodus. Imitacinių žaidimų dėka darbuotojai įgyja didesnę bendravimo praktiką su klientais, kolegomis. Šių žaidimų dėka darbuotojas yra skatinamas greičiau mąstyti, reaguoti į susidariusią situaciją, taip turėdamas panaudoti visas prieš tai sukauptas žinias. Tokiu būdu skatinamas darbuotojų tobulėjimas savo srityje.



17. pav. Mokymosi metodai organizacijoje (N = 115)

Visi išvardyti personalo mokymo ir tobulinimo metodai duoda realią naudą tik tada, kai yra parenkamas tinkamas žinių perdavimo metodas norimam tikslui pasiekti.

Mokymasis, tobulinimasis yra būtina priemonė dinamiškos ir augančios pasaulinės ekonomikos poreikiams patenkinti, tačiau praktikoje daugumos organizacijų darbuotojai ir darbdaviai nėra patenkinti mokymo paslaugomis. Šią situaciją atspindi ir atliktas tyrimas. (žr. 18 pav.).

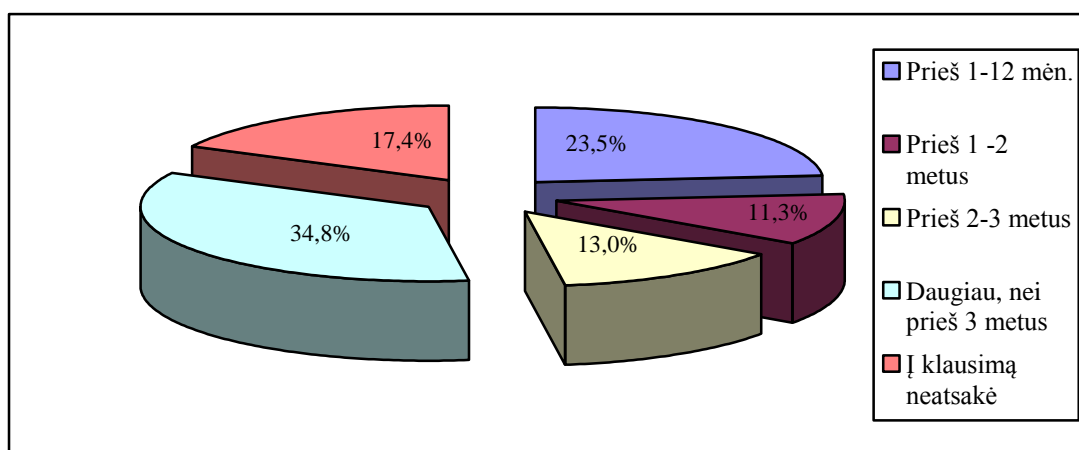


18. pav. Žinių ir įgūdžių pritaikymas praktinėje veikloje (N = 115)

Net 37,4 proc. respondentų atsakė (žr. 18 pav.), kad mokymai buvo neefektyvūs ir mokymų metu įgytų žinių nepritaikė. Beveik trečdalis tiriamųjų teigė, kam mokymai buvo dalinai efektyvūs. Paprašyti pakomentuoti kodėl taip mano, respondentų atsakymai buvo panašūs: „*teorines žinias sunku pritaikyti praktikoje*“, „*dažnai kursai nevisiškai susiję su darbu*“. Šią situaciją galima interpretuoti taip, kad pačios organizacijos nekreipia pakankamai dėmesio savo darbuotojų mokymosi, tobulinimosi poreikiui įvardyti. Tai dalinai vyksta dėl objektyvių priežasčių, tokių kaip lėšų trūkumas, administracijos arba vadovų dėmesio stokos.

„Kaip rodo tyrimai apie 84,4% dirbančiųjų dalyvauja suaugusiųjų švietime, lanko kursus, profesinius mokymus ir panašiai (Versalainen 1999)“ (Laurinavičiūtė, 2004, p.17) .

Siekiant išsiaiškinti ar yra tobulėjama profesinėje srityje, tirtoje organizacijoje, darbuotojų buvo prašoma atsakyti į klausimą „Kada paskutinį kartą Jūs dalyvavote mokymuose?“ (žr. 19 pav.).



