

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

LINA ČEPURNAITĖ

Karjeros edukologijos magistrantūros studentė

**PERSONALO MOKYMO IR MOTYVAVIMO YPATUMAI, SIEKIANT
PROFESINIO TOBULĖJIMO (ATVEJO ANALIZĖ)**

Magistro darbas

Mokslinis vadovas:

Prof. A. Garalis

Šiauliai, 2010 m.

Darbas originalus..... Lina Čepurnaitė

TURINYS

SANTRAUKA.....
SUMMARY.....
ĮVADAS.....6
1.PERSONALO MOKYMO IR MOTYVAVIMO YPATUMAI TEORINIU ASPEKTU.....9
1.1. Personalo mokymo svarba ir kompetencijai keliami iššūkiai.....9
1.2. Personalo mokymo poreikių identifikavimas organizacijoje.....11
1.3. Personalo neformalus ir informalus mokymas13
1.4. Personalo mokymo procesas, sistema ir metodai.....15
1.5. Motyvacijos samprata ir svarba profesiniam tobulėjimui.....21
1.6. Personalo motyvavimo tobulėjimui priemonės.....26
2. PERSONALO MOKYMO IR MOTYVAVIMO YPATUMAI, SIEKiant PROFESINIO TOBULĖJIMO: EMPIRINIS TYRIMAS.....32
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....32
2.2. Tyrimo imtis.....33
2.3. Darbuotojų apklausos rezultatų analizė.....34
2.3.1. Tyriamųjų demografinė charakteristika.....34
2.3.2. Darbuotojų nuomonė apie personalo motyvavimą.....38
2.3.3. Darbuotojų požiūris į personalo mokymą.....50
IŠVADOS.....59
REKOMENDACIJOS.....60
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....61
PRIEDAS.....69

SANTRAUKA

Temos pavadinimas: PERSONALO MOKYMO IR MOTYVAVIMO YPATUMAI, SIEKIANT PROFESINIO TOBULĖJIMO (ATVEJO ANALIZĖ).

Magistro darbas

Tyrimo aktualumas: Personalo mokymas ir motyvavimas yra labai svarbus organizacijai bei jos darbuotojams. Daug kalbėta apie personalo mokymą ir motyvavimą, tačiau yra nepakankamai nagrinėta kokia jų reikšmė darbuotojams siekiant profesinio tobulėjimo. Organizacijai turėtų būti aktualu ir svarbu žinoti, kaip reikėtų formuoti personalo mokymą ir motyvavimą, kad skatintų darbuotojų profesinį potencialą, nes nuo to priklauso organizacijos sėkmė.

Tyrimo objektas: Organizacijos personalo mokymo ir motyvavimo ypatumai, siekiant profesinio tobulėjimo.

Tyrimo tikslas: Ištirti personalo mokymo ir motyvavimo ypatumus, siekiant profesinio tobulėjimo, remiantis konkrečiu paslaugų organizacijos atveju.

Tyrimo metodologija. Tyrimo metodologiją sudaro humanistinė asmenybės teorija (Maslow,1970). Jos atstovai teigia, jog asmenybė siekdama savirealizacijos nuolat auga ir vystosi. Kiekvieno individo asmenybėje glūdi vidinis mokymosi poreikis, noras pažinti, tobulinti save, atskleisti savo potencines galias, realizuoti save ne tik asmeniniame, bet ir profesiniame gyvenime.

Tyrimo metodai: *Teoriniai.* Mokslinės vadybinės, edukologinės, psichologinės literatūros analizė. *Empiriniai.* Tyrimui pasirinktas anketos metodas, skirtas UAB „Aukštaitija“ darbuotojams. *Statistiniai.* Tyrimo rezultatai apdoroti bei suskaičiuoti Excel ir SPSS kompiuterinėmis programomis.

Tyrimo imtis ir organizavimas: tyrimas atliktas 2009 m. gruodžio mėn. UAB „Aukštaitija“ organizacijoje. Tiriamieji parinkti organizacijos darbuotojai. Anketinėje apklausoje dalyvavo 138 darbuotojai.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad personalo mokymas ir motyvavimas įtakoja darbuotojų profesinį tobulėjimą. Darbuotojus skatina siekti profesinio tobulėjimo materialinės skatinimo priemonės, tinkamai pasirinkti organizacijos mokymo metodai. Tačiau netinkamai pasirinkta darbuotojų motyvacija ir vykdomi mokymai ne visiems darbuotojams stabdo darbuotojų profesinį augimą.

SUMMARY

Title: PECULIARITIES OF PERSONNEL TRAINING AND MOTIVATION SEEKING PROFESSIONAL IMPROVEMENT (CASE STUDY).

Paper towards Master's Degree

Topicality of the study: Personnel training and motivation are very important for any organisation and its employees. Much has been discussed about personnel training and motivation however their significance to employees seeking professional perfection has been understudied. It should be topical and important for any organisation to know how to model personnel training and motivation with the purpose of stimulation of the employee professional potential, on which the success of the organisation is much dependant.

Object of the study: peculiarities of personnel training and motivation seeking professional improvement.

Goal of the study: to identify the peculiarities of personnel training and motivation seeking professional improvement based on the cases studies in particular service organisations.

Methods used in the study. The methods used in the study include humanistic theory of personality (Maslow, 1970). Its representatives assert that any personality is growing and developing while seeking self-actualisation. The inner need for learning, the need for self-cognisance and perfection, revelation of his/her potentials and self-realisation not only in personal life but also in occupational activities lies in every individual.

Methods applied in the study: *Theoretical.* Analysis of scientific, management, educological and psychological references. *Empirical.* The interview method (questionnaire for the UAB „Aukštaitija“ employees) has been selected. *Statistical.* Results of the study were processed and estimated applying Excel and SPSS software.

Scope and organisation of the study: the study was performed in the organisation UAB „Aukštaitija“ during December 2009. The respondents were the employees of above organisation. Total number of the interviewed was 138.

The summary of the study results leads to the assertion that personnel training and motivation affects professional improvement of employees. The material means of motivation and appropriately selected methods of training induce the employees to seek improvement of their

professional skills. However inappropriately selected motivation of employees and availability of training not to all employees slows down their professional growth.

ĮVADAS

Mokslinė problema ir tyrimo aktualumas

Kiekvienai organizacijai žmonės yra svarbus išteklinio potencialo komponentas, leidžiantis realizuoti ir valdyti veiklą. Kai kuriose veiklos šakose žmonės yra net pats svarbiausias sėkmės veiksnys. Net jeigu organizacijai gali būti būdingi ir kiti sėkmės veiksniai, personalui tenka ypatingai svarbus vaidmuo. Personalo sugebėjimas laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių leidžia organizacijai užsitikrinti ilgalaikius konkurencinius pranašumus greitai kintančiose rinkose. Tad 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 darbuotojams atskleisti savo kūrybinius sugebėjimus, siekti profesinio tobulėjimo ir įgyvendinti savo troškimus. (Martinkus B. 2000).

Personalo mokymas ir motyvavimas yra labai svarbus organizacijai bei jos darbuotojams. Šiuo klausimu nagrinėjo R. Čiarnienė (2007), A. Sakalas (2000), G. Dessler (2001), B. Leonienė (2001), B. Simonaitienė (2004), R. Česynienė, D. Diskienė, V. R. Kukvinskienė ir kt. (2002) ir kt. Daug kalbėta apie personalo mokymą ir motyvavimą, tačiau yra nepakankamai nagrinėta kokia jų reikšmė darbuotojams siekiant profesinio tobulėjimo. Organizacijai turėtų būti aktualu ir svarbu žinoti, kaip reikėtų formuoti personalo mokymą ir motyvavimą, kad skatintų darbuotojų profesinį potencialą, nes nuo to priklauso organizacijos sėkmė.

Šiuo metu, esant tokiai sunkiai ekonominei būklei reikia prisitaikyti prie ekonomikos, kad organizacija ne tik išgyventų, bet ir gautų pelną. Norint pasiekti gerų rezultatų, tam reikalingi motyvuoti, kvalifikuoti, nuolat besimokantys darbuotojai, todėl nenuostabu, kad reikia investuoti į personalo mokymą(si) ir motyvavimą.

Techninis progresas pakeitė požiūrį į darbą. Todėl vadovas kas dieną susiduria su problema – kaip motyvuoti darbuotojų veiklą, kaip jų energiją nukreipti į darbą. Individualus pasitenkinimas gerai atliktu darbu ir didžiavimasis už atlikto darbo rezultatus, ugdo tikslo jausmą. Vadovus visada domino, kaip yra motyvuojamas žmogus vykdyti užduotį. Toks interesas augo plečiantis individualiai pavaldinio laisvei, jis pamažu virto daliniu bendrininku. Juo laisvesnis tampa žmogus, tuo svarbesnis yra suvokimas, kas jį stumia, kas skatina siekti didesnės naudos.

Žmogus įgytą kvalifikaciją, gebėjimus, žinias bei patirtį siekia panaudoti savo darbe ir kuo geriau jam tai sekasi, tuo didesnis jo pasitenkinimo lygis. Todėl ten, kur vadovavimas ir darbo

organizavimas suteikia darbuotojams tokias galimybes, jų darbas bus efektyvus, o darbo motyvai – stipresni, tokioje organizacijoje bus skatinamas profesinis tobulėjimas.

Apibrėžiant darbo problemą galima pastebėti, kiekviena organizacija nori pasiekti gerų darbo rezultatų, tačiau ne visos organizacijos supranta, kad jos sėkmė priklauso nuo darbuotojų profesinio augimo. Pasiiekti ir išlaikyti konkurencingą rinką, reikia tinkamai vykdyti personalo mokymą ir motyvavimą, nes kitu atveju bus slopinamas organizacijos darbuotojų profesinio tobulėjimo potencialas, darbuotojai taps nepakankamai konkurencingi darbo rinkoje, vyks atotrūkis nuo atsinaujinančios „žinių visuomenės“.

Tyrimo objektas: Organizacijos personalo mokymo ir motyvavimo ypatumai, siekiant profesinio tobulėjimo.

Tyrimo hipotezė. Tikėtina, kad personalo mokymas ir motyvavimas turi įtakos darbuotojų profesiniam tobulėjimui.

Tyrimo tikslas: Ištirti personalo mokymo ir motyvavimo ypatumus, siekiant profesinio tobulėjimo, remiantis konkrečiu paslaugų organizacijos atveju.

Tyrimo uždaviniai:

Teoriškai pagrįsti, remiantis moksline literatūra personalo mokymo ir motyvavimo ypatumus, siekiant profesinio tobulėjimo.

Ištirti konkrečios paslaugų organizacijos darbuotojų mokymo ir motyvavimo ypatumus, kurie skatina ir trukdo profesinį tobulėjimą.

Parengti rekomendacijas organizacijų darbuotojų mokymo ir motyvavimo tobulinimui ir profesinio tobulėjimo skatinimui.

Tyrimo metodologija. Tyrimo metodologiją sudaro humanistinė asmenybės teorija (A. Maslow, 1970). Jos atstovai teigia, jog asmenybė siekdama savirealizacijos nuolat auga ir vystosi. Kiekvieno individo asmenybėje glūdi vidinis poreikis mokytis, noras pažinti ir tobulinti save, atskleisti savo potencines galias, realizuoti save ne tik asmeniniame, bet ir profesiniame gyvenime.

Psichologas A. Maslow (1970) - sukūręs hierarchinę motyvacijos teoriją, apibrėžia jo esmę, kad žmogus yra orientuotas į savęs aktualizavimą, saviraišką. Savęs aktualizavimas vyksta kai patenkinami pagrindiniai ir žemiau esantys poreikiai.

Tyrimo metodai:

1. Teoriniai. Mokslinės vadybinės, edukologinės, psichologinės literatūros analizė.
2. Empiriniai. Tyrimui pasirinktas anketos metodas, skirtas UAB „Aukštaitija“ darbuotojams.
3. Statistiniai. Tyrimo rezultatai apdoroti bei suskaičiuoti Excel ir SPSS kompiuterinėmis programomis.

Tyrimo imtis ir organizavimas: tyrimas atliktas 2009 m. gruodžio mėn. UAB „Aukštaitija“ organizacijoje. Tiriamieji parinkti organizacijos darbuotojai. Anketinėje apklausoje dalyvavo 138 darbuotojai.

Tyrimo etapai:

1. Temos formulavimas, tikslo kėlimas, objekto pasirinkimas, tyrimo imties numatymas, mokslinės literatūros studijavimas. (2009 vasario mėn. – rugsėjo mėn.)
2. Anketų sudarymas (2009 spalio mėn. – lapkričio mėn.).
3. Tyrimo vykdymas. (2009 gruodžio mėn.)
4. Tyrimo rezultatų analizė, išvadų formulavimas, rekomendacijų parengimas. (2010 sausio mėn.)

Darbo naujumas/ reikšmingumas

Lietuvoje yra plėtojama mokslinė veikla, rengiamos mokslinės disertacijos, straipsniai, vykdomi tyrimai įvairiomis su personalo mokymu ir motyvavimu susijusiomis temomis (organizacijos mokymasis, kvalifikacijos kėlimas, darbuotojų motyvavimas ir kt.). Atliktas I. Bakauskienės, R. Balvočiūtės, S. Balčiūno (2006) „Organizacijų mokymosi tyrimas vadybinėje praktikoje“, R. Balvočiūtės, S. Skunčikienės (2007) Mokymo(si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu“, J. Palidaukaitės, I. Segalovičienės (2008) „Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinis tyrimas“, kurių metu paaiškėjo, kad organizacijos ir darbuotojai suvokia mokymo(si) ir motyvacijos reikalingumą, bet ne visada tikslingai vykdomi mokymai bei tinkamai motyvuojami darbuotojai. Todėl šiame darbe siekta išsiaiškinti, kokie personalo mokymo ir motyvavimo ypatumai skatina bei trukdo profesinį tobulėjimą, nes darbuotojų profesinis augimas yra svarbiausias organizacijos ir darbuotojo išlikimo veiksnys konkurencinėje kovoje. Tyrimo rezultatai gali būti naudingi skatinant darbuotojų profesinį tobulėjimą.

Darbo struktūra. Ši magistro darbą sudaro: santrauka, summary, įvadas, 2 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir 1 priedas. Darbe pateikiama 18 paveikslų, 7 lentelės.

1. PERSONALO MOKYMO IR MOTYVAVIMO YPATUMAI TEORINIU ASPEKTU

1.1. Personalo mokymo svarba ir kompetencijai keliami iššūkiai

Pasak P. Jucevičienės (1999) šiuolaikiniame organizacijų pasaulyje veiklos efektyvumas tampa iš svarbiausių tikslų, o efektyvios veiklos gebėjimų bei mokėjimų ugdymas – ugdymo mokslo tyrinėtojų tikslu. Tačiau, formuojant žinių ir informacinės visuomenės kokybėms, veiklos efektyvumo tobulinimo paieškos tapo sisteminės ir apima ne tik individo, bet ir organizacijų ir visuomenės lygius.

„Žinių ir informacijos pasaulyje, kintant ir sudėtingėjant veiklai, priimami sprendimai neretai turi didelę reikšmę ne tik organizacijoms ir jų nariams, bet ir pakankamai plačiai aplinkai. Taigi reikalavimai, keliami individų, organizacijos narių ir visuomenės piliečių kompetencijai taip pat išauga ir, kas ypač problematiška, nuolat kinta.“ (D. Lepaitė 2003 p. 9)

Pasak L. Vasiliauskienės, B. Stanikūnienės (2005) iš darbuotojo nuolat reikalaujama plėsti ir gilinti žinias, ugdyti įgūdžius ir remtis darbo bei asmeninėmis vertybėmis. Todėl labai svarbu, kad organizacija sudarytų sąlygas ir patys darbuotojai būtų motyvuoti įsitraukti į mokymosi procesą. Tai skatina ne tik kintanti visuomenė, bet ir Lietuvos, politinis, ekonominis, socialinis kontekstas, kuris rodo, kad darbuotojams tenka dirbti su skirtingų rasių, tautybės, amžiaus, lyties ir orientacijos žmonėmis, o Lietuvai stengiantis tapti lygiaverte ES nare, organizacijos bei jų darbuotojai susidurs su europiniais kompetencijos reikalavimais bei standartais.

Organizacijose žmogiškasis intelektas laikomas pagrindiniu įmonės kapitalu. Nuo darbuotojų kvalifikacijos bei turimos kompetencijos, priklauso teikiamų paslaugų kokybė ir sėkminga organizacijos veikla. Visa tai kelia naujus reikalavimus tiek pačiam darbuotojui, tiek jo darbui. Bet kuriai naujai problemai spręsti, gebėjimui turimas žinias taikyti konkrečioje kritinėje situacijoje, kokybiško darbo atlikimui, reikalinga atitinkama darbuotojo kompetencija.

Organizacijos vis akivaizdžiau supranta, kad kompetencijos stoka gali kainuoti labai brangiai, todėl žymiai racionaliau yra žmones lavinti, mokyti, sudaryti sąlygas jiems mokytis. Kad galėtų priimti naujus rinkos iššūkius ir efektyviai spręstų iškylančius uždavinius. Darbuotojų kompetencijų ugdymas turi būti nenutrūkstamas, kompleksinis ir organizacijos bei darbuotojo interesus tenkinantis procesas.

Galima sakyti, kad žinių visuomenės srautas didėja, tad darbuotojas turi tapti įvairiapusis, gebėti mokytis, gebėti dirbti komandoje, mokėti kalbas, nes tenka bendrauti ir tarptautiniame lygmenyje. Jis turi lavinti ne tik funkcinę kompetenciją (profesinės žinios, įgūdžiai, požiūris), bet ir tarpasmeninę kompetenciją (sugebėjimas bendrauti, derėtis, įtakoti, dirbti komandoje) bei asmeninę kompetenciją (sugebėjimas save motyvuoti, analizuoti lavinti). Visapusiškam darbuotojo tobulėjimui reikalingas visų trijų kompetencijų subalansuotas vystimasis. Be to darbuotojų kompetencijos tobulinimas turi būti ne tik fragmatiškas ar spontaniškas, o strateginės reikšmės sutelktas procesas, nes tik tada darbuotojas bus pakankamai kompetetingas ir sugebės visada tinkamai atlikti savo darbą.

Pasak R. Čiarnienės (2007), sėkmingai dirba tos įmonės, kurios greičiausiai mokosi ir sparčiai diegia naujoves. Nuolat besimokančios organizacijos pradinis taškas – supratimas, kad žinios leidžia pasiekti sinergijos efektą. O personalo mokymas yra priemonė per kurią yra įgyvendinamas organizacijos sėkmingas gyvavimas. Šios autorės nuomonei pritaria B. Simonaitienė(2006) jos teigimu, besimokanti organizacija norėdama išlikti ir augti siekia tokio mokymosi tempo, kuris lenktų aplinkos pokyčių tempą. Akivaizdu, kad tempas, kurio individai ir organizacijos mokosi, tampa vieninteliu konkurencinio pranašumo šaltiniu, ypač versle priklausančiame nuo intensyviai kintančių žinių.

Pasak I. Bakauskienės, R. Kontautienės, D. Augienės (2008) modernios organizacijos kelia tokius darbuotojų mokymo tikslus:

- Ugdyti analitinį mąstymą / sprendimų priėmimo įgūdžius.
- Mokyti bendravimo įgūdžių (raštu ir žodžiu).
- Identifikuoti ir spręsti organizacijos problemas.
- Plėtoti profesinius įgūdžius (praktinės ir teorinės studijos).
- Mokyti bendradarbiauti ir dirbti komandoje.
- Siekti aukštų elgesio standartų asmeniniame bei organizacijos gyvenime.
- Gebėti informaciją paversti žiniomis, jas struktūrizuoti.