19. pav. Respondentų dalyvavimas mokymuose (N = 115)

Buvo gauti tokie anketavimo rezultatai (žr. 19 pav.), daugiau nei trečdalis tiriamųjų mokymosi kursuose dalyvavo daugiau nei prieš 3 metus, ketvirtadalis darbuotojų nurodė, kad jie mokėsi prieš 1-12 mėn., tai įrodo, kad organizacijoje vyksta mokymo(si), tobulinimo(si) procesas.

Apibendrinant šį skyrių galima daryti prielaidą, kad organizacijoje yra sudaromos sąlygos daugumai darbuotojų realizuoti savo poreikį mokytis, tobulėti profesinėje srityje, įgyti naujų žinių ir patirties. Šis tyrimas taip pat parodė, kad darbuotojai dalyvauja suaugusiųjų mokymuose. Juose taiko populiarius mokymosi metodus bei būdus. Jų dėka darbuotojai įgyja daug praktinių ir teorinių žinių, kurias vėliau gali pritaikyti darbo vietoje.

## IŠVADOS

### **Teorinės dalies:**

- Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad nuolatinis mokymasis yra viena pagrindinių sąlygų, padedančių išlikti ir sėkmingai veikti kintančiame darbo pasaulyje. Suaugusiųjų mokymosi motyvaciją lemia mokymosi procesai, žinios ir gebėjimai, taip ekonominė ir kultūrinė raida.

- Žinių kūrimas, vystymas, veiksmai su turimomis žiniomis yra gyvybiškai svarbūs visose organizacijos veiklos procesuose, tam, kad būtų pasiekta kuo patvaresnė persvara prieš konkurentus ir būtų realizuotas organizacijos užsibrėžtas tikslas. Besimokanti organizacija yra ta, kuri mokosi pati ir skatina mokytis savo narius. Mokymasis organizacijoje charakterizuojamas kaip nuolatinis savo asmenybės tobulinimas, įgautos patirties sklaida kolegoms.

### **Empirinės dalies:**

- Išanalizavus gautus duomenis, paaiškėjo, kad organizacijoje yra tinkamai organizuojamas darbo procesas. Tinkamai organizuojant darbo procesą greičiau pasiekiamas užsibrėžtas tikslas, tai skatina darbuotojų darbo produktyvumą.

- Tyrimo duomenys parodė, kad organizacija investuoja į darbuotojų mokymąsi, tobulinimąsi, kvalifikacijos kėlimą, taip kartu plėsdama žmogiškuosius išteklius organizacijoje. Tačiau yra nurodama ir trukdžių, kurie trukdo vystyti žmogiškųjų išteklių politikai organizacijoje: vadovų abejingumas, mažas darbuotojų motyvavimas, darbuotojų abejingumas.

- Organizacijoje žmogiškųjų išteklių valdymo procesas funkcionuoja tik dalinai, todėl viena iš pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų – mokymasis ir tobulinimasis vykdoma nekokybiškai dėl to nukenčia ne tik darbuotojai, bet ir pati organizacija.

- Atliktas tyrimas atskleidė ir dar kartą patvirtino, kad efektyviausias mokymosi metodas yra mokymasis darbo vietoje, nes jo metu darbuotojas gautas žinias iškart pritaiko savo darbo vietoje.

- Išanalizavus gautus duomenis galima teigti, kad organizacija taiko tinkamus mokymosi būdus: inovacinį ir organizacinį, kurių dėka yra diegiamos naujovės įmonėje, tai padeda atsinaujinti organizacijai ir padidinti jos pelną. Tačiau darbuotojams trūksta bendro supratimo, kaip turi veikti ugdymo strategija organizacijoje. To priežastis – darbuotojai nėra įtraukiami į žmogiškųjų išteklių politikos kūrimą organizacijoje.

- Hipotezė, sudarant tinkamas mokymosi sąlygas ir galimybes bus plėtojami žmogiškieji ištekliai organizacijoje pasitvirtino dalinai, kokybinio tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijoje žmogiškųjų išteklių valdymo procesas veikia dalinai.