Darbuotojų pasiekti mokymo(si) tikslai (įsisavintas mokymo turinys, įgytos ar patobulintos kompetencijos) per individulius ir situacinius faktorius lemia asmeninius darbuotojų pasiekimus bei organizacijos sėkmę.

Sėkmingai pertvarkyti įmonės galima tik tuo atveju, jei įmonėje dirba deramai motyvuoti, susipažinę su naujaisiais laimėjimais, smalsūs, energingi, atsakingi darbuotojai. Visa tai pasiekama atitinkamai ugdant įmonės darbuotojus, sukūrus mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo stimulų sistemą.

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.“ (V. Dikčius 2003) 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.“(V. Dikčius 2003)

Kiekvienai organizacijai itin svarbus tampa žinių apie verslo sąlygas bei organizacijos veiklos galimybes jose kaupimas, sisteminimas, analizė ir pritaikymas. Tai padeda organizacijai mokytis, nes mokymas yra svarbi ne tik adaptavimosi, bet ir išlikimo sąlyga.“(E. Gimžauskienė 2007 p.11) Tad galima teigti, personalo mokymas organizacijai yra labai svarbus, nes nuo personalo mokymo priklauso organizacijos išlikimas. Jei mokymas vyks pastoviai, kaip atsinaujinantis procesas t.y. senos žinios bei įgūdžiai bus atnaujinami ir papildomi kitais, tada organizacija tinkamai prisitaikys prie nuolat kintančios visuomenės reikalavimų. Todėl darbuotojai turi nuolat tobulėti, tobulinti savo kompetencijas, greitai orientuotis nuolat atsinaujinusoje žinių visuomenėje.

1.2. Personalo mokymo poreikių identifikavimas organizacijoje

Organizacija pradėdama organizuoti mokymo procesą turi savo darbuotojų mokymosi poreikius. Pasak V. Stanišauskinės (2007) Mokymosi poreikių struktūroje galima įžvelgti tris sudedamąsias dalis: mokymosi interesus, priimtinius mokymosi būdus ir tinkamas mokymosi vietas.

Išskiriamos trys interesų charakteristikos:

- Konkretus turinys, kuris gali būti įvairus. Kiek realybėje egzistuoja objektų, reiškinių, veiklų, tiek gali būti ir interesų sričių.
- Raiškos intensyvumas: interesas gali būti labai silpnas, vidutiniško ryškumo ir labai stiprus arba jo atitinkančiai sričiai gali nebūti visai.
- Apimtis : interesai gali būti siauri, specifiniai ir platūs. Psichologijoje išskiriamas generalinis interesas ir dalykiniai interesai. Platūs ir gilūs interesai yra protiškai ir dvasiškai brandžios, aktyvios ir kūrybingos asmenybės požymis.
- Dinaminės savybės (labilumas ir/ ar stabilumas). Interesas pradžioje gali būti silpnas, vėliau stiprėti, ilgainiui prislopti, o galiausiai ir visai užgesti. Interesas gali trukti trumpą laiką,

susijęs su tam tikra konkrečia situacija ir ilgalaikis, pasikartojantis įvairiose situacijose. Tai reiškia, kad skirtingas amžiaus tarpsniais dominuoja skirtingi interesai.

- Interpersonalinė variacija. tai reiškia, kad žmonių interesai gali būti labai skirtingi tiek savo turiniu, tiek raiškos laipsniu.

Mokymosi interesas yra pažintinio intereso atmaina, kuris gali būti apibrėžtas kaip asmens poreikis, polinkis, noras įgyti akademinės arba praktinės srities kompetencijų, nuolat tobulėti įvairiuose ar kokioje nors konkrečioje žmonių veiklos srityje.

Mokymosi interesų sritys gali būti labai įvairios. Pasak V. Stanišauskienės (2007) tai gali būti menas, kultūra, religija, komunikacija, ugdymas, laisvalaikis, ekonomika, politika ir visuomenės procesai, medicina ir sveikata, teisė, namų ūkis ir buities kultūra, žemės ūkis.

Siekiant darbuotojus įtraukti į mokymosi procesą svarbu, kad mokymosi būdai ir formos būtų įvairios ir jiems pripažįstamos ir priimtinos. Pasak V. Stanišauskienės (2007) mokymosi būdai ir formos kinta:

- Nuo populiarių tradicinių iki visai naujų, dar mažai paplitusių.
- Nuo į grupinę veiklą orientuotų iki labai individualistinių.
- Nuo formalių ir institucionalizuotų iki neformalių, nesiejamų su jokia švietimo institucija.

Pageidaujami mokymosi būdai ir formos parodo ne tik darbuotojų realų norą mokytis, bet ir jų mokymosi supratimą.

Mokymosi poreikį įtakoja mokymosi vieta ir aplinka. Jos gali būti netradicinės t.y. interneto kavinės, prekybos centrai; formalios t.y. universitetai, meno mokyklos; ir neformalios t.y. namai, bendraminčių klubai.

Taigi organizacija pradėdama organizuoti mokymo procesą turi tiksliai žinoti savo darbuotojų mokymosi poreikius, tik tokiu atveju ji galės tinkamai ir tikslingai vykdyti darbuotojų mokymą.

1.3. Personalo neformalus ir informalus mokymas

Veiklos pasaulyje šiuolaikinių organizacijų darbuotojui keliami reikalavimai jau nebetelpa į kvalifikacijos sampratą, apibrėžtą žiniomis, mokėjimais ir įgūdžiais atlikti tam tikras apibrėžtas funkcijas. Nemažą reikšmę veiklos efektyvumui užtikrinti vaidina darbuotojų sugebėjimas mokytis ir išmokti, naujų situacijų suvokimas ir atskleidimas. Anot R. C. Applebery (2003), vienoks ar kitoks mokymas reikalingas visiems darbuotojams. Tai būdas įgauti daugiau pagrindinių žinių apie naujas technologijas bei praplėsti akiratį

Kaip teigia R. Kaupinytė (2001), apie reikalingas žinias, įgūdžius, sugebėjimus sprendžia pats darbuotojas ir organizacijos vadovai, apibrėždami organizacijos veiklos ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus, su jais susijusius padalinio ar skyriaus uždavinius ir galų gale konkrečias funkcijas atliekančiam žmogui keliamus reikalavimus. Darbuotojo ir organizacijos interesų suderinamumas turi didelę įtaką mokymo rezultatams.

Vykstant spartiems pokyčiams organizacijoje darbuotojas turi nuolat mokytis, kad prisitaikytų ir sugebėtų konkuruoti darbo rinkoje. Tad personalo mokymas gali vykti formaliu, neformaliu ir informaliu būdu. Formaliajam mokymui priskiriami visi būdai, kuriuose nustatytą laiką dalyvavęs darbuotojas gauna pažymėjimą ar diplomą, šie mokymosi būdai įgalina didesnę besimokančiųjų kontrolę ir atskaitomumą. Tačiau norint darbuotojui tobulėti nepakanka įgytų žinių tik formaliuoju būdu, naujos žinios greit pasensta. Žinias ir įgūdžius reikia nuolat papildyti ir atnaujinti. Neformalus mokymas darbuotoją skatina plėsti savo žinias ir gebėjimus.

Neformaliajam mokymui priklauso visi būdai, kuriuose dalyvavęs specialistas negauna patvirtinto pažymėjimo ar diplomo, kai kurie būdai gali būti priskiriami prie formaliojo ir prie neformaliojo pagal diplomų ar pažymėjimų suteikimą. Kursai, studijų programos, paskaitos, seminarai, konferencijos ir mokymai gali būti organizuojami įvairiomis formomis (pvz., pačiose rengiančiose organizacijose – universitetuose, kolegijose bei už jų ribų; privačiose ir valstybinėse aukštojo mokslo institucijose; tiek savo šalyje, tiek užsienyje), įvairiomis priemonėmis (nuotoliniu būdu ar stacionariu), įvairios trukmės (semestras ar keli semestrai), įvairiomis formomis (dieninės, neakivaizdinės ar galimybės klausti ir iškilus klausimams konsultuotis esamu momentu, dirbti kartu su ekspertais, gauti jų patarimus bei atliktų darbų įvertinimą).

Neformaliajam mokymo procesui vadovauja dėstytojas, lektorius, konsultantas ir pan. Tokį mokymą galima būtų apibrėžti kaip procesą, kuris padeda įveikti trūkumą tarp esamų ir reikalingų

žinių, įgūdžių, sugebėjimų ar nuostatų. Neformalus mokymas paprastai vyksta šalia pagrindinių švietimo ir mokymo sistemų. Jis būdingas kvalifikacijos tobulinimo sričiai. Neformalus mokymas gali būti teikiamas pačioje darbo organizacijoje, darbo vietoje, įvairių kursų, seminarų formomis. Valstybės pripažinti diplomai neišduodami, tačiau žmogus gali gauti pažymėjimą ar sertifikatą, patvirtinantį mokymosi faktą.

Pasak D. Alifanovienės, O. Šapelytės, E. Gelžinienės (2008) neformalusis mokymas(is) tampa vis labiau paplitusia švietimo forma, padedančia prisitaikyti prie sparčios žinių kaitos, kintančių darbo rinkos sąlygų, įgyti profesinei veiklai reikalingų teorinių žinių, tobulinti kvalifikaciją ir save kaip asmenybę. Pasak A. Rauckienės, E. Brazauskienės, E. Brazdžiukienės(2005) neformalus mokymas(is) padeda įsisavinti gyvenamąjį metą atitinkančią socialinę kompetenciją, profesinę kvalifikaciją, sudaro sąlygas tenkinti pažinimo poreikius, tobulėti mokantis visą gyvenimą. Dar vienas būdas darbuotojui lavinti savo žinias ir įgūdžius - informalus mokymas.

Informalus mokymas vyksta pačio darbuotojo iniciatyva. Žmogus pats nusprendžia ką jis norėtų mokytis ir kas jį turėtų mokyti pvz. privačiai mokosi psichologijos, nes jam tai tiesiog įdomu, o taip pat tai jam gali praversti darbe. Jis tobulina savo asmenybę, bet tuo pačiu tobulėja ir profesine prasme. Dažnai informalus mokymas pereina į mokymąsi, nes dažnai darbuotojas gaudamas edukacinę pagalbą iš mokytojo, paskui mokosi pats savarankiškai. Pasak L. Buraitienės (2008) informalusis mokymasis dažnai sutapatinamas su savaiminiu mokymusi ir apibrėžiamas kaip mokymasis, kuris vyksta natūraliai, kiekvieną dieną. Skirtingai nuo pirmų dviejų, savaiminis mokymasis nebūtinai iš anksto apgalvotas, mažiau organizuotas, mažiau struktūruotas, gali būti skatinimas gyvenimo, profesinių aplinkybių, šeimos, sąlygų, todėl jo gali nepripažinti net patys individai, papildantys savo žinias ir gebėjimus. Jo pagrindas yra asmeninių, socialinių, šeimos poreikių tenkinimas. Anot P. Jucevičienės (2007), jis vyksta savaime ir be jokių papildomų žmogaus pastangų.

Spartūs technologiniai ir socialiniai pokyčiai skatina nuolatinį kvalifikacijos tobulinimą, naujų žinių, įgūdžių, kuriuos reikia įvaldyti per labai trumpą laiką. Kad žmogus suvoktų visur ir visada, tenka nuolat apgalvoti savo gyvenimo veiklas, tai yra įdėti papildomų mokymosi pastangų, valdyti savo žinias ir mokymą(si). Todėl vis labiau akcentuojamas informalaus mokymosi sudėtinė dalis – savivaldus mokymasis. Pasak L. Budraitienės (2008) savivaldus mokymasis vyksta ne tada, kai mokytojas, o tada, kai pats besimokantysis nusprendžia, ko ir kaip mokytis. Savivaldus mokymasis pagrįstas požiūriu, jog žmogus brėsdamas turi poreikį būti savarankišku, patirtis yra

turtingas mokymosi šaltinis, išmokstama to kas yra reikalinga atliekant gyvenimiškas užduotis, besimokantysis motyvuojamas įvairių vidinių stimulų.

Taigi neformalus ir informalus mokymas darbuotojui padeda prisitaikyti prie sparčios globalizacijos ir informacijos kaitos, tampa pagrindiniu asmeninio ir profesinio tobulėjimo pagrindu.

1.4. Personalo mokymo procesas, sistema ir metodai

„Pastaraisiais metais mokymo turinys buvo praplėstas. Anksčiau mokant, dėmesys būdavo sutelktas vien tik į darbo įgūdžių formavimą, pavyzdžiui, surinkėjai buvo mokomi sulituoti laidus, o mokytojai – sudaryti pamokos planą. Šiandien mokymas gali reikšti ir korekcines priemones, padedančias užpildyti žinių spragas, nes įgyvendinant kokybės gerinimo programas iš darbuotojų tikimasi, kad jie gebės sudaryti įvairias lenteles bei grafikus ir analizuoti duomenis. Šiandien darbuotojai gali būti mokomi, kaip suburti komandą, priimti sprendimus ir kaip bendrauti. O kadangi firmos vis labiau techniškai tobulėja, atsiranda poreikis suteikti darbuotojams įvairių techninių ir darbo kompiuteriu įgūdžių (pavyzdžiui, išmokti personaliniu kompiuteriu parengti spaudinius ar supažindinti su programuotu projektavimu arba programuotu įrengimų valdymu). ”(G. Dessler 2001 p.156)

„Mokymas – tai įvairūs būdai, kaip naujam ir jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti.”(R. C. Appleby 2003 p.373). Vienoks ar kitoks mokymas reikalingas visiems darbuotojams, tai būdas įgauti daugiau pagrindinių žinių apie naujas technologijas bei praplėsti akiratį, atnešantis naudos tiek darbuotojui tiek darbdaviui.

Pasak R. Čiarnienės (2007) personalo mokymas tai:

- Reikalingos darbuotojui kvalifikacijos suteikimas pareigoms, kurioms atlikti organizacija darbuotoją pasamdė;
- Darbuotojo paruošimas vykdyti tam tikrą užduotį arba užduočių grupę, jo metu suteikiami konkretūs įgūdžiai arba konkreti, siauros srities kompetencija, reikalinga užimamoms pareigoms atlikti;
- Susijęs su darbuotojo kvalifikacija, jos atnaujinimu ir keitimu.

Galima skirstyti tris pagrindines mokymo rūšis:

1. Bazinis personalo mokymas. Jis dažniausiai vyksta už organizacijos ribų. Tai mokymas vidurinėje mokykloje, kur mokiniui suteikiama bendrųjų žinių. Mokymasis profesinio mokymo sistemoje sudaro galimybę įgyti praktiniam darbui reikalingą kvalifikaciją. Egzistuoja ir sparčiai besiplėtojanti privataus mokymosi sistema, kuri padidina bazinio mokymo įvairovę ir sudaro prielaidas kelti jo lygį. Prie bazinio mokymo reikia priskirti ir darbuotojų ruošimą tiesiogiai darbo vietose.
2. Kvalifikacijos kėlimas. Bazinis išsimokslinimas reikiama pasirengimo lygį užtikrina neilgai, todėl kvalifikaciją neišvengiamai reikia keisti.
3. Perkvalifikavimas. Kvalifikacijos kėlimas nekeičia įgyto bazinio pasirengimo, o perkvalifikavimas leidžia įgyti naują kvalifikacijos profilį.

Labai svarbu bazinį mokymą, kvalifikacijos kėlimą ir perkvalifikavimą atlikti kryptingai, atsižvelgiant į besikeičiančias sąlygas: darbo profilio pasikeitimą, numatomą perėjimą į kitą darbą, galų gale darbuotojo pageidavimus, sugebėjimus. Tam tikslui organizacijose sudaromi pavadavimo, individualūs karjeros planai, kurie leidžia numatyti užsibrėžtam tikslui pasiekti reikalingas mokymo priemones.

„Mokymas – tai procesas, kuriame galima išskirti šiuos etapus:

1. Poreikio mokymui nustatyti. Poreikį lemia įvairios priežastys:
 - Pokyčiai organizacijoje ir jos aplinkoje;
 - Egzistuojančios problemos;
 - Atliekamo darbo rezultatai;
 - Karjeros planai;
 - Darbuotojų siekiai ir interesai;
 - Kvalifikacijos“ senėjimas“.
2. Mokymo tikslų nustatymas. Reikia atsakyti į klausimus:
 - Ką darbuotojai turi mokėti?

- Kokiomis priemonėmis jie tai turi mokėti atlikti?
 - Koks mokymosi sėkmingumo matas?
3. Mokymo programos turinio nustatymas (dalykai, temos)
 4. Mokymo programos metodų pasirinkimas. Skiriamas mokymas darbo vietoje ir mokymas ne darbo vietoje.
 5. Mokymo programos įgyvendinimas. Mokymo programos pasirinkimą sąlygoja:
 - Santykis: kaina – efektyvumas;
 - Programos turinys ir paskirtis;
 - Metodui reikalingų sąlygų prieinamumas;
 - Mokinio ypatumai;
 - Pasirinkimo galimybė ir pan.
 6. Mokymo programos vertinimas. Vertinimo tikslas – nustatyti, ar pasiekti išskirti mokymo proceso tikslai, patikrinti, ar tinkamai buvo sudaryta programa, parinkti metodai.“(R. Čiarnienė 2007 p. 65)

A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) teigia, jog vakarų šalys jau seniai suvokė, kad būtina turėti kvalifikuotų, universalių darbuotojų, sugebančių valdyti sudėtingas technologijas, spręsti sunkias ir kompleksines užduotis. Todėl išsivysčiusių šalių įmonėse sudaromos bendros personalo mokymo ir ugdymo programos, apimančios daugelio tikslų įgyvendinimą.

“Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo svarbą lemia šios priežastys:

- nuolat keičiasi darbo pobūdis,
- įvairių ekonomikos šakų sandaros poslinkiai sąlygoja darbuotojų poreikio mažėjimą gamyboje, ir jo didėjimą aptarnavimo, informatikos srityse;
- mokslo ir technikos pažanga sukuria iš esmės naujų profesinių specialistų poreikį;
- darbuotojo profesinis pasirengimas ne visai tenkina įmonės reikalavimus;

- susidaręs požiūris, kad nuolatinis personalo kvalifikacijos kėlimas yra kiekvienos įmonės, kiekvieno asmens sėkmingos veiklos laidas.”(B. Leonienė 2001 p.160)

Anot B. Leonienės(2001), suprasdama nuolatinio keitimosi ir mokymosi būtinybę, kiekviena organizacija turi sukurti savąjį darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, leidžiančią pasirinkti tinkamiausią kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir metodus.

Pasak A.Sakalo (1998) J. Bengtsonas siūlo organizacijų vadovams, įvertinus turimus finansinius išteklius bei darbuotojų potencialo lygį, taikyti šias kvalifikacijos tobulinimo strategijas:

- *intensyviąją*, kuria vadovaudamasi 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 teikiamas 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* (poliarizacijos), 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;
- *mobiliają*, pagrįstą 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 (patirtis rodo, kad aukštąjį išsimokslinimą turinčių darbuotojų galimybes persikvalifikuoti, prisitaikyti prie naujų darbo reikalavimų yra didesnės nei žemesnio išsimokslinimo darbuotojų); strategija tinka organizacijoms novatorėms, kuriose keičiantis darbo technologijai dažnai tenka keisti darbuotojų darbo profilį ir jų profesinį pasirengimą.

Atsižvelgiant į tai, kaip suprantamas kvalifikacijos kėlimas, kiekviena įmonė kuria vieną arba kelias (skirtingoms darbuotojų grupėms) individualias mokymo strategijas. Tai padeda organizacijai sėkmingai vykdyti darbuotojų mokymą(si).

Pasak, A. Stankevičienės, L. Lobanovos (2006), šiuolaikinėse žmoniškųjų išteklių vadybos teorijose bei žinių vadybos koncepcijose yra išskiriamos dvi pagrindinės personalo ugdymo ir mokymo(si) metodų raidos tendencijos:

1. *Metodų tendenciją*, kai nuo tradicinių paskaitinių metodų pereinama prie šiuolaikiškų grupinių metodų, paremtų klausytojų įtraukimu į tiesioginį sprendimo paieškos procesą ir sprendžiamų problemų priartinimu prie praktikos;

2. *Savarankiško ir neformalaus mokymosi tendenciją*, kai pasirinkus tinkamus savarankiško ir neformalaus mokymosi metodus, kiekvienas darbuotojas gali tobulinti kvalifikacijas ir lavinti savo kompetencijas, pasirinkdamas jam patogų būdą, metodus ir laiką bei lėšų investavimo būdą (pvz., pasirinkus nuotolines studijas mokytis interneto pagalba, derinant ir paskirstant investicijas į pačias studijas ir interneto prieigos įrengimą).

Vykdamas personalo mokymą organizacijoje yra svarbu taikyti tinkamus mokymo metodus. Pasak B.Leonienės (2001) darbuotojų mokymo metodai yra taikomi šie:

- 1) Paskaita- tuo pat metu galima daug informacijos perduoti didelei auditorijai, kurią sudaro pasyvūs klausytojai.
- 2) Demonstravimas- mokamą 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) Mokomasis pokalbis- dalyvauja riboto dydžio besimokančiųjų grupė. Mokoma klausimų ir atsakymo forma. Pokalbį vedantis asmuo yra aktyvus mokymo proceso dalyvis, tik nuo jo priklauso, ar pateikiami klausimai sukels diskusiją, t.y. ar bus keičiamasi nuomonėmis.
- 4) Diskusija- dalyvauja nedidelė besimokančiųjų grupė, kurios nariai turi skirtingas nuomones tais pačiais klausimais, nes skiriasi jų turimos žinios, požiūriai, patirtis. Mokama suteikiant galimybę norintiems išsakyti savo nuomonę ir diskutuojant suformuoti bendrą nuomonę, kurios reikia sprendimui priimti.
- 5) Darbas grupėse- besimokančiųjų grupė dalijama į mažesnes 3-5 asmenų grupes, kurios keičiasi nuomonėmis, norėdamos priimti bendrą sprendimą. Šis sprendimas traktuojamas kaip nauja kokybė, nes priimtas kūrybiškai, panaudojant skirtingą patirtį, informaciją, naujas idėjas.
- 6) Imitaciniai žaidimai- mokoma, kai nedidelių grupelių nariai imituoja atskirus organizacijų veiklos momentus arba visos organizacijos veiklą konkrečiose situacijose. Tai įgalina praktiškai mokytis parengti sprendimus, aiškiai pamatyti, kaip jie veikia bendradarbių tarpusavio santykius, daro įtaką organizacijos veiklos rodikliams. Mokymo metodas ypač rezultatyvus, kai yra turima galimybė valdymo sprendimus pagrįsti ekonominiais skaičiavimais, atliekamais kompiuterine technika. Šiuo atveju operatyviai galima pademonstruoti, kaip nuo priimtų sprendimų atskirose organizacijos veiklos srityje priklauso

bendras organizacijos veiklos rezultatas, jos situacija konkurencinėje rinkoje, taip pat išmokyti analizuoti finansinės atskaitomybės dokumentus, o remiantis juose pateikiama informacija, priimti naujus valdymo sprendimus.

- 7) Videotreningas- šis metodas dažniausiai taikomas mokant įvairių lygių vadovus, kurie privalo gebėti prisistatyti, 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 paprasčiausiai su tokio pat darbo praktika giminingose organizacijose. Lankymasis pirmaujančiose 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. Šiuo atveju darbuotojas savo nuožiūra pasirenka kursus, seminarus, norėdamas įgyti žinių ir įgūdžių, kurių reikia jau dabar, norint didinti darbo efektyvumą, užtikrinti darbą besiplečiančioje organizacijoje ar užimti aukštesnes pareigas ateityje.
- 10) Mokymasis darbo vietoje – šiuo atveju naujas darbuotojas (mokinys) supažindinamas su darbu tiesiogiai jį mokant darbo vietoje. Efektyvi mokymo programa: padidina darbo našumą, sustiprina moralę, supažindina su naujom technologijom, užtikrina tęstinumą ir leidžia darbuotojams keistis kitais tiek pat kvalifikuotais darbuotojais, kelia nekvalifikuoto personalo lygį, todėl padeda išvengti darbo jėgos trūkumo.

Įvairius darbuotojų mokymo metodų pasirinkimas leidžia darbuotojams geriau įsisavinti naujas žinias, bei lavinti naujus įgūdžius.

Suprasdama nuolatinio keitimosi ir mokymosi būtinybę, kiekviena organizacija turi sukurti savąją darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir metodus, nes dabar daugeliui svarbu yra karjera, profesinis tobulėjimas, kvalifikacijos kėlimas. Organizacija turi suprasti, kaip svarbu nuolat turėti darbuotojus, gebančius prisitaikyti prie naujų darbo reikalavimų. Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas naudingas ir individui, ir organizacijai. Individui naudingas dėl to, kad padeda rasti įvairių problemų sprendimus, padidina darbinės veiklos vertę ir darbo našumą, sustiprina darbuotojo pasitikėjimą savo jėgomis, sukuria platesnes perspektyvas karjerai. Taigi, nuolat kintančioje visuomenėje dėl spartėjančios mokslo ir technikos pažangos, kyla reikalavimai darbuotojų kvalifikacijai, tad neišvengiamai reikšmingesnis tampa ir žmonių siekis kelti profesinį

potencialą. Tačiau kuriant personalo mokymo sistemą reikia neužmiršti darbuotojų motyvavimo mokymuisi. Labai svarbu, kad darbuotojai norėtų ir būtų motyvuoti tobulinti savo profesinę kompetenciją.

1.5. Motyvacijos samprata ir svarba profesiniam tobulėjimui

Nagrinėjant motyvavimo esmę, reikėtų apibrėžti, kas yra motyvacija? Kiekvienas autorius motyvaciją apibūdina savaip, pavyzdžiui Barvydienė, Kasiulis (2001) teigia, kad motyvacija yra elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo priemonė, kurią sukelia įvairūs motyvai. Motyvai, tai veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu, t.y. įsisąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu. V. Gražulis (2005) teigia, kad motyvacija reiškia asmens psichologinę būseną (vidinę paskatą arba poreikį), kuris lemia jo „Įsipareigojimo laipsnį“ veikti siekiant tam tikro tikslo. Kaip teigia T. Diatlovas (2002), motyvacijos esmė, tai laisvi, įprasminti vidiniai žmonių veiksmai, kurie motyvacinėje veikloje darbuotojai patys nustato veiksmų ribas priklausomai nuo vidinių įsitikinimų ir aplinkos sąlygų Stoner, Freeman, Gilbert (2000) teigia, kad motyvacija, tai veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys pavienio asmens elgesį. A. Sakalas, V. Šilingienė (2000), teigia, kad motyvacija, tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas.

Analizuojant šiuolaikinių šalių organizacijų patirtį, galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas tampa bendrosios strategijos dalimi, kurios tikslas suvienyti organizacijos darbuotojus ir kreipti juos, kad būtų pasiektas bendras tikslas (Barvydienė, Kasiulis, 2001).

Organizacijai labai svarbus darbuotojų profesinis tobulėjimas. Todėl labai svarbu išsiaiškinti, kaip būtų galima motyvuoti personalo profesinį tobulėjimą. Norint, kad personalas tobulėtų reikia motyvuoti darbuotojų mokymąsi.

Pasak I. Bakanauskienės, R. Kontautienės, D. Augienės ir kt. (2008) mokymosi motyvacija padeda besimokančiam orientuotis į tikslą, suvokti, kiek laiko reikės tikslui pasiekti ar reikės pastiprinimo ir kokio, aktualizuoja būtinas besimokančiam žinias, sugebėjimus ir įgūdžius, turi įtakos mokymosi kokybei ir mokymosi pasekmėms. Motyvacija sąlygoja mokymosi rezultatus, dalyvavimą pasirenkant ir įsisąmoninant konkrečius mokymosi tikslus bei būdus. Motyvai sukuria bendrą nusiteikimą mokytis, o nuo tikslų priklauso, kiek žmogus patobulės.

Norint motyvuoti darbuotojų profesinį tobulėjimą, reikia formuoti personalo mokymo(si) motyvaciją reikiama kryptimi. Motyvacijos formavimui naudojami du poveikio tipai: tiesioginis ir netiesioginis.

Pasak V. R. Kulvinskienės, A.Šalčiaus (1994), išskiriami du tiesioginio poveikio būdai: tiesioginė ir valdinga (arba priverstinė) motyvacija.

Tiesioginės motyvacijos esmė ta, kad daromas tiesioginis poveikis darbuotojui, norint pakeisti jo vertybių sistemą ir kartu formuoti reikiamą darbo motyvų sistemą. Toks poveikis daromas įvairiais metodais ir priemonėmis (įtikinimu, paaiškinimu, informavimu, propaganda, agitacija, pavyzdžiu ir t.t.). Jei šis valdymo būdas sėkmingas, valdymo tikslai tampa valdymo objektais. Kartu formuojasi ir po to pasireiškia asmeninis darbuotojų suinteresuotumas efektyviais darbo rezultatais. Tiesioginė motyvacija yra galima tik tam tikromis sąlygomis, nes šis būdas reikalauja kruopštaus darbo su kiekvienu žmogumi individualiai bei jo gyvenimo ir darbo orientacijos pažinimo. Be to, šis poveikio būdas yra imlus darbui, todėl operatyviam valdymui naudojamas gana ribotai. Operatyviam valdymui tinkamesnė *valdinga* arba *priverstinė motyvacija*. Šis būdas grindžiamas darbuotojo poreikių tenkinimo pablogėjimo pavojumi, jeigu jis nevykdys atitinkamų reikalavimų. Praktiška šio poveikio raiškos forma – įsakymai, nurodymai, instrukcijos, reikalavimai. Operatyvaus valdymo sąlygomis *priverstinė motyvacija* turi privalumų. Norint ją taikyti, nereikia pažinti subjektyvaus darbuotojų pasaulio, pakanka panaudoti pačius elementariausius poreikius, būdingus visiems žmonėms. Priverstinė motyvacija pakankamai operatyvi, be to, nereikia naudoti kokių nors realių gyvenimo gėrybių. Kita vertus, priverstinė motyvacija turi psichologinio bei socialinio pobūdžio trūkumų. Ji neskatina siekti pašalinti valdymo subjekto keliamo pavojaus. Dažnai valdymo objektas tampa vis didėjančios baimės šaltiniu. Darbuotojas bijo prarasti turimas darbo pozicijas.

Taigi priverstinė motyvacija gali tapti tiek konstruktyvaus aktyvumo, tiek konfliktų, drausmės pažeidimų, kadrų kaitos priežastimi. Šis poveikio būdas orientuojamas į besąlygišką darbuotojo pavaldumą valdymo subjektui, jo tikslams ir reikalavimams. Visa tai gali riboti kūrybinius darbuotojo pradus, inovacinį aktyvumą. Priverstinė motyvacija nėra optimalus valdymo būdas formuojant norimus personalo darbo motyvus.

Netiesioginio valdymo poveikio tipas darbuotojų veiklai yra *stimuliavimas*. Šis poveikis daromas netiesiogiai individui, o jo gyvybinės veiklos sąlygoms bei aplinkybėms. Sąlygos ir aplinkybės sukelia tam tikrų poreikių ir interesų. Taip susidaro asmeninio pasirinkimo situacija, kuria darbuotojas pasinaudoja priklausomai nuo savo prioritetų sistemos. Vadovai stengiasi keisti šias sąlygas ir aplinkybes taip, kad pakreiptų darbuotojų prioritetų sistemą reikiama valdymo tikslams kryptimi.

Dauguma žmonių mokosi vedini silpnesnių ar stipresnių išorinių ar vidinių mokymosi motyvų – interesų, norų ar poreikių, skatinančių juos siekti tam tikrų mokymosi ir išmokimo tikslų.

Pačia bendriausia prasme tai gali būti jų aktyvuoti motyvai, jiems suprantami kaip aktualūs sprendimai:

- pasiruošti tolesnėms studijoms;
- atrasti naujus saviraiškos interesus ir plėtoti jiems tenkinti būtinas kompetencijas;
- išplėsti savo profesinės karjeros galimybes;
- kompetentingai atlikti nuolat besikeičiančius socialinius vaidmenis.

Pasak I. Bakanauskienės, R. Kontautienės, D. Augienės ir kt. (2008) didėjant patyrimui, formuojasi nauji interesai, pomėgiai ir siekiai, išryškėja nauji mokymosi poreikiai, tuo pačiu ir noras tobulėti. Bėgant metams, silpnėjant kai kuriems žmogaus pomėgiams atitinkantiems, bet retai praktikuojamiems gebėjimams, sietiniams su jo saviraiška, iškyla būtinybė juos lavinti ar mokytis naujų, labiau atitinkančių tam tikrą gyvenimo tarpsnį. Pavyzdžiui, kai asmeninis poreikis įsitvirtinti gyvenime patenkintas, jį pakeičia socialinio aktyvumo poreikis. Tokie ir panašūs asmenybės raidos pokyčiai skatina nuolat mokytis, tobulėti, plėtoti intelektines ir praktines galias, atveriančias palankias sąlygas keistis ir patiems suaugusiojo norams, interesams bei poreikiams. Žmogui gali būti svarbu nuolat įgyti naujų žinių, tobulinti savo įgūdžius, siekiant tinkamai tenkinti besikeičiančius profesinius reikalavimus. Neatsižvelgiant į tai, ką ir kur žmogus dirba, jis, siekdamas naujų karjeros galimybių arba norėdamas profesionaliai atlikti savo pareigas, gali būti tiesiog priverstas tobulinti kvalifikaciją ar netgi persikvalifikuoti. Kai kurios profesinės kompetencijos gali būti išlavintos tiesiogiai dirbant savo darbą, kurioms pasiruošti aukštosios ar profesinės mokyklos neteikia specialių nuoseklaus mokymo programų.

Pasak G. Butkienės, A. Kepalaitės (1996) amerikiečių mokslininkas C. O. Houle'as (1961), tirdamas, kodėl ir kaip suaugusieji mokosi, nustatė tokias tris pagrindines mokymosi motyvacinių nuostatų grupes:

1. Į tikslą orientuotos nuostatos. Žmogus vadovaudamasis šia nuostata nori pasiekti aiškiai apibrėžtą išorinį mokymosi tikslą, pavyzdžiui, įgyti mokslo baigimo pažymėjimą ar būti paaukštinti darbe. Juos neretai nelabai domina pats mokymo(si) procesas, o pasiekę tikslą liaujasi ir kryptingai mokėsi, kol neišryškėja naujų socialinių siekių.

2. Į veiklą orientuotos nuostatos. Šioms nuostatoms žmogus pirmenybę teikiantys randa prasmę pačioje mokymosi veikloje bendraudami su kitais, užmegzdami naujų pažinčių ir iš esmės tenkindami įvairius psichologinius bei socialinius poreikius. Juos nelabai domina pats mokymo(si)

turinys, dėl to mokymo(si) procesas jiems gali tapti įdomus tik dėl atvertų naujų bendravimo galimybių ir naujos veiklos iššūkių.

3. Į mokymąsi orientuotos nuostatos. Šias nuostatas išsiugdę suaugusieji mokosi todėl, kad trokšta įgyti žinių, plėtoti jų supratimą, lavinti gebėjimus, įgyti įvairių kompetencijų. Jie mokymą(si) pasirenka, siekdami tobulinti savo asmenybę. Jie mokosi netgi tuomet, kai, atrodytų, kad pats dalykas neturi visiškai nieko bendro su jų tikraisiais profesinės veiklos ar socialinio statuso tikslais.

Pasak I. Bakanauskienės, R. Kontautienės, D. Augienės kt. (2008) analizuojant mokymosi motyvaciją naudinga skirti dvi jos dalis: turinio ir dinaminę. Skiriami tokie mokymosi motyvacijos turinio požymiai:

- asmeninė mokymosi prasmė, susijusi su noru mokytis;
- mokymosi motyvo turinys ir jo vieta bendrojoje asmens motyvacijos sistemoje;
- motyvo veiksmingumas, susijęs su savarankišku atsiradimu bei pasireiškimu;
- motyvo įsisąmoninimo laipsnis ir mokymosi motyvo išplitimas į kitas veiklos sritis.

Pasak P. Jarvio (2001) dinaminiai motyvo požymiai yra patvarumas, stiprumas, modalumas, susijęs su asmenybę stiprinančiomis arba silpninančiomis emocijomis. Žmogus, linkęs eikvoti savo intelektą, laiką ir energiją tik jam svarbioje ir reikšmingoje veikloje. Lanksčios ir dinamiškos organizacijos taip pat vertina ir stengiasi išlaikyti darbuotoją tol, kol pastarasis tenkina organizacijos keliamus kompetencijos reikalavimus. Šiuolaikinės organizacijos siūlo veiklą (darbo vietą) aukštos kvalifikacijos darbuotojams, tačiau ir veikla, ir kvalifikacijos reikalavimai nuolat kinta, tad dirbantysis taip pat turi keistis, įvaldyti naujus mokėjimus ir įgūdžius, plėsti savo galimybes veikti. To negalima padaryti be nuolatinio mokymosi.

Pasak N. Chmiel (2005) gebėjimas mokytis yra naujos darbuotojo kompetencijos sudėtinė dalis. Individas turi būti pasirengęs nuolatiniam mokymuisi, idant jis galėtų sėkmingai save realizuoti dinamiškame darbo pasaulyje. Kai žinoma, ką darbuotojai turi gerai išmokti, galima efektyviai ir kryptingai nukreipti dėmesį ir įvairius kognityvinius išteklius, ypač jei šie tikslai sutampa su besimokančiojo karjeros planais, darbo lūkesčiais ir pan. Tradiciškai laikyta, kad gerai kognityviniu požiūriu sukurta mokymo programa būtinai turi motyvuoti besimokančiuosius. Tačiau taip nėra. Su mokymu susiję pažintiniai ir motyvaciniai veiksniai yra sudėtingai susipynę. Vis plačiau pripažįstama, kad besimokančiųjų nuostatos ir suvokimai yra mokymo sėkmės

determinantai, jeigu jie yra susiję ne tik su mokymo programa, bet ir su platesniu organizaciniu kontekstu.

Darbuotojų mokymasis tiesiogiai sietinas su jų lūkesčių sistema. Svarbūs ir darbuotojų tobulėjimo siekiai, tačiau dažniausiai tikslai yra žymiai konkretesni: gerai atlikti patikėtą darbą, pasiruošti naujoms užduotims, perspektyviniams pokyčiams žinių rinkoje. Dažnai tai suvedama į materialinius, karjeros ar prestižo ir kitus siekius. Nors dažnai yra teigiama, kad kompetencijos gerinimas yra kiekvieno darbuotojo reikalas, tai nereiškia, kad organizacija neturi skatinti jį mokytis. Nors dažnai teigiama, kad darbo užmokestis nėra tikrasis stimulatorius, kad svarbi savirealizacija, saviraiška, tačiau, kur darbo užmokestis daugumai neužtikrina normalaus pragyvenimo lygio, tai yra realus veiksmingas motyvas. Todėl labai svarbu sukurti veiksmingas darbo apmokėjimo sistemas, kurios skatintų darbuotojus mokytis ir tobulėti. Tai gali būti realizuojama, tiek užtikrinant karjerą, kurią dažniausiai lydi didesnis darbo užmokestis, tiek priedai už pasiekimus moksle .