## **REKOMENDACIJOS**

- Bendradarbiauti su kitomis organizacijomis, siekiant pasikeisti gerąja patirtimi, naujomis, naudingomis žiniomis.
- Motyvuoti darbuotojus dalyvauti mokymuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose.
- Įtraukti darbuotojus į žmogiškųjų išteklių politikos kūrimą.
- Aktyviai kurti projektus, kuriais skatinama profesinis tobulėjimas organizacijose, siekti profesinio tobulinimo(si) finansavimo per įvairius fondus, konkursus.
- Sudaryti optimalias profesinio tobulėjimo sąlygas (vietos, laiko, trukmės atžvilgiu) organizacijose.
- Parengti seminarų, mokymų tvarkaraščius, siekiant iš anksto supažindinti darbuotojus su mokymų temomis, taip pat leisti pasirinkti mokymus, kurių, darbuotojų manymu, jiems labiausiai reikia šiuo metu.
- Sudaryti darbuotojams karjeros galimybes organizacijoje.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abramauskienė J. Kirliauskienė R. (2008). Suaugusiųjų mokymosi motyvacija. *Pedagogika* 89 p. 62 – 63. Vilnius: VPU.
2. Anužienė B. Zubrickienė I. (2007). Andragogo tyrėjo – analitiko kompetencijų tobulinimas. Klaipėda: KU.
3. Armstrong M., (1999). *A handbook of human resource management practise* [žiūrėta 2008-12-09] Prieiga per internetą:  
<[http://books.google.com/books?id=2AGbuhlTXV0C&printsec=frontcover&dq=ARMSTRONG,+M.+A.+handbook+of+human+resource+management+practise,+1999&lr=&hl=lt&source=gbs\\_summary\\_r&cad=0#PPA238,M1](http://books.google.com/books?id=2AGbuhlTXV0C&printsec=frontcover&dq=ARMSTRONG,+M.+A.+handbook+of+human+resource+management+practise,+1999&lr=&hl=lt&source=gbs_summary_r&cad=0#PPA238,M1)>
4. Bagdonavičius J. (2002). *Žmogiškasis kapitalas*. Vilnius: Spindulys.
5. Batra, G. (1996). *Human resource auditing as a tool of human resource valuation: interface and emerging practices*. [Žiūrėta 2009-03-12]. Prieiga per internetą:  
<<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?FileName=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0510110803.pdf>>.
6. Bersėnaitė J. Šaparnis G. ir kt. (2006). *Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška*. [žiūrėta 2009-02-27] Prieiga per internetą:  
<<http://journals.indexcopernicus.com/abstracted.php?icid=873438>>
7. Brookfield S. (2003). *An adult Learning: Overview*. [žiūrėta 2009-02-27] Prieiga per internetą:  
<[http://adulthood.about.com/gi/dynamic/offsite.htm?site=http%3A%2F%2Fnlu.nl.edu%2face%2FResources%2FDocuments%2FAdultLearning.html](http://adulthood.about.com/gi/dynamic/offsite.htm?site=http%3A%2F%2Fnlu.nl.edu%2Face%2FResources%2FDocuments%2FAdultLearning.html)>
8. Celovas D. (2006). *Dėmesys žmogiškajam veiksniumi*. [žiūrėta 2010-02-02] Prieiga per internetą:  
<<http://mokslasplius.lt/mokslo-lietuva/comment/reply/267?page=0%2C2>>
9. Dessler G. (2001). *A framework for human resource management*, Prentice Hall.
10. Dikčius V. (2003). *Marketingo tyrimai, teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija.
11. Davidavičius M., Pocius A. ir kt. (1998). *Darbo rinkos terminai ir sąvokos*. Vilnius: Agora.
12. Elias, J.E., Merriam, S. (1980). *Philosophical Foundations of Adult Education*. Robert E. Krieger Publishing Co.
13. Fokiemė A. (2007). *Neformalusis ir savaiminis mokymasis: samprata ir esmė*. [žiūrėta 2009-12-09] Prieiga per internetą:  
<[http://www.lssic.lt/alevel/pictures/Dokumentai/LSSIC\\_AF..doc](http://www.lssic.lt/alevel/pictures/Dokumentai/LSSIC_AF..doc)>
14. Garalis A.,(2003). Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija. *Pedagogika* 69, p. 65-79. Vilnius: VPU.

15. Gaivenytė R. (2008). *Žmogiškųjų išteklių valdymas pramonės įmonėse*. [žiūrėta 2009-12-09] Prieiga per internetą:  
<[http://www.vgtu.lt/leidiniai/leidykla/JMK\\_MMPIV\\_2008/PDF/21\\_Gaivente\\_Zmogiskuju.pdf](http://www.vgtu.lt/leidiniai/leidykla/JMK_MMPIV_2008/PDF/21_Gaivente_Zmogiskuju.pdf)>
16. Gustavsson B.,(1997). *Life-long learning reconsidered // Globalization, adult education and training: Impacts and issues*. London: Zed.
17. Hall T. (2001). *Careers In and Out of Organizations (Foundations for Organizational Science)*. [žiūrėta 2008-12-09] Prieiga per internetą:
18. <[http://www.amazon.com/gp/reader/0761915478/ref=sib\\_dp\\_pt#reader-link](http://www.amazon.com/gp/reader/0761915478/ref=sib_dp_pt#reader-link)>
19. Huber V. (1999). The effects of gender in organizational justice perception. *Journal of Organizational Behavior Management* 7, p.3 – 4. West Sussex.
20. Imel S. *New Views of Adult Learning*. [žiūrėta 2008-02-27] Prieiga per internetą:  
<<http://adulthood.about.com/gi/dynamic/offsite.htm?site=http%3A%2F%2Fericacve.org%2Fdocgen.asp%3Ftbl%3Dtia%26ID%3D127>>
21. Jakštaitė V. (2000). Dideli mokiniai – dideli vargai. *Vadovo pasaulis* 7-8, p. 4. Vilnius. UAB Pačiolis.
22. Jančauskas E. (2006), *Žmogiškųjų išteklių vadyba. I knyga. Teorija ir metodologija*. Vilnius. WAM.
23. Janulienė I., Veršinskienė R. (2003). *Teorinis suaugusiųjų mokymo/ mokymosi aspektas: efektyvumas ir barjerai*. [žiūrėta 2008-12-09] Prieiga per internetą:  
<[http://www.vdu.lt/alearning2003/II%20Dalis/JANULIENE\\_lt\\_kalb.doc](http://www.vdu.lt/alearning2003/II%20Dalis/JANULIENE_lt_kalb.doc)>
24. Jazdauskaitė V. (2007). *Kaip palengvinti pavaldinių kelionę akmenuotu keliu*. [žiūrėta 2008-12-09] Prieiga per internetą: <[http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=1087&new\\_id=1090](http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=1087&new_id=1090)>
25. Jewell R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: Garnelis.
26. Jovaiša, L., (1978). *Profesinio orientavimo pedagogika*. Šviesa.
27. Jovaiša L.(1997). *Edukologijos pradmenys*. Kaunas: Technologija.
28. Juozaitis A. (2000). *Sąlygos suaugusiųjų mokymuisi. Suaugusiųjų švietimas dabarčiai ir ateičiai*. Vilnius: LSŠA.
29. Juozaitis A. (2005). *Besimokantys suaugusieji: prieš einant į suaugusiųjų auditoriją*. Vilnius: LSŠA.
30. Karjeros centras(2008). [žiūrėta 2008-12-09] Prieiga per internetą:  
<<http://www.karjeroscentras.lt>>
31. Kazlauskaite, R., Bučiunienė I. (2008). The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*(5), pp. 78-84.
32. Kim, D.H., (1993). The link between individual and organizational transformation. *British journal of management* 5, p. 153-162.