Kaip teigia A. Sakalas (2003), didelės galimybės atsiveria, realizuojant apmokėjimo principą: „Užmokestis už žmogų, žinoma, nepriešpastatant jo užmokesčiui už darbą“. Šiuo atveju įvertinamas ne tik darbo sudėtingumas, bet ir šiuolaikinei rinkai reikalingos darbuotojų savybės: iniciatyva, noras ir sugebėjimas keistis, mokytis, imlumas naujovėms, gebėjimas identifikuoti ir spręsti problemas, kūrybiškumas ir pan. Tai svarbios darbuotojų savybės, lemiančios organizacijos konkurencingumą, sugebėjimą keistis, todėl šie žmonės turi būti vertinami ir jiems turi būti mokama daugiau už tą, kuris atlieka analogišką darbą, bet neturi šių savybių. Tai organizacijos perspektyvinis potencialas, kurį reikia ne tik ugdyti, bet ir saugoti. Išsiaiškinti mokymosi motyvus, o tuo pačiu ir tinkamus mokymo(si) motyvavimo metodus parinkti, galima ir ieškant atsakymo į neigiamą klausimą, leidžiantį analizuoti, kodėl suaugusieji apsisprendžia nestudijuoti.

Taigi motyvacijos svarba profesiniam tobulėjimui yra neginčytina. Tačiau norint tinkamai motyvuoto darbuotojų tobulėjimą reikia tinkamai išsiaiškinti jų lūkesčius, poreikius. Tinkamai motyvuotas darbuotojas gali pasiekti didelių profesinių aukštumų.

1.6. Personalo motyvavimo tobulėjimui priemonės

Motyvavimo priemonės daro poveikį darbuotojų motyvacijai, o tuo pačiu ir jų elgesiui. Tai, kas motyvuoja esant vienai situacijai, nebūtinai motyvuos kitu laiku ir kitoje vietoje. Ekonominės krizės metu organizacijai ypatingai svarbu taikyti pagrįstas darbuotojų motyvavimo priemones.

Labiausiai darbuotojus motyvuojantis veiksnys, kaip teigia R. M. Hodgetts (1999), yra pinigai. Visų pirma, piniginis įvertinimas padeda patenkinti dirbančiųjų fiziologinius ir saugumo poreikius. Antra, žmogui pinigai padeda patenkinti ir aukščiausio lygio poreikius. Žmogus, uždirbantis daugiau negu bet koks kitas tos paties grandies darbuotojas, gali galvoti, kad jis yra vertingas organizacijai, nes antraip jis negautų už savo atliekamą darbą tiek daug pinigų palyginti su kitais. Apžvelgsime keletą darbuotojų materialinių skatinimo priemonių.

Darbo užmokestis. Darbo užmokestis laikomas pagrindine darbuotojų motyvavimo priemone (ypač Lietuvoje). Pažangios įmonės palaipsniui pereina prie bendro visiems darbuotojams atlyginimo mokėjimo būdo, kurio esmę sudaro atlyginimo padalijimas į tris dalis: pastoviąją ir kintamąją dalį bei premijas.

Pastovus darbo užmokestis nustatomas priklausomai nuo atliekamo darbo sudėtingumo, nervinės ir fizinės įtampos, atsakomybės lygio, ir t.t. , Oksanos Poluchinos (2004) teigimu, fiksuota dalis užtikrina norą dirbti kompanijoje, o kartu sumažina ir darbuotojų kaitą organizacijoje.

Kintamoji darbo užmokesčio dalis priklauso tiek nuo individualių, tiek ir nuo kolektyvinių pasiekimų. Pirmuoju atveju kintamas darbo užmokestis nustatomas priklausomai nuo individo asmeninių savybių bei jo elgsenos darbe (nuo darbų kokybės, jų atlikimo laiku, iniciatyvumo, universalumo ir kt.). Tuo metu kai kolektyvinė dalis priklauso nuo viso kolektyvo pasiekimų ir mokama už darbų kokybę, terminų laikymąsi ir pan. Kintamoji darbo užmokesčio dalis dažniausiai sudaro apie 30% pastovaus darbo užmokesčio.

Ir trečioji dalis – premija. Premijų pagrindinė paskirtis – skatinti darbuotoją tam tikrai veiklai. Premijos turėtų būti skiriamos už ypatingus, unikalius ir svarbius įmonei pasiekimus, pavyzdžiui, gerokai padidinus jos pelną, pagerinus veiklos kokybę, sumažinus išteklių išlaidas ir pan. Šie vienkartiniai atlyginimai neturi būti įprasti ir nuolatiniai. Pasak R. Razausko (1988), darbuotojas gali likti nepatenkintas premija, jeigu jo bendradarbis, dirbdamas blogiau ir mažiau, gaus tokio pat dydžio premiją. Tokiu atveju premija neturės pageidaujamos skatinamosios reikšmės.

Todėl galima daryti išvadą, kad premija skatina tada, kai ji skiriama pelnytai (būtina darbuotojui paminėti, už ką jis gavo premiją), laiku ir atitinkamo dydžio.

Toks motyvavimo būdas ypač tinka pardavimo darbuotojams. Jie gauna nustatytą atlyginimą ir tam tikrą procentą nuo pardavimų apimties. Tokiu būdu pardavėjai suinteresuoti didinti pardavimus, nes jie supranta, kad kuo daugiau parduos, tuo didesnė bus jų gaunamo procento piniginė vertė. Taip pat premijos gali būti suteikiamos pardavimo darbuotojams už ypatingai malonų klientų aptarnavimą, tuo pačiu, darbuotojai skatinami gerinti komunikavimo su pirkėjais įgūdžius.

Taigi Stephen P. S. Robbins (2003) teigia, kad naudojant kintamo atlygio programas, darbuotojai turi jausti stiprų ryšį tarp darbo rezultatų ir už juos gaunamo atlygio, jei norima, kad motyvacija būtų maksimali.

„Paskatų užkandinė“. „Paskatų užkandinės“ suteikia darbuotojams galimybę patiems rinktis piniginį motyvą, kuris labiausiai patenkins jų poreikius. Šios programos esmė – darbuotojams pateikiama daugybė įvairiausių materialinio skatinimo būdų kaip patiekalai užkandinės meniu, o dirbantieji turi pasirinkti jiems optimalų variantą. Įmonės dažniausiai siūlo:

- tam tikrą kasmetinę pinigų sumą, kurią darbuotojas gauna kaip priedą prie pagrindinio atlyginimo ir gali panaudoti jį savo nuožiūra;
- įvairius draudimus (gyvybės, sveikatos ir pan.) kaip papildomą atlyginimą;
- pasirinkimą tarp fiksuotos algos ir atlyginimo, priklausančio nuo darbuotojo našumo;
- papildomą apdovanojimą už puikų individo arba grupės darbą (pavyzdžiui, apmokamos laisvos dienos, nešiojamas televizorius, vakarienė arba bilietai į rungtynes dviem asmenims, tam tikrą laiką rezervuota nemokama stovėjimo vieta prie pagrindinio darbovietės įėjimo).

Remdamasis amerikiečių psichologų atlikto tyrimo duomenimis, R. Hodgetts (1999) daro išvadą, kad toks materialus skatinimo būdas labiausiai motyvuoja darbuotojus, kadangi jiems yra atlyginama už darbo nuopelnus taip, kaip jie patys nori.

H. Rodgers (1991) pabrėžia, kad nors pinigai reprezentuoja labai galingą skatinimo priemonę dirbti efektyviau, tačiau jie sudaro tik mažą motyvacijos dalį. Pinigai tik patenkina žmogaus fiziologinius poreikius bei užtikrina socialinį statusą, o tokie dalykai kaip profesinis pripažinimas ir pergalės teikiamas malonumas su algos dydžiu tiesiogiai nesusiję. Todėl jau keletą metų daugelis organizacijų, pajutę moralinės motyvacijos veiksmingumą, papildomai mėgina skatinti savo

darbuotojus tokiomis nematerialinėmis priemonėmis kaip pagyrimai, darbuotojų įtraukimas į valdymą, aukštesnių pareigų suteikimas ir kt. Teisingas nepiniginių motyvų naudojimas paskatina personalą, kuo efektyviau naudotis savo žiniomis, gebėjimais, talentais.

Pasak O.Poluchinos (2004), šiandien egzistuoja ir sėkmingai naudojami daugelis nepiniginių motyvų, o moralinių skatinimo priemonių kaip:

Organizacijos pavadinimas. Kiekvienas darbuotojas trokšta dirbti organizacijoje, kuri yra žinoma, sėkminga ir prestižinė. Dirbant didelėje organizacijoje darbuotojas mano, kad jie gali pasiekti daug daugiau, palapsniui užkopiant į viršų karjeros laiptais, negu dirbant mažai žinomoje organizacijoje. Profesionalios karjeros elementas yra kadru rotacija, kuri turi daugiau šansų egzistuoti būtent didesneje organizacijoje. Šiais laikais dažniau yra naudojama horizontali rotacija, kurią galima priskirti prie moralinių motyvacijos būdų. Pareigų keitimas leidžia darbuotojui pastoviai tobulintis, tai tam tikra galimybė siekti “plataus akiračio žmogaus” titulo. Bet vienam tai bus motyvacija kitam – kančia: “nelįskite prie manęs, man ir taip gerai”, demotyvacija.

Galimybė save realizuoti. Čia galima kalbėti apie darbuotojų statusą ir įgaliojimus. Ką gali daryti bendradarbis savo darbo vietoje? Ar gali nepriklausomai nuo nieko priimti sprendimus? Darbuotojo vystymosi galimybė. Kada darbuotojas nemato jokių savo vystymo galimybių, tai mažina atliekamo darbo efektyvumą. Naujos patirties, naujų žinių įsigijimas tai - stipri personalo motyvacijos priemonė.

Darbuotojų informuotumas apie situaciją organizacijoje. Pastovus bendradarbių informavimas apie pasiekimus arba apie ištikusias nelaimes įdiegia jausmą su pavadinimu “mus sieja bendras darbas”. Kuo pilniau darbuotojai yra informuoti apie organizacijos būklę, kuo geriau jie yra susipažindinami su organizacijos strategija, tuo su didesniu atsidavimu atlieka skiriamas jiems pareigas. Šio pilno informuotumo pasiekimo būdai yra įvairūs: pavyzdžiui, tai gali būti korporatyvinis informacinis leidinys, kuriame būtų paskelbtos visos naujienos, liečiančios organizacijos veiklą; tai gali būti organizacijos internetinis tinklalapis, kuriame taip pat galima rasti paskutines žinias, perskaityti pokalbį su vadovu ir kitų būdų.

Organizacijos stabilumas. Šis stimulus yra taip pat vienu stipriausias. Jis sukelia pasitikėjimą organizacija. Nes jei organizacijai ateina sunkūs laikai, finansinė krizė ar finansinis nepastovumas, tai netgi patys “įsimylėję” organizaciją darbuotojai pradės ieškoti naujo darbo.

Kolektyvinis darbas. Toks darbo principas būdingas daugybei organizacijų. Darbo vietose būtina formuoti vieningos komandos pasaulėžiūrą: jokių būdu nesugriauti atsiradusios neformalios

grupės, jei nedaro žalos organizacijos tikslams. Jų pagrindinis tikslas – palaikyti ryšius su vadovybe ir informuoti personalą. Jos sudaromos iš skirtingų padalinių darbuotojų. Jos taip pat nuolat dalyvauja susirinkimuose, kuriuose aptariami rezultatai, plėtros perspektyvos ir galimos problemos. Tokios komandos neturi įtakos valdymui, bet jų pagrindinis uždavinys – rekomendacijų gavimas, pasikeitimas informacija įmonės viduje.

Pagyrimai. Pagyrimas už sąžiningai atliktą darbą yra labai veiksmingas, mažai arba nieko nekainuojantis, didelį emocinį pastiprinimą darbuotojui suteikiantis apdovanojimas.

R. Razauskas (1988) taip pat pabrėžia, kad pagyrimas turi atitikti giriamojo laimėjimus. Už mažas pastangas geriausiai padėkoti darbuotojui asmeniškai, nedalyvaujant kitiems bendradarbiams. O už aukštus pasiekimus darbuotojas turėtų būti pagiriamas viešai, kad apie tai sužinotų jo bendradarbiai, šeimos nariai. S. P. Robbins (2003) siūlo dar kelis galimus pagyrimo būdus:

- nusiųsti ranka rašytą raštelį arba elektroninį laišką padėkojant už teigiamą veiklą;
- pagirti darbuotoją kompanijos žurnale arba laikraštyje;
- surengti oficialias apdovanojimo ceremonijas, įteikiant atskiriems darbuotojams ir komandoms atminimo dovanas ar ženklus.

Nuoširdi ir savalaikė padėka (žodžiu ar raštu, privačiai ar viešai) – motyvacijos ir lojalumo garantas.

Karjeros galimybė. Karjerą galima apibūdinti kaip žmogaus tobulėjimą darbinėje veikloje, kai vadovybė, įvertinusi šį pasiekimą, pakelia darbuotoją tarnybiniais laiptais. Kadangi darbuotojas nori, kad jo pastangos ir pasiekimai būtų pastebėti ir įvertinti, visiškai natūralu, kad karjeros perspektyva tampa labai reikšminga motyvacijos priemone. Organizacijos vadovybė turi sugebėti ugdyti ir suteikti savo darbuotojams daugiau savarankiško, įdomaus ir reikalaujančio atsakomybės darbo. Užtikrinanti teisingą aukštesnių pareigų suteikimo sistema, anot R. Bennet (1999), suteikia daug privalumų:

- pagerėja santykiai tarp vadovų ir pavaldinių;
- sumažėja specialistų kaita;
- padidėja darbo efektyvumas, kadangi pareigose pakeliami stažą ir patirtį turintys darbuotojai.

R. Česnyienė, D. Diskienė, V. R. Kulvinskienė ir kt., (2002) pabrėžia, kad sėkmingos individualios karjeros planavimas leidžia patenkinti darbuotojų profesinio augimo siekius, padidinti

darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis ir taip padidinti darbinės veiklos motyvaciją. R. Bennet (1999) nuomonė sutampa, kad organizacijoje kartu su karjeros planavimu turi būti derinamas darbuotojų mokymas, kvalifikacijos tobulinimas ir perkvalifikavimas, nes tuomet padidėja darbinės veiklos vertė.

Tokio skatinimo būdo reikšmingumą pabrėžia ir I. Aleksandravičienė (2005). Jos teigimu, darbuotojai teikia pirmenybę darbams, kurie leidžia jiems realizuoti savo įgūdžius, gebėjimus ir kūrybingumą. Kai darbuotojas ilgai dirba įprastą ir puikiai žinomą darbą, jis jaučiasi nebetobulėjantis, o „sustojęs vietoje“, ir būtent tai pagrindžia žmogaus norą ieškoti naujo darbo. Vadovas, laiku pastebėjęs ir įvertinęs darbuotojo norą gauti daugiau užduočių ir atsakingesnio darbo, gali iš anksto suplanuoti darbuotojo kilimą karjeros laiptais, ir tokiu būdu išsaugoti gerą specialistą savo organizacijoje bei išugdyti aukštesnio lygio vadovą, kuris bus ištikimas įmonės tikslams.

Darbuotojų įtraukimas į valdymą. Pasak S. P. Robbins (2003), Įtraukimas į valdymą apibrėžia visų darbuotojų dalyvavimo procesą, kurio tikslas – skatinti didesnę atsidavimą kompanijos sėkmei. Darbuotojai, priimdami sprendimus, turinčius įtakos jiems patiems, ir turėdami daugiau savarankiškumo, bus labiau suinteresuoti ir atsidavę organizacijai, dirbs efektyviau ir produktyviau, o kartu bus labiau patenkinti savo darbu. Kaip vieną iš galimų darbuotojų įtraukimo į valdymą teigiamų pasekmių. R. Česnyrienė, D. Diskienė, V. R. Kukvinskienė ir kt. (2002) taip pat nurodo produktyvumą, tačiau mano, kad jis nėra toks veiksmingas kaip kiti veiksniai. Šios knygos autoriai taip pat išskiria kelis darbuotojų dalyvavimo valdant privalumus:

- darbuotojai geriau suvokia darbo prasmę ir jo reikšmę bendradarbiams, organizacijai bei vartotojams;
- kyla žmonių išsilavinimas ir bendras kultūros lygis, o kartu kyla ir didesni reikalavimai savo atliekamo darbo turiniui;
- tenkinami kūrybiniai žmogaus poreikiai;
- darbuotojui suteikiama galimybė tobulintis.

Tačiau R. Bennet (1999) mano, kad pagrindinis tokios skatinimo formos trūkumas – kai kurių darbuotojų nenoras dalyvauti organizacijos valdyme. Jo priežastis – darbuotojų poreikių skirtumas, bei nenoras imtis iniciatyvos, prisiimti atsakomybės. „Įmonės vadybos orientacijos“ autoriai daro išvadas, kad „darbuotojų įtraukimo į valdymą procesas turėtų prasidėti išsiaiškinus, ar darbuotojai yra linkę ir pasirengę dalyvauti“. Tačiau visuomeniškai aktyvius darbuotojus toks skatinimo būdas

veikia pozityviai: sukeliama vidinė darbuotojų motyvacija bei suteikiama galimybė tobulėti, imtis atsakomybės ir labiau įsitraukti į darbą.

Kaip matome, kai kurie autoriai (R. M. Hodgetts, O. Poluchina ir kt.) tvirtai įsitikinę, kad stipriausias motyvas, skatinantis žmones produktyviai dirbti – pinigai. Kiti autoriai (H. Rogers, T. Šulgienė ir kt.) tokiai nuomonei neprieštarauja, tačiau pabrėžia, kad nemažiau svarbus vaidmuo skatinant darbuotojus atitenka ir nematerialinėms motyvacijos priemonėms. Taigi išnagrinėjus skirtingų autorių nuomones apie įvairias motyvacijos priemones, galima daryti išvadą, kad tinkamai suderintos materialinės ir moralinės skatinimo priemonės, padeda efektyviau motyvuoti darbuotojus tobulėti, bei suteikia jiems didesnę pasitenkinimą darbu.

2. PERSONALO MOKYMO IR MOTYVAVIMO YPATUMAI, SIEKIANT PROFESINIO TOBULĖJIMO : EMPIRINIS TYRIMAS

2.1 Metodika ir tyrimo organizavimas

Tyrimo tikslas: Išsiaiškinti personalo mokymo ir motyvavimo ypatumus, kurie skatina bei trukdo darbuotojams siekti profesinio tobulėjimo UAB „Aukštaitija“ organizacijoje.

Tyrimo metodai: Teoriniai: mokslinės ir metodinės literatūros analizė ir apibendrinimas. Empiriniai: anketinės apklausos metodas.

Remiantis studijuota moksline literatūra buvo sudaryta anketa. Tiriamieji dalyvavo savanoriškame ir anonimiškame tyrime, respondentams trumpai buvo pristatomas tyrimo tikslas, nauda.