33. Knowles M. (1980). *Modern Practice of Adult Education. From Pedagogy to Andragogy*. Cambridge.
34. Kučinskienė R. (2003). *Ugdymo karjerai metodologija*. Klaipėda: KU.
35. Lankelytė D., Šilingienė V. (2004). *Konsultantų mokymo, orientuoto į kompetencijos ugdymą, organizavimas*. [žiūrėta 2010-01-09] Prieiga per internetą: <[http://www.lzuu.lt/jaunasis\\_mokslininkas/smk\\_2004/Pletra/Lankelyte\\_Danute.htm](http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2004/Pletra/Lankelyte_Danute.htm)>
36. Laurinavičiūtė J. (2004). *Suaugusiųjų mokymosi motyvacijos genezė šiuolaikinės darbo rinkos sąlygomis*. Daktaro disertacijos santrauka [žiūrėta 2008-12-09] Prieiga per internetą: <<http://www.vpu.lt/bibl/elvpu/33089.pdf>>
37. Laužackas R. Tūtlys ir kt. (2003). Suaugusiųjų mokymosi prieinamumo modeliavimas: subjektyvieji ir objektyvieji veiksniai. *Profesinis rengimas : tyrimai ir realijos* 6, p. 15 -16. Kaunas: VDU.
38. Laužackas R. (2005). *Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas*. Kaunas: VDU.
39. Leonienė B. (1998). *Verslo pradmenys*. Kaunas: UAB Poligrafija ir informatika.
40. Leonienė B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
41. Lieb S. (2008) *Principles of Adult Learning*. [žiūrėta 2008-12-09] Prieiga per internetą: <<http://adulthood.about.com/gi/dynamic/offsite.htm?site=http%3A%2F%2Fwww.hcc.hawaii.edu%2Fintranet%2Fcommittees%2FFacDevCom%2Fguidebk%2Fteachtip%2Fadults-2.htm>>
42. Martinkus B. (2002) *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: Technologija.
43. *Mokymosi visą gyvenimą memorandumas*. (2001). [žiūrėta 2008-12-09] Prieiga per internetą: <[http://www.lssa.smm.lt/docs/Memorandumas\\_2001.doc](http://www.lssa.smm.lt/docs/Memorandumas_2001.doc)>
44. Palujanskienė A. (2003). *Darbo ir karjeros psichologija*. Kaunas. Akademija.
45. *Psichologijos žodynas*. (1993). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
46. Pukelis, K. (2002). Karjeros projektavimo gebėjimai žinių visuomenėje: nauji iššūkiai profesiniam konsultavimui ir karjeros planavimui. *Profesinis rengimas: Tyrimai ir realijos*, 6, 35 - 43. Kaunas: VDU.
47. Raipa A., Velička A. (2003). *Valstybės tarnautojų mokymo-lavinimo turinio ir formų pokyčiai*. [žiūrėta 2008-12-09] Prieiga per internetą: <<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z5/1648-2603-2006-nr5-77.pdf> >
48. Sahlberg P. (2005). *Kaip suprantamas mokymasis*. Švietimo ir mokslo ministerija [žiūrėta 2008-12-09] Prieiga per internetą: <<http://www.mtp.smm.lt/dokumentai/informacijaSvietimui/konferencijumedziaga/200505Sahlberg.doc>>.
49. Sakalas A. (1996). *Personalo ugdymo kiekybiniai ir kokybiniai aspektai*. Kaunas: Technologija.
50. Sakalas A., Šalčius A. (1997). *Karjeros valdymas*. Kaunas: Technologija.
51. Sakalas A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.



52. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). „Personalo valdymas“. Kaunas: Technologija.
53. Senge P. (1990). *The Leaders New Work: Building Learning Organizations*. Sloan Management Review. [žiūrėta 2008-12-09] Prieiga per internetą: <[http://edpa.coled.umn.edu R-D/2-Year/Bubbles/Organiz.html](http://edpa.coled.umn.edu/R-D/2-Year/Bubbles/Organiz.html)>
54. Simonaitienė B. (2003). *Pokyčių vadyba*. [žiūrėta 2008-12-09] Prieiga per internetą: <<http://www.pokyciuvadyba.su.lt/imone6.html>>
55. Stankevičienė A. Lobanova L. (2006). *Personalo vadyba organizacijoje*. Vilnius: VGTU.
56. Stanišauskienė V. (2004). *Rengimosi karjerai proceso socioedukaciniai pagrindai*. Kaunas: Technologija.
57. Stoner J. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
58. Stoškus S., Beržinskienė D., (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: ŠU.
59. Teresevičienė M., Oldroid, D., Gedvilienė, G., (2004). *Suaugusiųjų mokymasis: andragogikos didaktikos pagrindai*. Kaunas: VDU.
60. Teresevičienė M., Gedvilienė G., Zuzevičiūtė V.(2006). *Andragogika*. Kaunas: VDU.
61. Vaicekauskienė V. (2007). *Kaip padidinti suaugusiųjų mokymosi galimybes?* [žiūrėta 2008-12-09] Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/pr\\_analize/suaugusiųjų\\_mokymasis.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/suaugusiųjų_mokymasis.pdf)>
62. Valeckienė, D. (2003). *Profesijos pasirinkimą lemiančių veiksnių teorinė analizė*. [Žiūrėta 2009-08-20]. Prieiga internetu <[http://www.klsmk.lt/gallery/\\_klsmk/mokslas/karjera/dziuginta\\_valeckiene.pdf](http://www.klsmk.lt/gallery/_klsmk/mokslas/karjera/dziuginta_valeckiene.pdf)>
63. *Viešasis administravimas* (1999). Kaunas: Technologija.
64. Zakarevičius P. (2003). *Pokyčiai organizacijose, priežastys, valdymas*. Kaunas: VDU.
65. Žaptorius J. (2007). *Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė*. [žiūrėta 2008-12-09] Prieiga per internetą: <[http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil74/fil\\_20074\\_105-117.pdf](http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil74/fil_20074_105-117.pdf)>

# **PRIEDAI**

## ANKETA DARBUOTOJAMS

*Gerb. darbuotojai, Šiaulių universiteto studentė maloniai prašo atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Atsakymai padės išsiaiškinti, ar įmonėje, kurioje dirbate, efektyviai ir kompetentingai panaudojami personalo valdymas, ugdymas, mokymasis - tobulinimasis žmogiškųjų išteklių procese. Jūsų nuomonė atsakant į anketoje pateiktus klausimus yra labai svarbi. Prašome užpildyti anketą, pasirenkant tinkamą atsakymą(us) ir jį(juos) apibraukiant. Anketa anoniminė, todėl atsakinėdami į klausimus būkite atviri.*

*Iš anksto dėkoju už geranorišką bendradarbiavimą ir sugaištą laiką.*

### 1. Jūsų lytis

- Vyras.
- Moteris.

### 2. Jūsų išsilavinimas

- Aukštasis.
- Nebaigtas aukštasis.
- Techninis.
- Vidurinis.
- Nebaigtas vidurinis.

### 3. Jūsų darbo stažas

- Trumpiau nei metai.
- Nuo 1 iki 5 metų.
- Nuo 6 iki 10 metų.
- Daugiau nei 10 metų.

### 4. Kokios priežastys, Jus lėmė pasirinkti būtent šią organizaciją?

- Šioje įmonėje yra galimybių siekti karjeros.
- Įmonė siūlo puikias paslaugas (automobilis, telefonas).
- Esu patenkintas(a) darbo organizavimu (darbo krūviu, grafiku, užduočių paskirstymu).
- Įmonėje galima lengvai gauti darbo, atsizvelgiant į kvalifikacijos laipsnį.
- Kita.....

### 5. Jūsų nuomone, asmens turimi "žmogiškieji ištekliai", geriausiai atitinka sąvoką:

- Piniginis darbo užmokestis.
- Profesinis darbo stažas.
- Bendras ar specialus išsilavinimas.
- Kvalifikacijos kėlimas.
- Įgytos profesijos.
- Įgytos teorinės žinios.
- Praktinės žinios (patirtis).
- Vertybės, motyvacija.

**Kodėl taip manote?.....**  
 .....

**6. Ar organizacija, kurioje dirbate, vykdo žmogiškųjų išteklių politiką?**

- Taip, tuo užsiima atskiras personalo valdymo skyrius.
- Egzistuoja, tačiau neskiriama tam daug dėmesio.
- Egzistuoja tik kelios funkcijos.
- Tuo užsiima pats vadovas.
- Tuo nesirūpinama.
- Neturiu nuomonės.

**7. Kaip manote, ar Jūsų organizacija investuoja į žmogiškuosius išteklius?**

- Taip.
- Ne.
- Nežinau.

**8. Jei Jūsų manymu yra investuojama, kokias dviem pagrindiniais būdais?**

- Kompiuterinio raštingumo ir kitų įgūdžių gerinimo kursai, seminarai.
- Keliant darbuotojo kvalifikaciją.
- Darbuotojų dalijimasis žiniomis, patirtimi tarpusavyje.
- Darbuotojų neformalaus bendravimo skatinimas.
- Darbuotojų lojalumo skatinimas.
- Darbuotojų sveikatos draudimais.

**9. Ar yra galimybė mokytis, tobulėti, kelti kvalifikaciją, dirbant jūsų įmonėje?**

- Taip.
- Ne.
- Nežinau.

**Kodėl taip manote?**.....  
.....

**10. Jei Jūsų įmonėje yra galimybė mokytis, tai kuriuo mokymosi būdu?**

- *Organizacinis mokymasis* - vyksta visuose organizacijos lygiuose – tarp individų ir grupių.
- *Eksploatacinis mokymasis* – jis skirtas palaikyti jau egzistuojančią ir nusistovėjusią sistemą.
- *Inovacinis mokymasis* – jis leidžia imtis nuolatinių permainų, atsinaujinti, keisti struktūrą.
- Kita.....

**11. Jei Jūsų įmonė inicijuoja mokymus tai kokie yra trys pagrindiniai mokymo metodai?**

- Paskaita.
- Diskusija.
- Darbas grupėse.
- Imitaciniai žaidimai.
- Ekskursijos, stažuotės.
- Kursai, seminarai.
- Savarankiškas mokymasis.
- Mokymasis darbo vietoje.
- Kita.....

**12. Ar per įvairius mokymus gautas žinias ir įgūdžius Jūs pritaikėte savo praktinėje veikloje?**

- Taip, pritaikiau.
- Iš dalies pritaikiau.
- Nepritaikiau.

**Paiškininkite kodėl?**.....  
.....

**13. Ar personalo mokymo ir ugdymo programos turi įtaką individualiai Jūsų karjerai?**

- Taip.
- Ne.
- Nežinau.

**Kodėl taip manote?**.....  
.....

**14. Ar siejate savo darbą su karjeros galimybėmis šioje įmonėje?**

- Taip
- Ne
- Nežinau.

**Paaiškinkite kodėl?**.....  
.....

**15. Jūsų nuomone kam turėtų rūpėti darbuotojų įgūdžių ir kvalifikacijos tobulinimas?**

- Darbuotojui.
- Vadovui.
- Abiejų suinteresuotumas.

**Kodėl taip manote?**.....  
.....

**16. Kada paskutinį kartą Jūs dalyvavote mokymuose?**

- Prieš 1-12 mėn.
- Prieš 1-2 metus
- Prieš 2-3 metus
- Daugiau, nei prieš 3 metus
- Mokymuose nedalyvavau

**Paaiškinkite kodėl?**.....  
.....

**17. Jūsų darbą trys labiausiai skatinantys faktoriai yra?**

- Pinigai.
- Socialinės garantijos.
- Noras gerai sutarti su bendradarbiais.
- Gerai dirbdamas užsitarnausiu kolegų pagarbą.
- Noras tobulėti ir augti kaip asmenybei.
- Galimybė daryti karjerą šioje firmoje.

**Kodėl taip manote?**.....  
.....

**18. Ar Jūsų įmonėje yra vykdoma personalo ugdymo strategija?**

- Taip
- Ne
- Apie tokią nieko nežinau.

**19. Jei atsakėte Taip tai ar ši strategija yra kuriama atsižvelgiant į:**

- Darbuotojų interesus.
- Įmonės interesus.
- Vadovo interesus.
- Užsakovo interesus.