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų nuomonę buvo atlikta anketinė apklausa (žr. 1 PRIEDAS). Anketos sukurtos darbo autorės. Anketos yra kiekybinės. Anketų klausimai – uždari, atviri. Kiekvienam anketos klausimui pateikiami keli variantai, bei kai kuriuose klausimuose galima buvo parašyti savo atsakymą, jei iš pateiktų variantų nebuvo tinkamo atsakymo. Anketinėje apklausoje siekiama išsiaiškinti tiriamųjų demografinius duomenis, respondentų nuomonę, ko tikisi darbuotojai dirbdami šioje organizacijoje, kokios priežastys juos paskatintų pakeisti organizaciją. Tyrime siekiama nustatyti, kokia taikoma darbuotojų motyvacija, kokios dažniausiai taikomos moralinės ir materialinės motyvavimo priemonės, kokios motyvavimo priemonės darbuotojams yra svarbiausios. Tyrimo metu siekiama išsiaiškinti, kokios darbuotojų kompetencijos lavinamos mokymuose, kokia yra taikoma kvalifikacijos tobulinimo strategija, kokie dažniausiai taikomi mokymo metodai, kokie darbuotojams priimtinausi mokymo metodai, kokia įtaką turi organizacijos kvalifikacijos tobulinimo programa, ar dažnai darbuotojai dalyvauja mokymuose. Tyrimo metu siekiama išsiaiškinti kokios priežastys skatina darbuotojus siekti profesinio tobulėjimo, koks yra organizacijos požiūris į profesinį tobulėjimą.

Atliktas kiekybinis tyrimas padeda atsakyti į pagrindinius tyrimo klausimus ir nustatyti tiriamųjų nuomonę.

Anketų duomenys atsispindi lentelėse ir grafikuose. Atlikta kompiuterinė duomenų analizė (SPSS 13 for Windows). Pritaikytas Pirsono chi-kvadrat (Pearson chi-square) kriterijus. Jo

dėka galime nustatyti ar dviejų klausimų atsakymai yra statistiškai susiję ar ne. jei $p < 0,05$ arba $p < 0,01$, tai sakome, kad klausimai statistiškai reikšmingai susiję, kitu atveju požymiai statistiškai nepriklausomi, reikšmingo ryšio nėra.

2.2 Tyrimo imtis

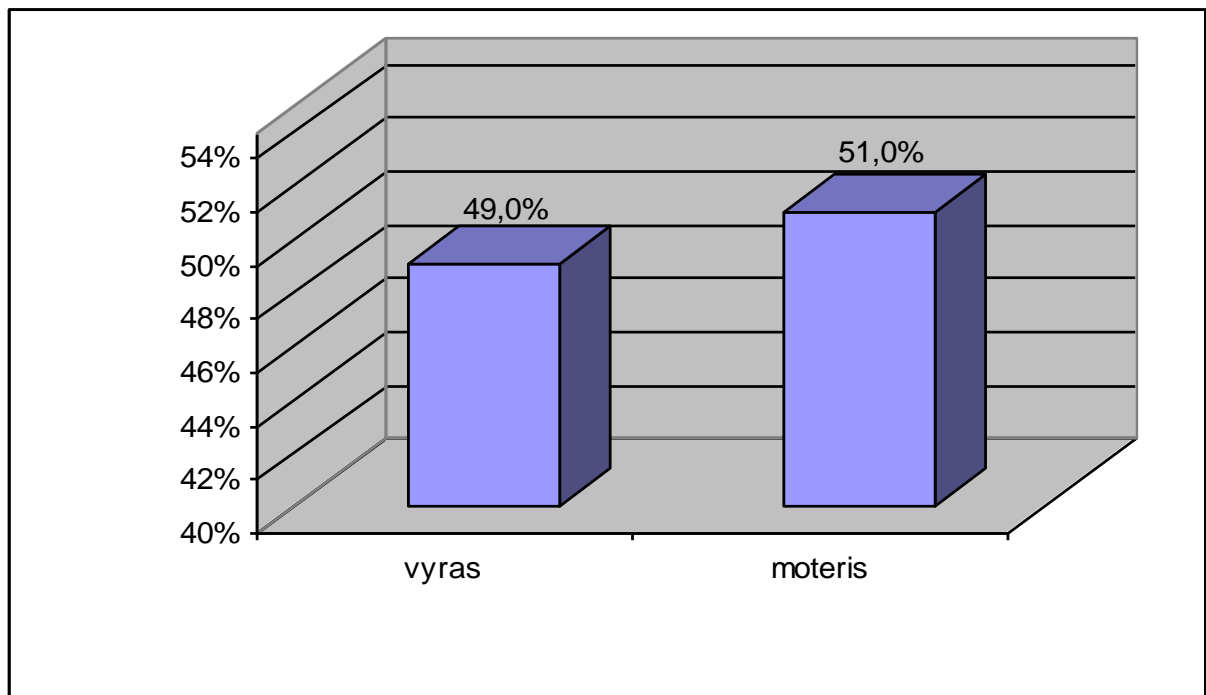
Tyrimo dalyvavo iš viso 138 respondentai. Tyrimas atliktas UAB "Aukštaitija" organizacijoje. Anketoje skirtoje darbuotojams buvo pateikta 18 klausimų. Iš viso buvo išdalintos 150 anketos, iš jų buvo sugražintos 138.

2.3. Darbuotojų apklausos rezultatų analizė

2.3.1. Tiriamųjų demografinė charakteristika

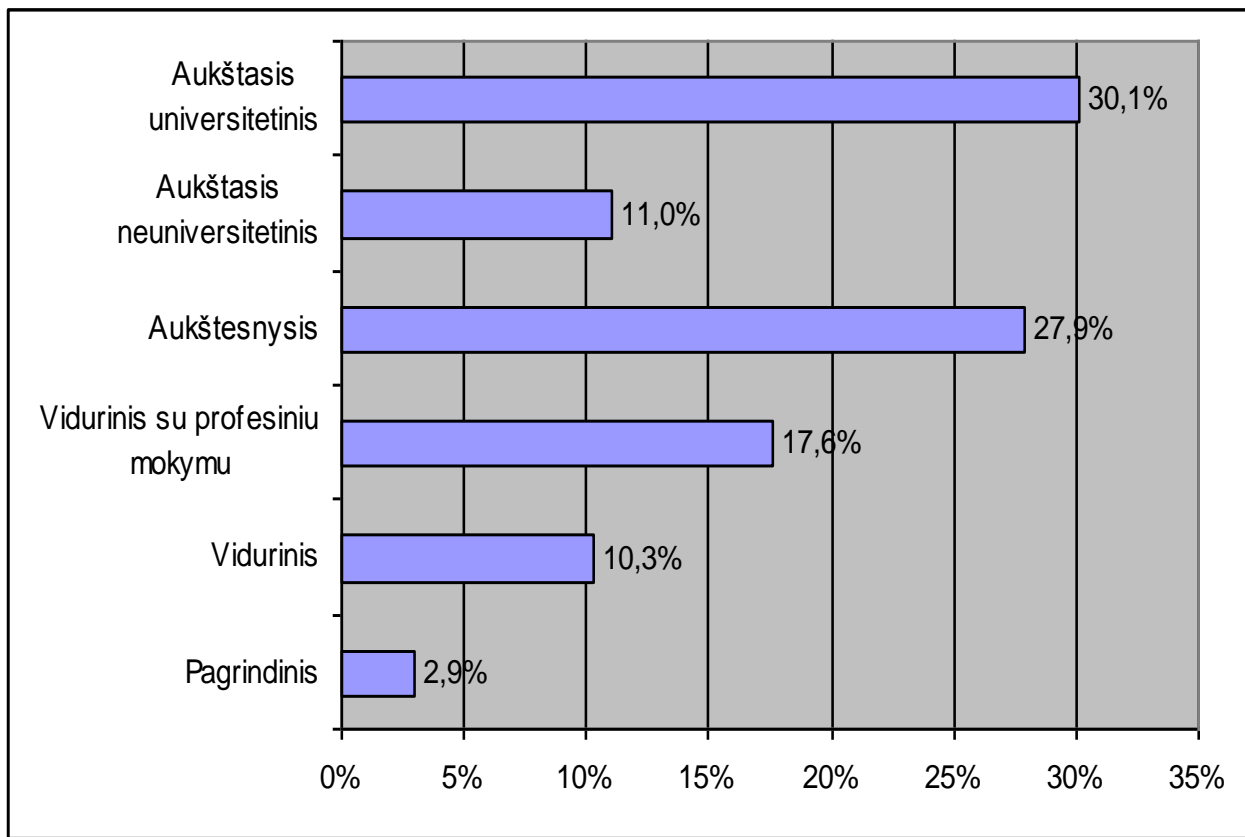
Pirmajame anketinės apklausos bloke buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų demografinę charakteristiką: darbuotojų lytį, išsilavinimą, pareigas, stažą.

Tyrimo metu buvo apklausta 138 tiriamieji iš jų 49% sudaro vyrai ir 51% sudaro moterys. Organizacijoje yra tolygus pasiskirstymas tarp vyrų ir moterų. (žr.1 pav.)



1 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį (N=138)

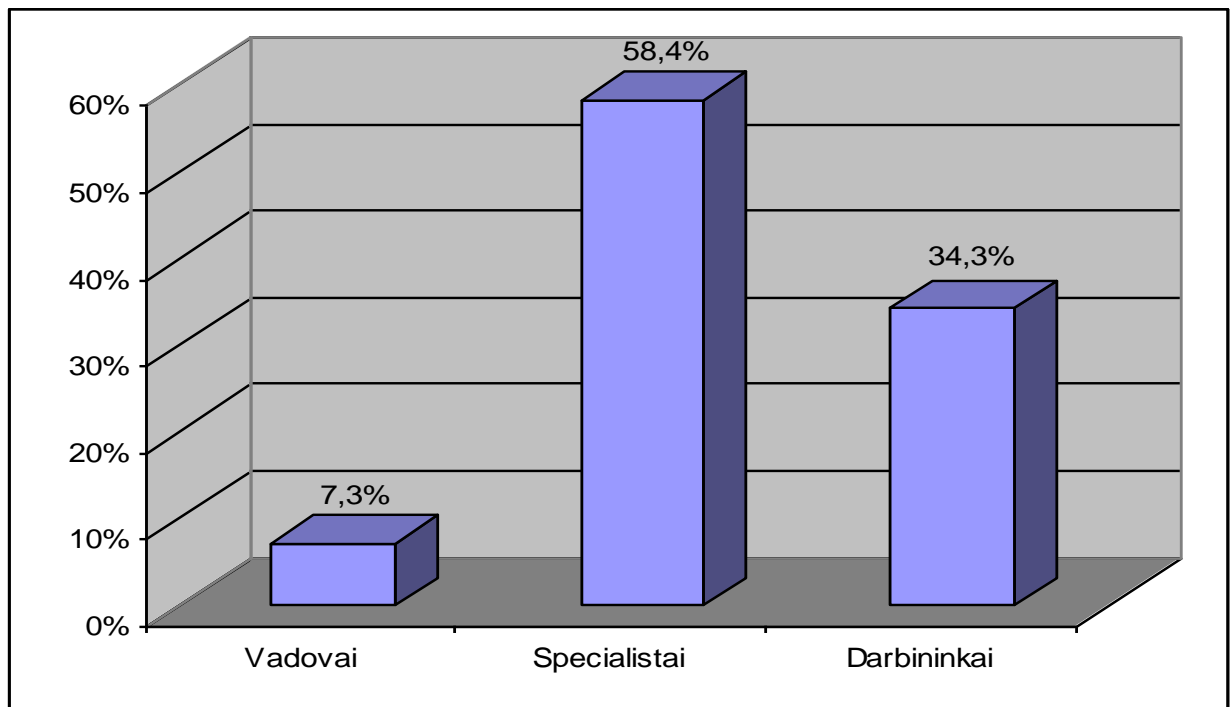
Antruoju klausimu buvo siekiama nustatyti respondentų išsilavinimą.



2 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=138)

Tyrimo metu paaiškėjo, kad organizacijoje dirba aukštą išsilavinimą turintys darbuotojai. 30,1% darbuotojų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 27,9% aukštesnįjį išsilavinimą, 11% aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą o tik 2,9% turi pagrindinį išsilavinimą. Galima daryti prielaidą, kad organizacijoje teikiamas didelis dėmesys darbuotojų išsilavinimui. (žr. į 2 pav.)

3 pav. iš pateiktų duomenų galima sužinoti, kokias pareigas užima apklaustieji darbuotojai. 58,4% sudaro specialistai, 34,3% darbininkai, ir 7,3% vadovai. Daugumą organizacijos personalo sudaro specialistai.



3 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas (N=138)

Apskaičiavus chi-kvadrato kriterijaus reikšmę, bei p reikšmę, paaiškėjo (*p=0,000<0,01) (žr. į 1 lentelę), kad išsilavinimas ir pareigos yra susijusios statistiškai reikšmingai. Iš procentinių pasiskirstymų matome, kad kuo aukštesnis išsilavinimas, tuo aukštesnės ir pareigos. Galima teigti, kad organizacijoje išsilavinimas yra svarbus darbuotojų kriterijus. Darbuotojas neturintis atitinkamo išsilavinimo ir norintis siekti aukštesnių pareigų privalės kelti savo bazinį išsilavinimą.

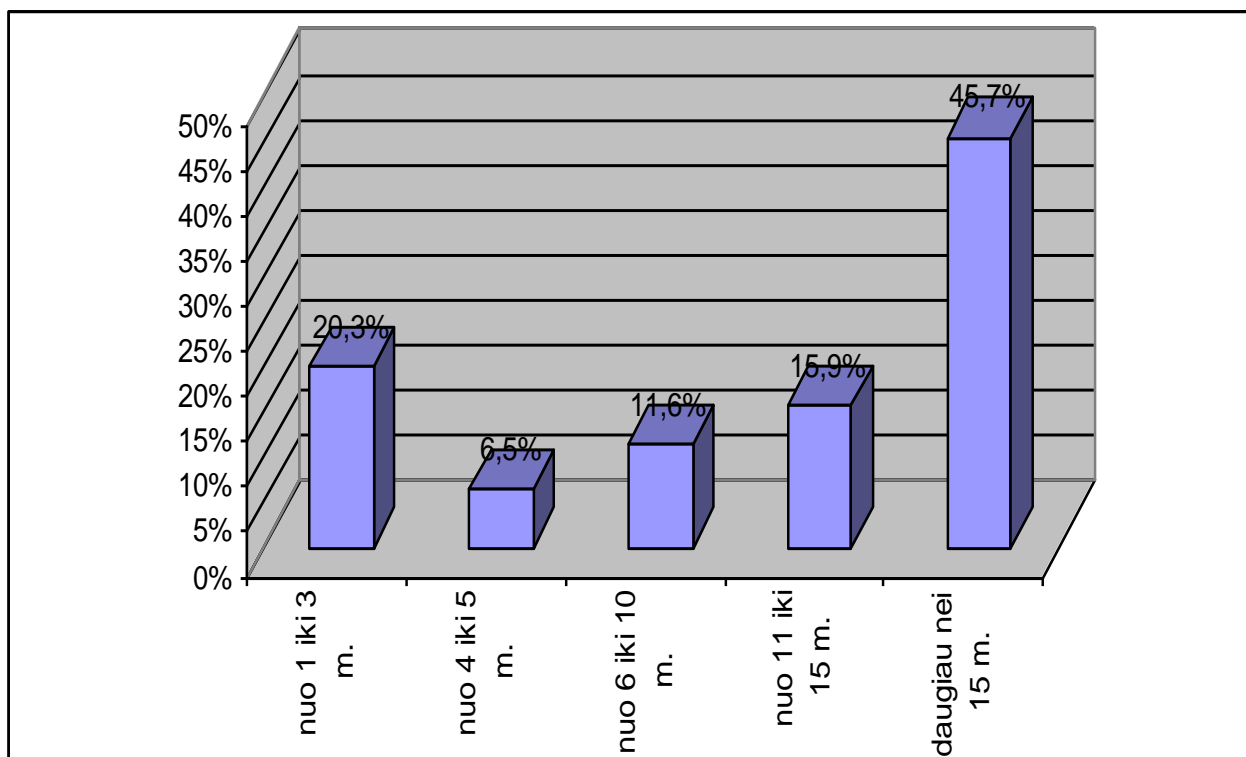
1 lentelė

Darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas ir išsilavinimą (N=138)

			Vadovai	Specialistai	Darbininkai	Iš viso
Išsilavinimas	*vidurinis ir žemesnis	Tiriamųjų sk.	0	14	28	42
		%	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%
	*aukštesnysis, aukštasis neuniversitetinis	Tiriamųjų sk.	2	35	16	53
		%	3,8%	66,0%	30,2%	100,0%
	*aukštasis universitetinis	Tiriamųjų sk.	7	30	3	40
		%	17,5%	75,0%	7,5%	100,0%
Iš viso		Tiriamųjų sk.	9	79	47	135
		%	6,7%	58,5%	34,8%	100,0%

Chi-Square Tests

Chi-kvadrat	df	p
38,566	4	0,000



4 pav. Darbuotojų darbo stažas organizacijoje (N=138)

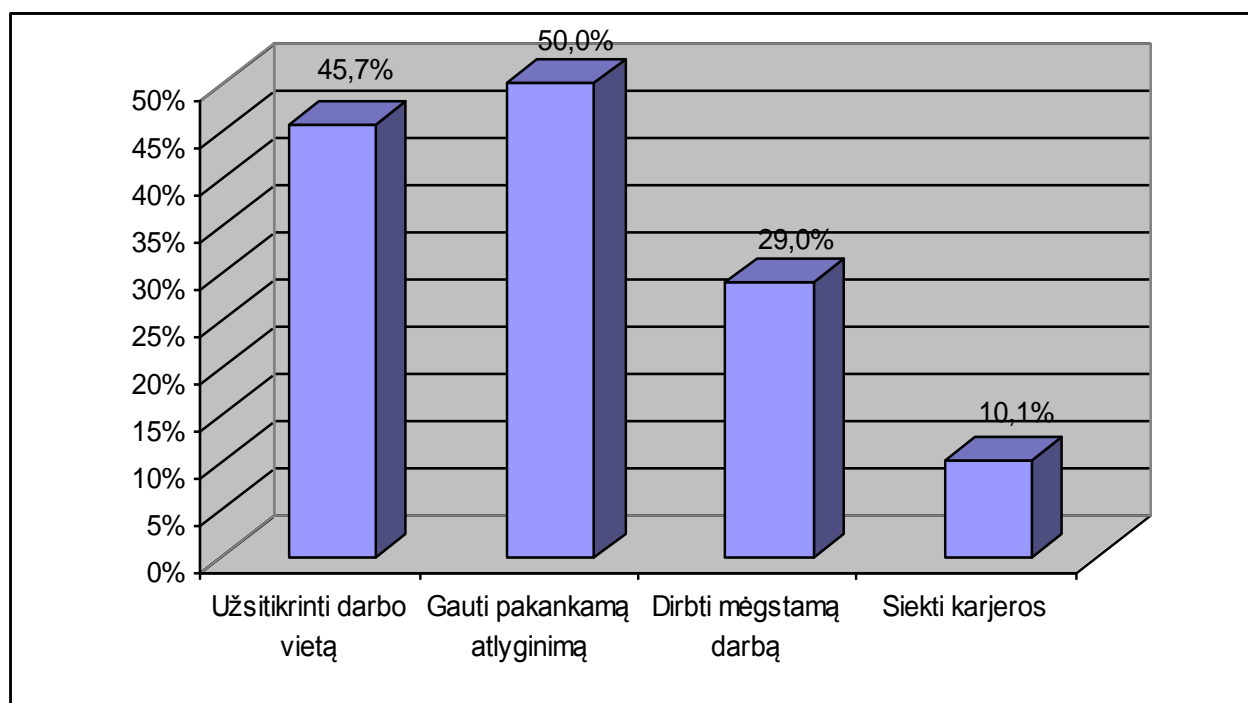
Tyrimo metu buvo siekiama, išsiaiškinti apklaustųjų darbuotojų darbo stažą organizacijoje. 4 pav. duomenys rodo, kad 45,7% apklaustųjų darbuotojų dirba daugiau nei 15 metų, 15,9% darbo stažas nuo 11 iki 15 metų, o nuo 1 iki 3 metų tik 20,3%. Tai rodo, kad organizacijoje nėra didelės darbuotojų kaitos. Organizacija rūpinasi darbuotojų pastovumo išlaikymu, organizacijai būdingas stabilumas. Tai viena iš patraukliausių organizacijos savybių. Pasak R. Genevičiaus, V. Sūdžiaus (2007) santykinis organizacijos formos ir struktūros stabilumas yra ne tik savybė, bet ir visuomenės pripažinta vertybė. Toleruojamos ilgalaikės vertybės, pripažįstami tam tikri principai ir nuostatos yra labiau gerbiami ir savų darbuotojų, ir vartotojų.

Apibendrinant pirmąjį klausimų bloką, galima teigti, kad vyrų ir moterų pasiskirstymas organizacijoje yra tolygus. Didelis dėmesys skiriamas darbuotojų išsilavinimui. Organizacijoje daugiausiai dirba specialistų. Dauguma darbuotojų dirba su aukštesniu išsilavinimu. Tad galima daryti prielaidą, kad darbuotojai su aukštesniu išsilavinimu lengviau prisitaiko prie

nuolat kintančių naujų technologijų bei pokyčių „žinių visuomenėje“. Darbuotojų darbo stažas organizacijoje yra ilgas, daugelis darbuotojų organizacijoje dirba daugiau nei 15 metų. Galima daryti prielaidą, kad organizacija darbuotojams užtikrina stabilumą.

2.3.2. Darbuotojų nuomonė apie personalo motyvavimą

Darbuotojus reikia tinkamai motyvuoti, kad jie norėtų mokytis, tobulėti ir siektų bendrų organizacijos tikslų. Motyvuoti darbuotojai dirba produktyviau. Todėl šiuolaikinė organizacija turi sukurti tokią motyvavimo sistemą, kuri skatintų darbuotojus nuolat mokytis ir tobulėti. Tad labai svarbu išsiaiškinti darbuotojų poreikius, kurie motyvuoja darbuotojus bei trukdžius, kurie neigiamai veikia darbuotojų motyvavimą. Visi antrojo anketinės apklausos bloko klausimai skirti atskleisti darbuotojų motyvavimo ypatumus, siekiant profesinio tobulėjimo.



5 pav. Darbuotojų lūkesčiai dirbant organizacijoje

5 pav. iš pateiktų duomenų galima sužinoti, ko tikisi apklaustieji darbuotojai dirbdami organizacijoje. 50% tiriamųjų atsakė, kad jie tikisi gauti pakankamą atlyginimą ir 45,7% užtikrinti darbo vietą. O mažiausiai iš organizacijos tikisi suteikiamų karjeros galimybių.

Gauti duomenys rodo, kad darbuotojams svarbiausia pagal A. Maslow poreikių hierarchiją patenkinti fiziologinius bei saugumo poreikius. Pasak L. Daft (1997) šiuos poreikius galima susieti su poreikių patenkinimo galimybėmis organizacijoje, kurioje dirba žmogus. Fiziologiniai poreikiai organizacijoje tenkinami sukuriant tokias darbo sąlygas, kad žmogus nejaustų fizinio diskomforto. Šiai kategorijai priskiriamas ir minimalus, žmogaus išgyvenimui būtinas, atlyginimas. Taip pat svarbu patenkinti saugumo poreikį, nes dirbančiam žmogui yra labai svarbu tikrumas dėl darbo vietos, pastovumas, kurį suteikia organizacijos stabilumas. Karjeros siekimas yra savirealizacijos poreikis, pats aukščiausias poreikių lygmenyje. Pasak D. Diskinės, A. Marčinkaus (2007) savirealizacijos poreikiai siejami su noru tobulėti, turėti aukštesnes pareigas, įgyvendinti savo gebėjimus ir potencialias galimybes. Dauguma darbuotojų nepasiekė aukščiausio poreikio lygio, jiems svarbesni žemesnieji poreikiai. Maslow nuomone, žemesni poreikiai visada bus patenkinti labiau nei aukštesnieji. J. A. F. Stoner (2000) teigimu, žmogus labiausiai skatinamas tų poreikių, kurie tuo metu jam yra aktualiausi. Pradedant fiziologiniais poreikiais, kiekvienas žemesniosios pakopos poreikis turi būti patenkinamas, kad žmogus būtų suinteresuotas tenkinti aukštesnius poreikius. Tenkindamas saviraiškos poreikį, žmogus labai stipriai prisideda ir prie organizacijos, kurioje dirba, gerovės. Taigi darbdaviai norėdami gauti, kuo didesnę naudą iš darbuotojų atliekamo darbo, visų pirma turėtų patenkinti jų poreikius.

Apskaičiavus chi-kvadrato kriterijaus reikšmę, bei p reikšmę, paaiškėjo (žr. į 2 lentelę), kad tarp darbuotojų išsilavinimo ir pateiktų variantų „ko tikėtis dirbdami organizacijoje“ yra statistiškai reikšmingas tik vienas variantas (*p=0,021<0,05) „dirbti mėgstamą darbą“. Pagal procentinę išraišką matosi, kad kuo didesnis darbuotojų išsilavinimas, tuo didesnę tiriamųjų dalis pasirinko šį variantą. Tad galima teigti, kad didesnę išsilavinimą turintys darbuotojai skiria didesni prioritetą mėgstamo darbo pasirinkimui.

2 lentelė

Darbuotojų lūkesčiai organizacijoje pagal išsilavinimą (N=138)

--	--

			Užsitikrinti darbo vietą	Gauti pakankamą atlyginimą	* Dirbti mėgstamą darbą	Siekti karjeros	Kita
Išsilavinimas	vidurinis ir žemesnis	Tiriamųjų sk.	23	18	7	3	0
		%	54,8%	42,9%	16,7%	7,1%	0,0%
	aukštesnysis, aukštasis neuniversitetinis	Tiriamųjų sk.	22	27	14	6	0
		%	41,5%	50,9%	26,4%	11,3%	0,0%
	aukštasis universitetinis	Tiriamųjų sk.	18	22	18	5	1
		%	43,9%	53,7%	43,9%	12,2%	2,4%
Iš viso		Tiriamųjų sk.	63	67	39	14	1
		%	46,3%	49,3%	28,7%	10,3%	0,7%

Chi-Square Tests

	Chi-kvadrat	df	p
Užsitikrinti darbo vietą	1,793	2	0,408
Gauti pakankamą atlyginimą	1,066	2	0,587
Dirbti mėgstamą darbą	7,742	2	0,021
Siekti karjeros	0,673	2	0,714
Kita	2,334	2	0,311

Apskaičiavus chi-kvadrato kriterijaus reikšmę, bei p reikšmę, paaiškėjo (žr. 3lentelę), kad tarp darbuotojų stažo ir pateiktų variantų, „ko tikėtis dirbami šioje organizacijoje“ yra statistiškai reikšmingas tik vienas variantas (**p=0,003<0,01). Turintys skirtingą darbo stažą darbuotojai skirtingai suvokė karjeros siekimo galimybes. Kuo ilgiau išdirbęs žmogus organizacijoje tuo jis mažiau tikisi, kad jam organizacija suteiks galimybes siekti karjeros. Trumpą laiką dirbantys organizacijoje darbuotojai tikisi siekti karjeros. Galima daryti prielaidą, kad žmogus išdirbęs ilgą laiką organizacijoje jaučiasi jau išnaudojęs visas karjeros galimybes, o trumpesnį laiką dirbantis darbuotojas tikisi dar išnaudoti savo galimybes profesinėje veikloje ir siekti karjeros.

3 lentelė

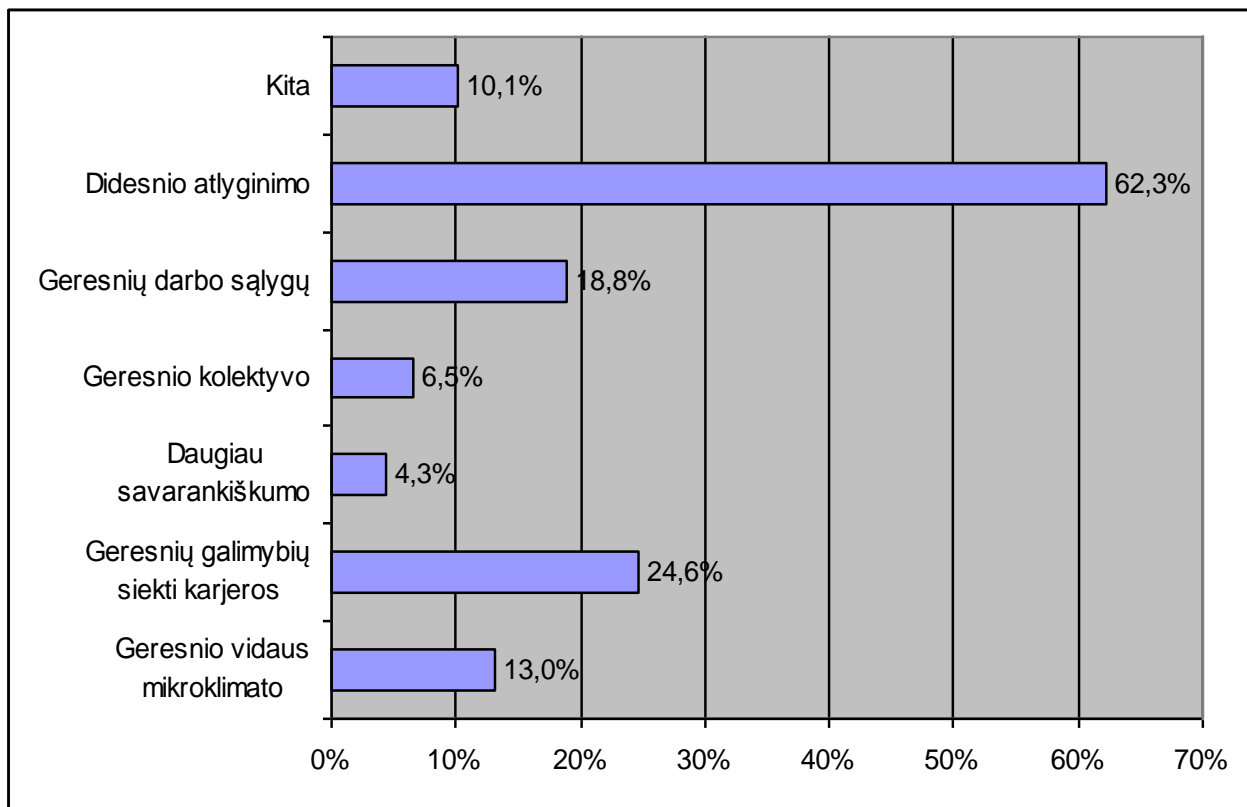
Darbuotojų lūkesčiai organizacijoje pagal darbo stažą (N=138)

			Užsitikrinti darbo vietą	Gauti pakankamą atlyginimą	Dirbti mėgstamą darbą	** Siekti karjeros	Kita
darbo stažas	iki 5 m.	Tiriamųjų sk.	16	22	6	9	0
		%	43,2%	59,5%	16,2%	24,3%	0,0%
	6-15 m.	Tiriamųjų sk.	18	20	11	3	1
		%	47,4%	52,6%	28,9%	7,9%	2,6%
	15 ir daugiau	Tiriamųjų sk.	29	27	23	2	0
		%	46,0%	42,9%	36,5%	3,2%	0,0%
Iš viso		Tiriamųjų sk.	63	69	40	14	1
		%	45,7%	50,0%	29,0%	10,1%	0,7%

Chi-Square Tests

	Chi-kvadrat	df	p
Užsitikrinti darbo vietą	0,135	2	0,935
Gauti pakankamą atlyginimą	2,715	2	0,257
Dirbti mėgstamą darbą	4,663	2	0,097
Siekti karjeros	11,730	2	0,003
Kita	2,651	2	0,266

Šeštoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, dėl kokių priežasčių darbuotojai norėtų keisti organizaciją. Dauguma tiriamųjų organizaciją keistų dėl didesnio atlyginimo. Pasak B. Leonienės (2001), dideli pinigai reiškia, kad žmogus yra vertinamas, kad jis gali džiaugtis tam tikra padėtimi visuomenėje ir kad jam mokama tiek pat ar daugiau negu tokiems pat kaip jis. Tai, kad darbo užmokestis neprarado motyvacinės reikšmės, rodo tas faktas, kad nepakankamas atlyginimas už darbą yra vienas iš dažniausiai darbuotojų nepasitenkinimą keliančių veiksnių. Pastebėta, kad net asmenims, užimantiems aukštas pareigas ir gaunantiems pakankamai didelį atlyginimą, leidžiantį netgi neribotai vartoti, pajamų sumažėjimas sužadina poreikį ieškoti galimybių daugiau uždirbti. O mažiausiai darbuotojų keistų organizaciją, dėl didesnio savarankiškumo poreikio.



6 pav. Priežastys lemiančios organizacijos pakeitimą (N=138)

Apskaičiavus chi-kvadrato kriterijaus reikšmę, bei p reikšmę (žr. į 4 lentelę), paaiškėjo, kad tarp darbuotojų išsilavinimo ir pateiktų variantų, „dėl kokių priežasčių keistumėte organizaciją“, yra statistiškai reikšmingas tik vienas variantas (*p=0,017<0.05). Kuo didesnis darbuotojų išsilavinimas tuo didesnis darbuotojų pasirinkimas organizaciją pakeisti dėl geresnių galimybių siekti karjeros. Tai rodo, kad aukšto išsilavinimo darbuotojai daugiau suinteresuoti skatinti profesinį augimą, siekti karjeros.

Priežastys lemiančios organizacijos pakeitimą pagal darbuotojų išsilavinimą (N=138)

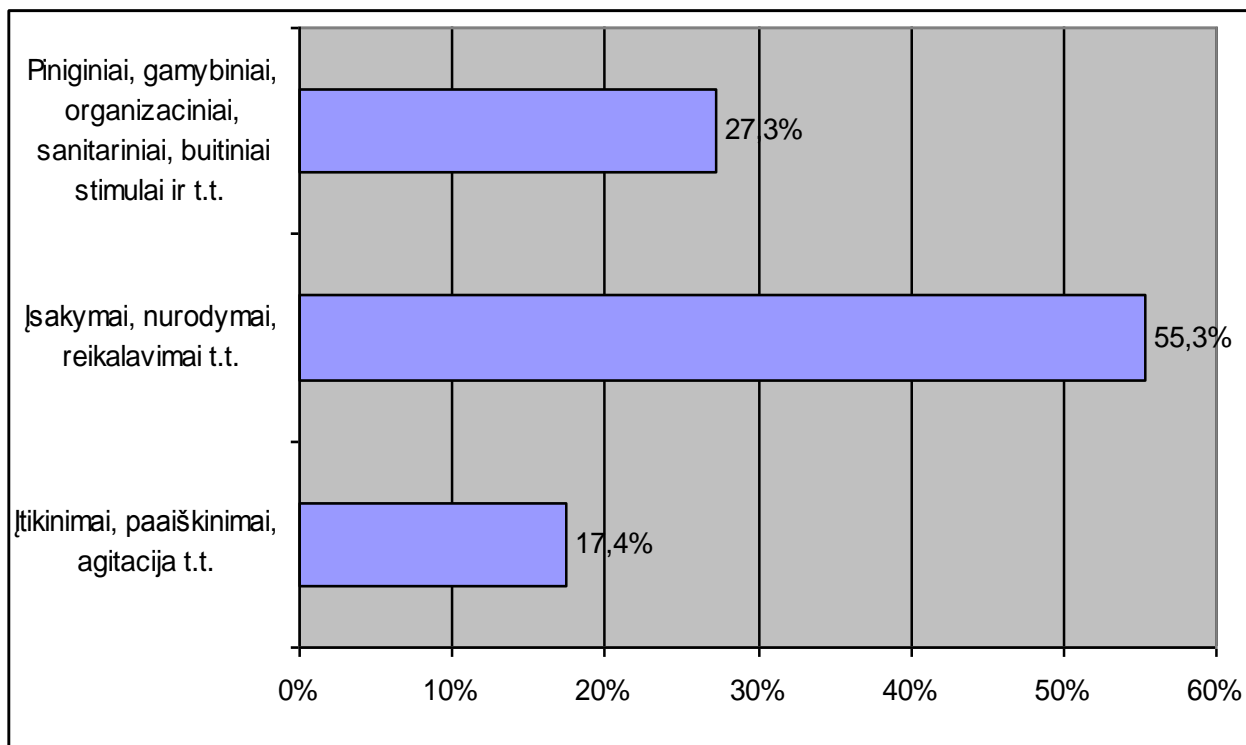
			Geresnio vidaus mikroklimato	* Geresni ų galimybi ų siekti karjeros	Daugiau savarankiškumo	Geresnio kolektyvo	Geresnių darbo sąlygų	Didesnio atlyginimo	Kita
Išsilavinimas	vidurinis ir žemesnis	Tiriamųjų sk.	3	5	2	2	6	31	5
		%	7,1%	11,9%	4,8%	4,8%	14,3%	73,8%	11,9%
	aukštesnysis, aukštasis neuniversitetinis	Tiriamųjų sk.	9	13	4	5	14	30	5
		%	17,0%	24,5%	7,5%	9,4%	26,4%	56,6%	9,4%
	aukštasis universitetinis	Tiriamųjų sk.	6	16	0	2	5	24	4
		%	14,6%	39,0%	0,0%	4,9%	12,2%	58,5%	9,8%
Iš viso		Tiriamųjų sk.	18	34	6	9	25	85	14
		%	13,2%	25,0%	4,4%	6,6%	18,4%	62,5%	10,3%

Chi-Square Tests

	Chi-kvadrat	df	p
Geresnio vidaus mikroklimato	2,075	2	0,354
Geresnių galimybių siekti karjeros	8,148	2	0,017
Daugiau savarankiškumo	3,140	2	0,208
Geresnio kolektyvo	1,115	2	0,573
Geresnių darbo sąlygų	3,795	2	0,150
Didesnio atlyginimo	3,353	2	0,187
Kita	0,173	2	0,917

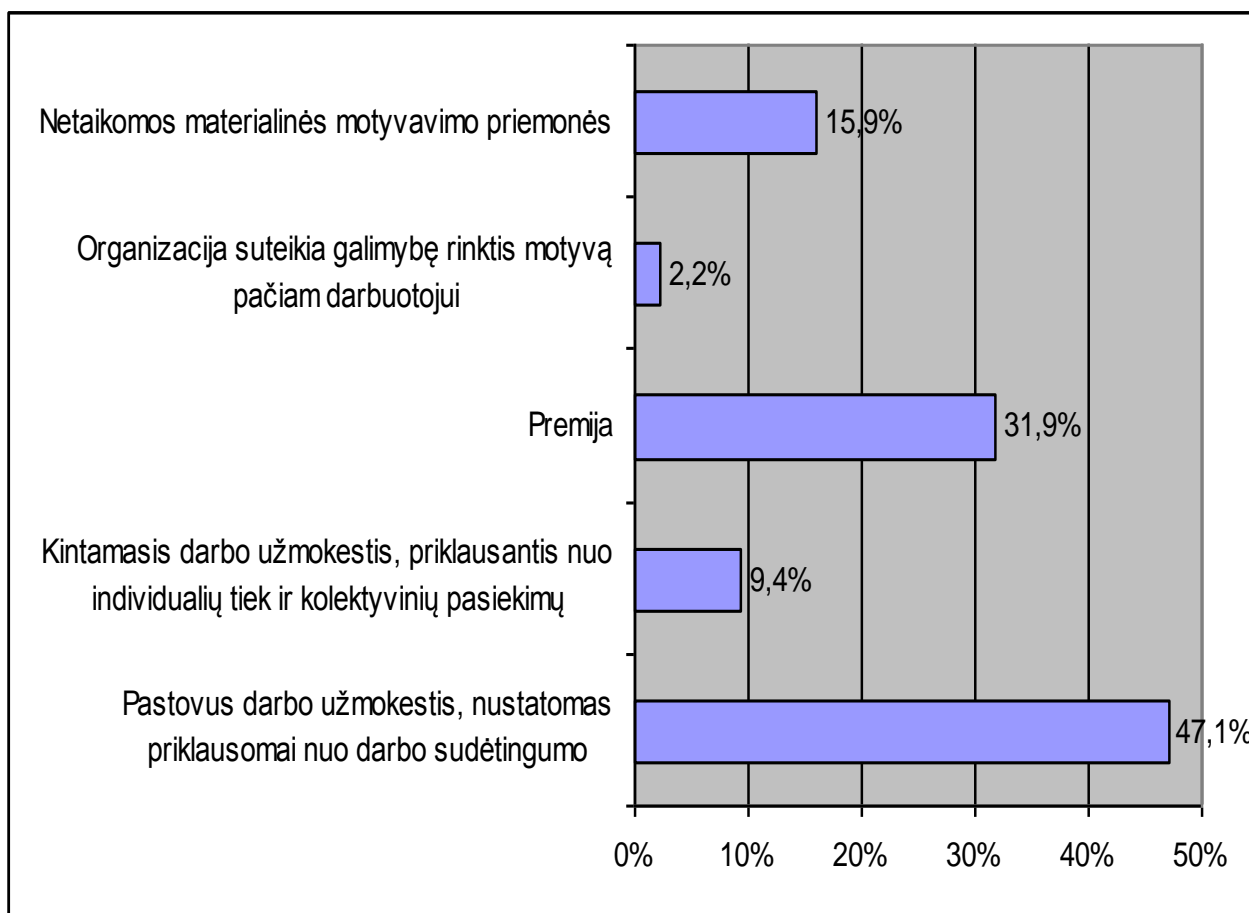
7 pav. duomenys rodo, kad didelė dalis tiriamųjų 55,3% pažymėjo, kad organizacijoje taikoma priverstinė motyvacija, o mažiausiai darbuotojų 17,4% pažymėjo, kad jų organizacijoje taikoma tiesioginė motyvacija. Pasak V. R. Kulvinskienės. A. Šalčiaus(1994) priverstinė motyvacija pakankamai operatyvi, be to nereikia naudoti kokių nors realių gyvenimo gėrybių. Kita vertus, priverstinė motyvacija turi psichologinio bei socialinio pobūdžio trūkumą. Ji neskatina siekti, pašalinti valdymo subjekto keliamo pavojaus. Dažnai valdymo objektas tampa vis

didėjančios baimės šaltiniu. Darbuotojas bijo prarasti turimas darbo pozicijas. Priverstinė motyvacija gali riboti kūrybinius darbuotojo pradus, inovacinį aktyvumą. Tai nėra optimalus valdymo būdas formuojant norimus personalo darbo motyvus. Tad yra didelė tikimybė, kad ši motyvacija gali stabdyti profesinį tobulėjimą, o ne jį skatinti. O tiesioginė motyvacija skatina profesinį tobulėjimą, nes ji skatina darbuotojų suinteresuotumą efektyviems darbo rezultatams.



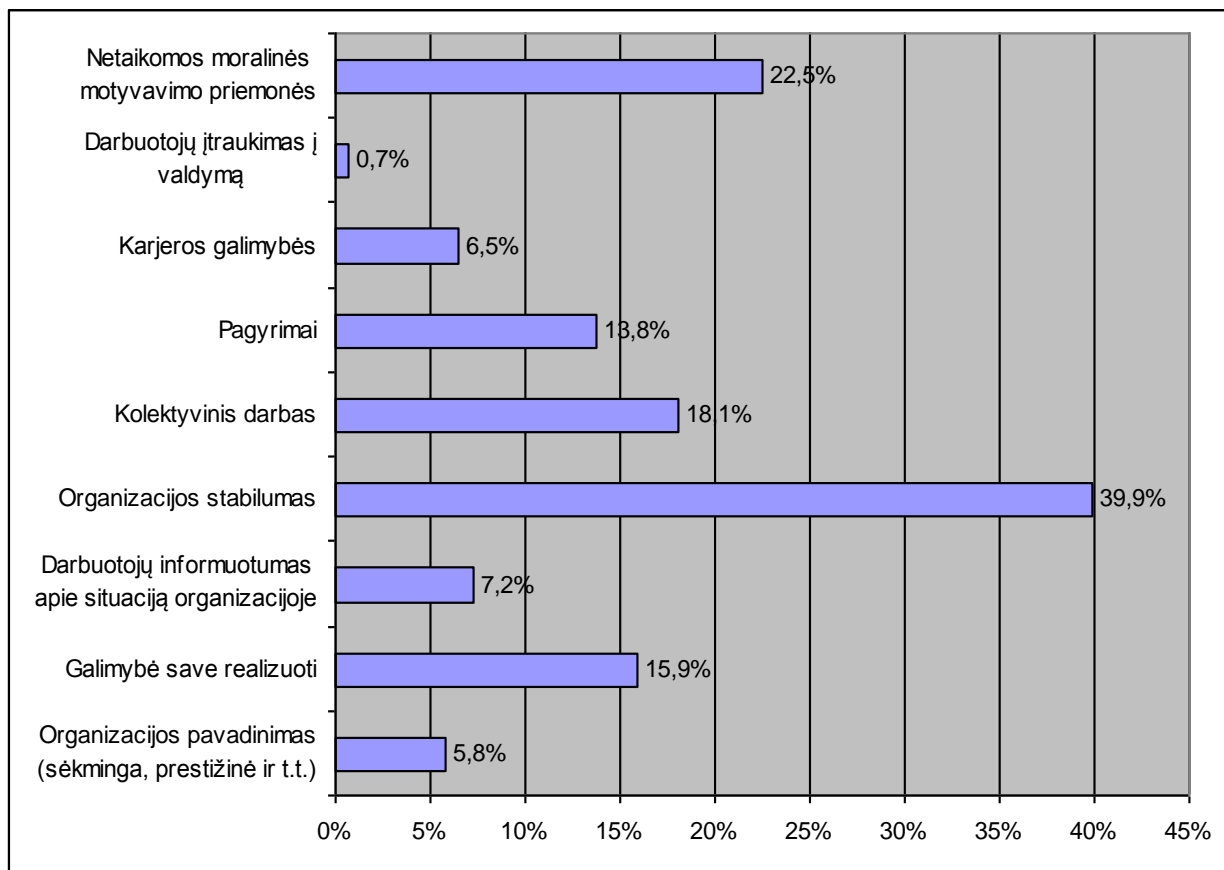
7 pav. Taikoma motyvacija organizacijoje (N=138)

8 klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokios dažniausiai taikomos materialinės motyvavimo priemonės organizacijoje. Daugiausiai atsakė 47,1% , kad tai darbo užmokestis, priklausantis nuo darbo sudėtingumo. Galima teigti, kad darbo atlygis priklauso nuo darbuotojo įdirbio organizacijai. Darbuotojas, atliekantis sudėtingus darbus, bus labiau įvertinamas pinigine išraiška. Pasak L. Marcenkivičiūtės (2003), jos atlikto tyrimo rezultatai patvirtintina J.S. Adamso sukurtą „Equity Theory“ koncepciją, pasak kurios, darbuotojui labai svarbu, kad gautas apdovanojimas prilygtų įdėtam triūsui. Nesuprantamos išmokos netenka motyvacinio vaidmens. Galima daryti prielaidą, kad norint gauti didesnes pajamas, darbuotojas turi gilinti savo profesines žinias ir įgūdžius darbinėje veikloje, kad organizacijai galėtų pasiūlyti save, kaip aukštos kvalifikacijos darbuotoją.



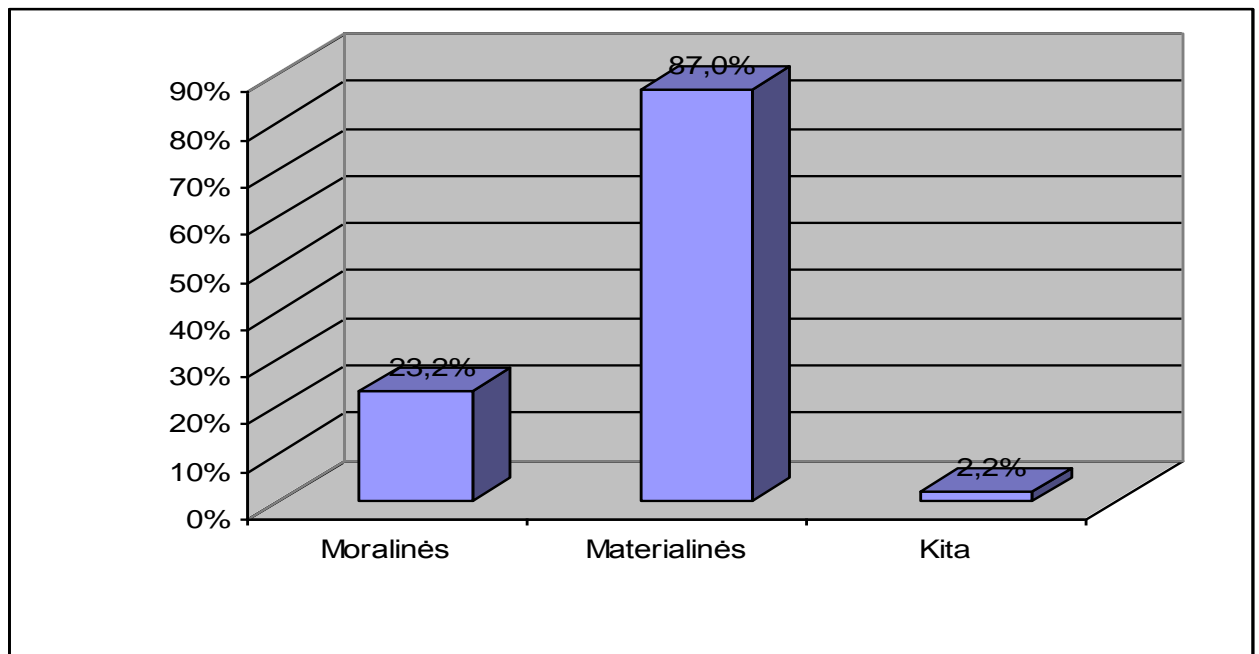
8 pav. Materialinės motyvavimo priemonės taikomos organizacijoje (N=138)

9 pav. duomenys rodo, kad pagrindinė organizacijoje taikoma motyvavimo moralinė priemonė būtų organizacijos stabilumas. Galima teigti, kad organizacija savo darbuotojams suteikia saugumo ir pastovumo jausmą. Apklauskos metu dauguma darbuotojų teigė, kad iš organizacijos tikisi užtikrinti savo darbo vietą. Tad galima daryti išvadą, kad organizacija pasirinko tinkamą motyvavimo priemonę. Pasak D. Diskienės, A. Marčinskaus (2007) saugumo svarba darbuotojų lojalumui ypač padidėja organizacinių pokyčių metu, nes darbuotojai bijo prarasti darbą, arba vykstant radikaliems pokyčiams užimtumo santykių srityje. Galima daryti prielaidą, kad atsižvelgiant į dabartinę sunkią ekonominę padėtį ir vis didėjančią bedarbiystę, saugumo poreikis darbuotojams tampa ypač aktualus.



9 pav. Moralinės motyvavimo priemonės taikomos organizacijoje (N=138)

Apklausus darbuotojus, kokios jiems svarbiausios motyvavimo priemonės, kaip ir buvo galima tikėtis didesnė dalis tiriamųjų pažymėjo materialines priemones 87%, o moralinės skatinimo priemonės buvo svarbios tik 23,3% darbuotojams. Pasak I. Bučiūnienės (1996), svarbiausi motyvacijos požiūriu yra piniginiai stimulai. Jų įtaka didesnė negu kitų motyvacinių veiksnių, pavyzdžiui, gamybinės užduoties sunkumo, jos konkretumo, darbuotojo palankumo užduočiai. Piniginiai stimulai visada didina darbo motyvaciją. Kitaip tariant, šie stimulai didina galimybę, jog darbuotojas noriai vykdys ir lengvą, ir labai sunkią užduotį. Piniginis įvertinimas padeda patenkinti dirbančiųjų fiziologinius ir saugumo poreikius. Žmogui pinigai padeda patenkinti ir aukščiausio lygio poreikius. Žmogus, uždirbantis daugiau negu bet koks kitas tos paties grandies darbuotojas, gali galvoti, kad jis yra vertingas organizacijai, nes antraip jis negautų už savo atliekamą darbą tiek daug pinigų palyginti su kitais.



10 pav. Svarbiausios motyvavimo priemonės (N=138)

Apskaičiavus chi-kvadrato kriterijaus reikšmę, bei p reikšmę, paaiškėjo, kad tarp darbuotojų pasirinktos motyvacijos taikomos organizacijoje ir tiriamųjų pasirinkusių moralines motyvavimo priemones yra statistiškai reikšmingas ryšys (* $p=0,019 < 0,05$) Tyrimo duomenys parodė (žr. į 5 lentelę), kad tiriamieji, kurie teigė, kad jų darbe taikoma tiesioginė motyvacija daugiausiai pasirenko moralines motyvavimo priemones, skirtingai nei tiriamieji, kurie pažymėjo priverstinę ir stimuliavimo motyvaciją. Galima daryti prielaidą, kad vadovo pasirinktas motyvacijos tipas įtakoja darbuotojų motyvavimo priemonių prioritetus.

5 lentelė

Priimtinausios motyvavimo priemonės (N=138)

			* Moralinės	Materialinės	Kita
Kokia taikoma Jūsų organizacijoje personalo darbo motyvacija	Įtikinimai, paaiškinimai, agitacija t.t.	Tiriamųjų sk.	9	17	0
		%	39,1%	73,9%	0,0%
	Įsakymai, nurodymai, reikalavimai t.t.	Tiriamųjų sk.	18	65	1
		%	24,7%	89,0%	1,4%
	Piniginiai, gamybiniai, organizaciniai, sanitariniai, buitiniai stimulai ir t.t.	Tiriamųjų sk.	3	33	2
		%	8,3%	91,7%	5,6%
Iš viso		Tiriamųjų sk.	30	115	3
		%	22,7%	87,1%	2,3%

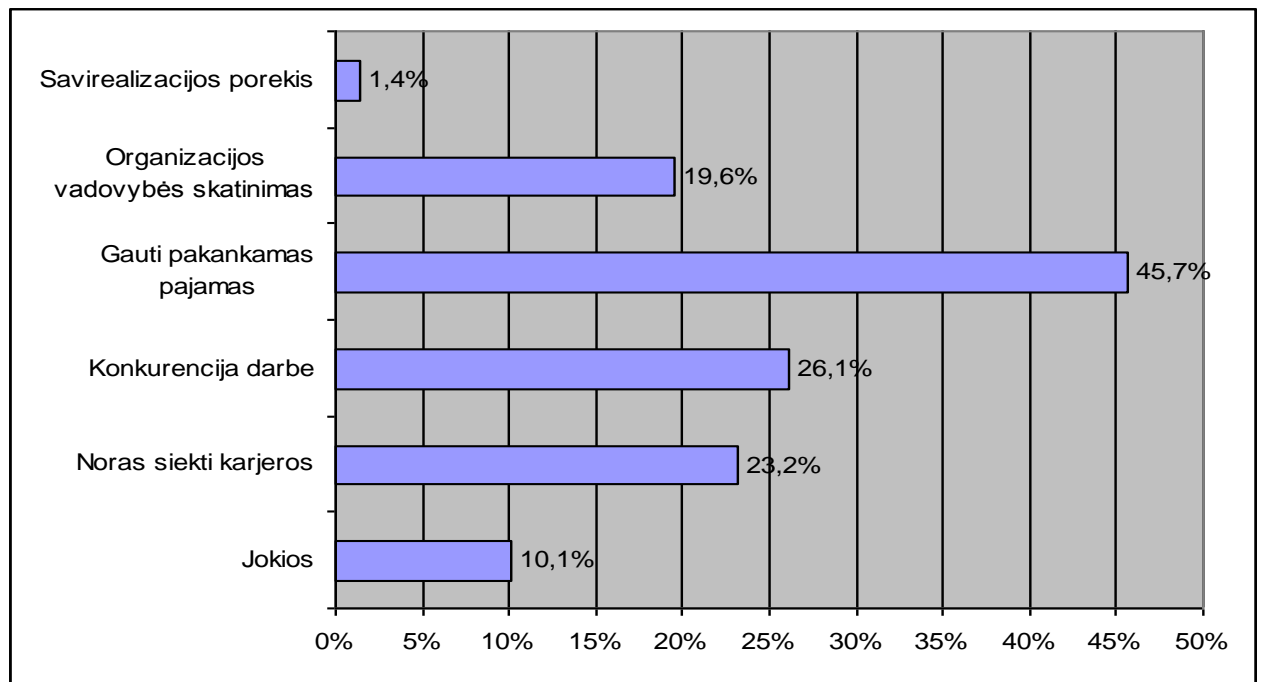
Chi-Square Tests

	Chi-kvadrat	df	p
Moralinės	7,926	2	0,019
Materialinės	4,479	2	0,107
Kita	2,550	2	0,279

Apklausus tiriamuosius kokios priežastys skatina darbuotojus siekti profesinio tobulėjimo, paaiškėjo, kad dauguma tiriamųjų pažymėjo, kad jie tobulėja dėl pakankamų pajamų užtikrinimo. Kaip teigia Seilius (1998), taip yra todėl, kad žmonėms svarbiausia problema yra racionaliai sutvarkyti savo gyvenimo sąlygas, kol kas pagrindinis veiksnys gali būti darbo užmokestis. Jeigu tokių stimulų, pavyzdžiui, garantuoto darbo, saugių darbo sąlygų, stimuliuojančių lenktyniavimą vadovavimo įgūdžių ir teisingų atlyginimų laukia žmonės, tada šių poreikių ir laukimų patenkinimas, esant atitinkamiems rezultatams, turi užtikrinti rezultatyvumą. Todėl darbuotojams visi kiti veiksniai tampa nelabai svarbūs ir įtakojantys siekti profesinio tobulėjimo. Tačiau negalima atmesti galimybių, kad šiuo sunkmečio metu, sunki ekonominė situacija būtent ir lemia šį faktorių.

Kaip matome iš gautų rezultatų savirealizacijos poreikis mažiausiai skatina profesinį tobulėjimą. Tiriamieji taip pat išskyrė vieną iš reikšmingų priežasčių konkurenciją darbe, norą siekti karjeros. Jeigu darbuotojas nesieks tobulėjimo profesinėje veikloje jis taps „nepatraukliu“ darbuotoju organizacijoje, tad jis gali prarasti esamas pozicijas savo darbovietėje ir jo vietą gali užimti kitas už jį pranašesnis darbuotojas. Tad darbuotojui atsiranda didelė grėsmė prarasti esamą padėtį darbovietėje bei visuomenėje. Karjeros siekimo poreikį atskleidžia tai, kad šiuolaikinėje visuomenėje tampa ypač aktualus profesinis tobulėjimas, nes darbo rinkos poreikių kaita darosi vis spartesnė. Darbuotojui tenka vis dažniau ne tik išlikti, bet ir būti sėkmingam darbo rinkoje. Sparti darbo rinkos poreikių kaita bei naujų sugebėjimų poreikis kelia reikalavimus gauti tokių žinių, kurios leistų ne tik išlikti, bet ir laimėti konkurencinėje kovoje.

Iš pateiktų duomenų galima pastebėti, kad apklaustų darbuotojų yra tik 10%, kurie atsakė, kad jų neskatina jokios priežastys siekti profesinio tobulėjimo. Tad galima daryti išvadą, kad organizacijoje dauguma darbuotojų siekia profesinio tobulėjimo potencialo (žr. į 11 pav.)



11 pav. Profesinį tobulėjimą skatinantys veiksniai

Apskaičiavus chi-kvadrato kriterijaus reikšmę, bei p reikšmę, paaiškėjo, kad tarp darbuotojų išsilavinimo ir pasirinkimo variantų „kas skatina siekti profesinio tobulėjimo“, yra vienas statistiškai reikšmingas ryšys (**p=0,000<0,5) Kuo žemesnio išsilavinimo apklausos dalyviai tuo dažniau jie rinkosi atsakymą, kad jų neskatina jokios priežastys siekti profesinio tobulėjimo. Galima daryti prielaidą, kad kuo žemesnio išsilavinimo žmogus, tuo jis mažiau suinteresuotas siekti profesinio tobulėjimo bei progresuoti profesinėje veikloje.

6 lentelė

Profesinį tobulėjimą skatinantys veiksniai (N=138)

			** Jokios	Noras siekti karjeros	Konkrenci ja darbe	Gauti pakankama s pajamas	Organizacijos vadovybės skatinimas	Savireali zacijos porekis
Išsilavinimas	vidurinis ir žemesnis	Tiriamųjų sk.	12	7	9	14	7	1
		%	28,6%	16,7%	21,4%	56,1%	16,7%	0,0%
	aukštesnysis, aukštasis neuniversitetinis	Tiriamųjų sk.	2	11	15	24	12	1
		%	3,8%	20,8%	28,3%	45,3%	22,6%	1,9%
	aukštasis universitetinis	Tiriamųjų sk.	0	13	11	23	8	0
		%	0,0%	31,7%	26,8%	33,3%	19,5%	2,4%
Iš viso		Tiriamųjų sk.	14	31	35	61	27	2
		%	10,3%	22,8%	25,7%	44,9%	19,9%	1,5%

Chi-Square Tests

	Chi-kvadrat	df	p
Jokios	22,339	2	0,000
Noras siekti karjeros	2,872	2	0,238
Konkurencija darbe	0,616	2	0,735
Gauti pakankamas pajamas	4,353	2	0,113
Organizacijos vadovybės skatinimas	0,530	2	0,767
Savirealizacijos poreikis	0,916	2	0,633

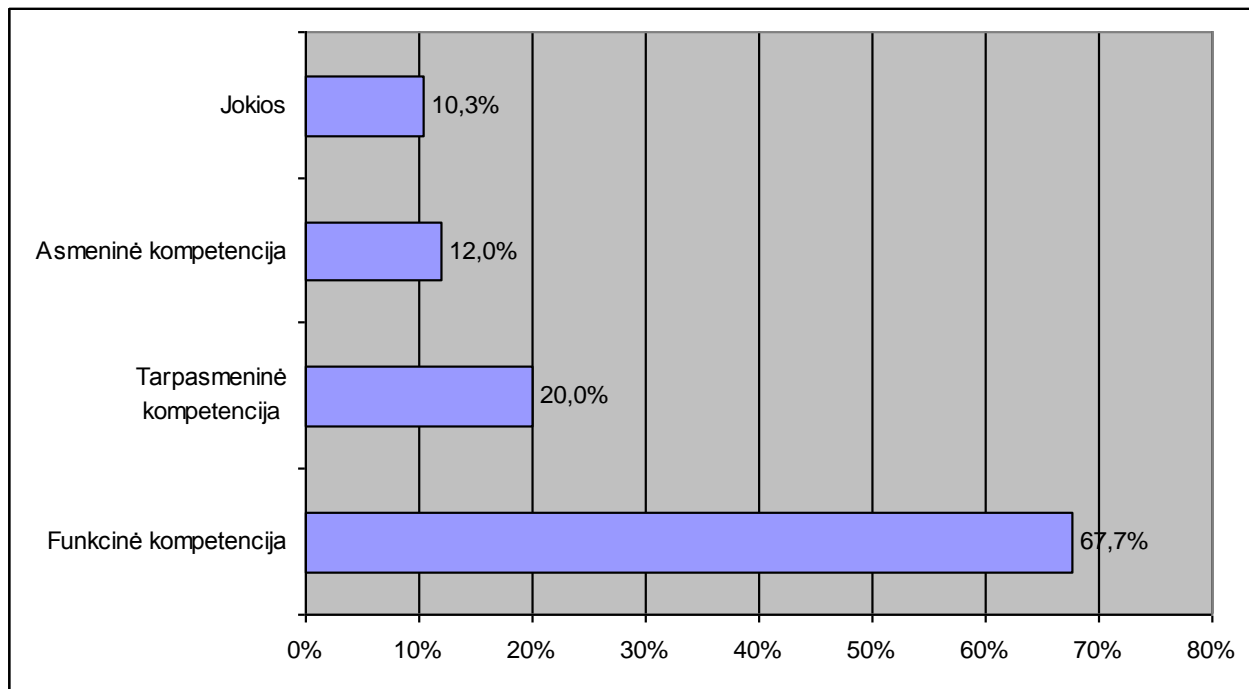
Apibendrinant antrąjį klausimų bloką, galima teigti, kad darbuotojams yra svarbiausi materialiniai motyvai. Darbuotojai iš organizacijos tikisi gauti pakankamas pajamas, dėl didesnio atlyginimo jie sutiktų keisti organizaciją. Svarbiausias veiksnys, kuris skatina siekti profesinio tobulėjimo pakankamų pajamų užtikrinimas. Darbuotojams taip pat svarbu darbo vietos užtikrintumas, organizacijos stabilumas. Tyrimo metu paaiškėjo, kad organizacijoje daugumai darbuotojų yra taikoma priverstinė motyvacija, tad didelė tikimybė, kad ši motyvacija gali stabdyti profesinį tobulėjimą, nes priverstinė motyvacija mažina žmogaus kūrybinį potencialą, varžo žmogaus laisvę bei gali sukelti psichologinį diskomfortą.

2.3. 3. Darbuotojų požiūris į personalo mokymą

Siekiant darbuotojų profesinio tobulėjimo yra labai svarbus personalo mokymas. Tinkamas personalo mokymas priklauso nuo organizacijos požiūrio į profesinį tobulėjimą, nuo personalo mokymo vykdomo proceso. Trečiojo anketinės apklausos bloko klausimai skirti atskleisti personalo mokymo ypatumus, siekiant profesinio tobulėjimo.

Pasak P. Pečiuliauskienės (2007) kompetencija – funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą. Konkrečios profesijos asmuo atlieka daug skirtingų funkcijų, vadinasi, jis turi turėti daug skirtingų kompetencijų. Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, kokios darbuotojų kompetencijos yra lavinamos organizacijos personalo mokymuose. Daugumos tiriamųjų nuomone 67,7%, personalo mokymuose yra lavinama funkcinė kompetencija, 20% darbuotojų nuomone, kad lavinama tarpasmeninė kompetencija, 12% darbuotojų teigia, kad lavinama asmeninė kompetencija,

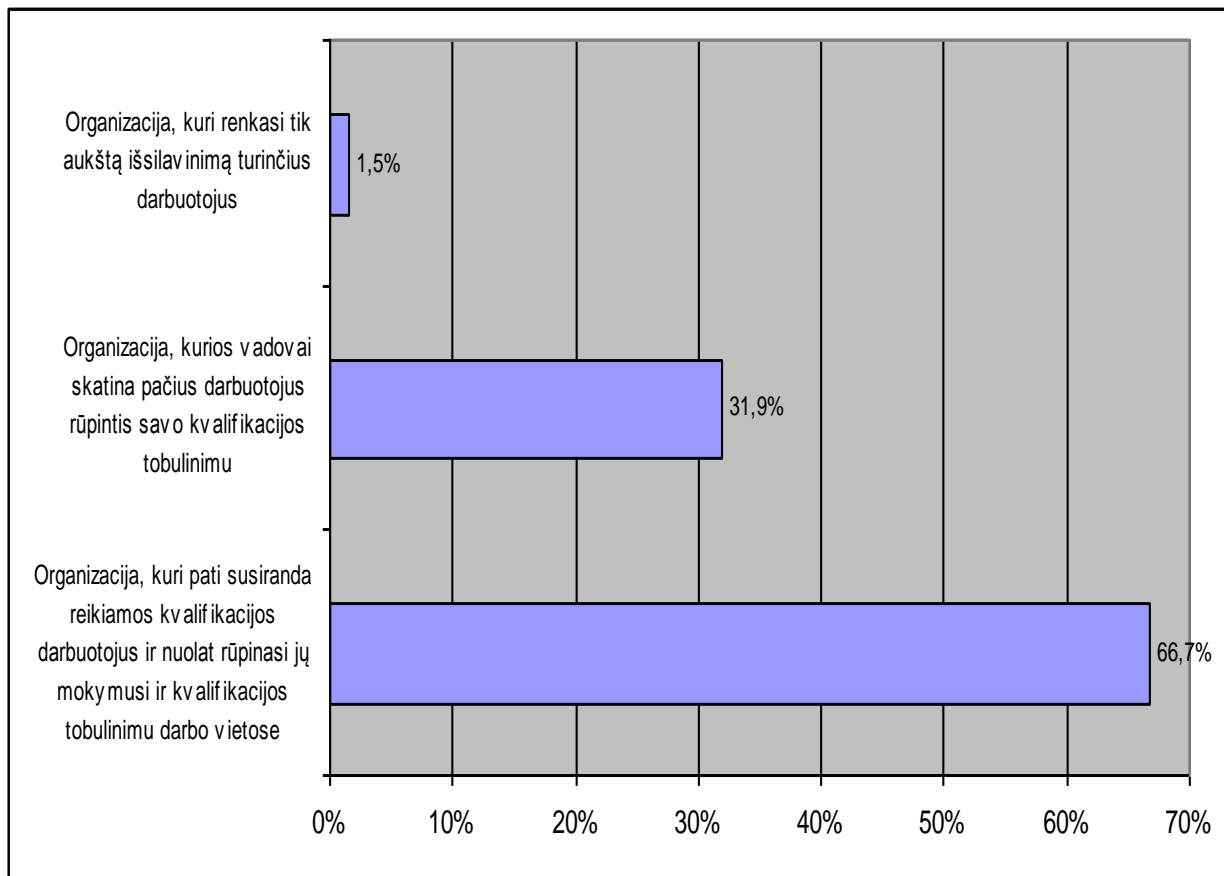
o 10,3% darbuotojų teigia, kad nėra lavinamos kompetencijos. Tad galima teigti, kad daugumos darbuotojų nuomone yra lavinamos profesinės žinios bei įgūdžiai. Tačiau visapusiškam darbuotojų tobulėjimui reikalingas visų kompetencijų subalansuotas vystimasis. Dažnai galima susidurti su paradoksu, kai darbuotojas sugeba puikiai atlikti savo tiesiogines funkcijas, tačiau nesugeba dirbti kolektyve, bendrauti su klientais.



12 pav. Darbuotojų lavinamos kompetencijos personalo mokymuose (N=138)

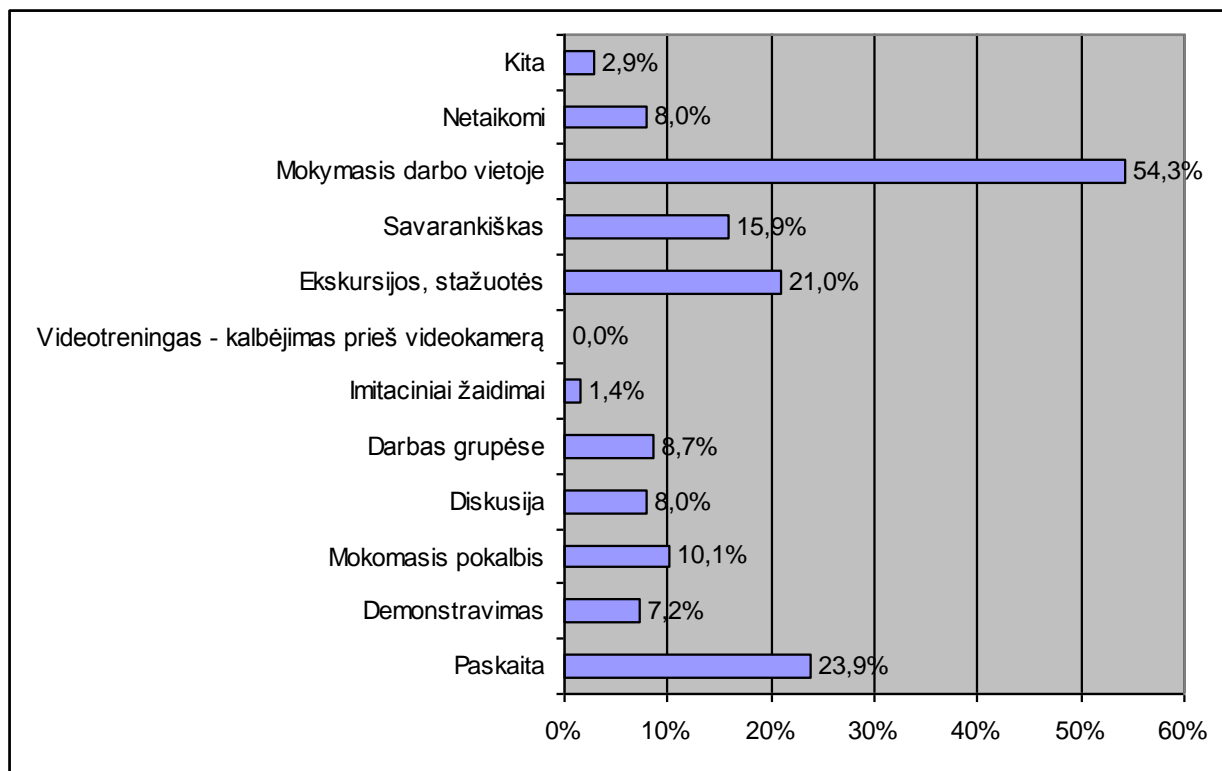
Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokia organizacijoje taikoma kvalifikacijos tobulinimo strategija. (žr. į 12 pav.) Daugumos darbuotojų nuomone 66,7%, organizacijoje taikoma intensyvioji kvalifikacijos tobulinimo strategija, kuri pati rūpinasi savo atitinkamos kvalifikacijos darbuotojų paieškomis, bei nuolat rūpinasi savo darbuotojų mokymusi ir kvalifikacijos kėlimu. 31,9% darbuotojų pažymėjo, kad organizacijoje taikoma dualinė strategija, kurios metu vadovai skatina pačius darbuotojus rūpintis savo kvalifikacijos tobulinimu ir prisiimti atsakomybę už savo profesinę karjerą. O tik 1,5% darbuotojų pažymėjo, kad organizacijoje yra taikoma mobilioji strategija, kurioje akcentuojama aukšto išsimokslinimo svarba, nesvarbu kiek tokių žmonių organizacijai ištikrųjų reikia. Tad galima daryti prielaidą, kad organizacija rūpinasi pati savo darbuotojų mokymusi ir pastoviai tobulina jų žinias ir įgūdžius. Pasak L. Marcinkevičiūtės (2003) atlikto tyrimo rezultatų, kvalifikacijos tobulinimas turėtų tapti labiau individualus, mokymosi formų, metodų ir būdų parinkimas priklausyti nuo besimokančiojo individualios pozicijos.

Lanksčios, naujausiomis technologijomis paremtos mokymo galimybės leistų mokymą organizuoti įvairiomis, nuo mokymo vietos, laiko, mokymo programos ir kitų parametų nepriklausančiomis formomis. Norint, kad darbuotojų tobulėjimas būtų naudingas, jis turi būti paremtas individualia, motyvuota darbuotojų iniciatyva, jų aktyvia pozicija ir atsakomybe.



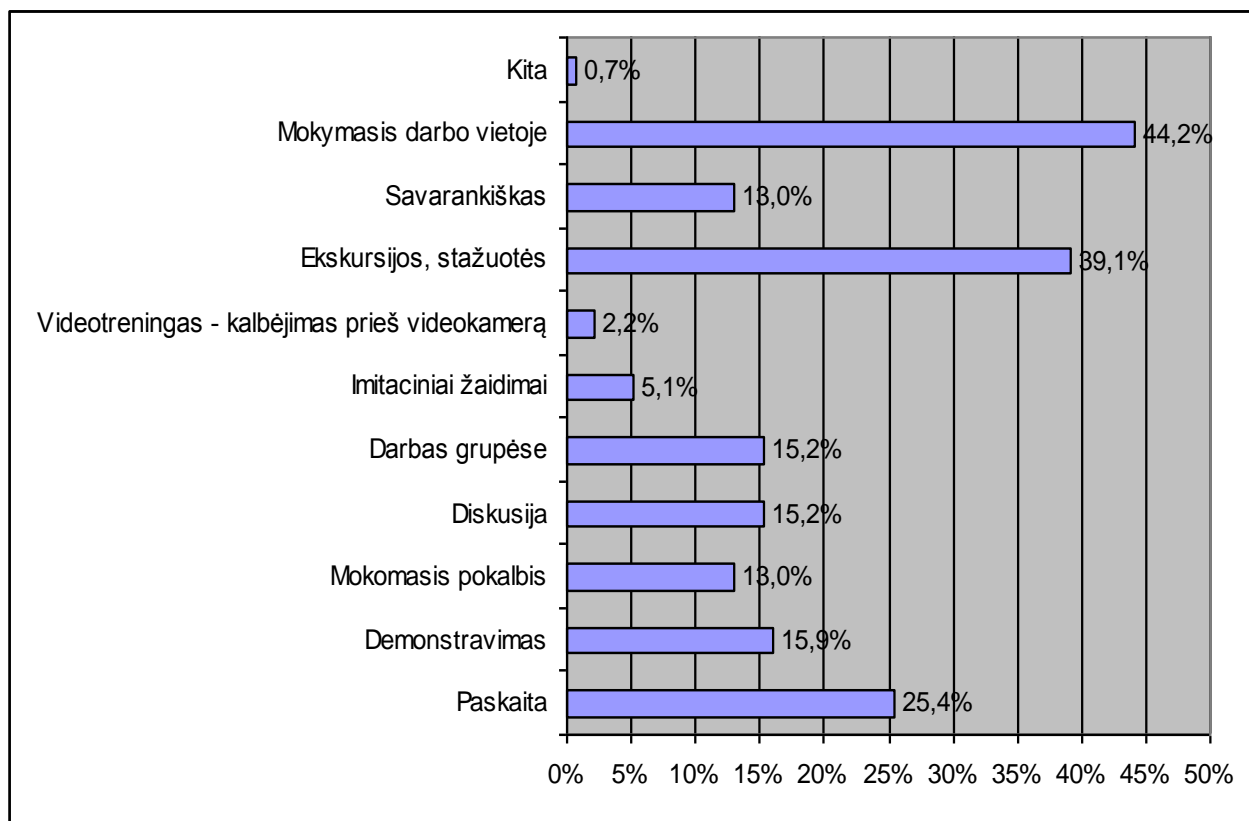
13 pav. Organizacijoje taikoma kvalifikacijos tobulinimo strategija

Tyrimo duomenys rodo, kad organizacijoje dažniausiai taikomi mokymo metodai yra mokymasis darbo vietoje, tai pažymėjo daugiau nei penki dešimtadaliai darbuotojų. (žr. į 14 pav.) Pasak G. Dessler (2001) mokymas darbo vietoje – tai vienas iš populiariausių mokymosi metodų, kuris yra taikomas ne tik eiliniams darbuotojams bet ir vadovams. Taip pat galima teigti, kad dažnai taikomi paskaitų, ekskursijų, stažuočių metodai.



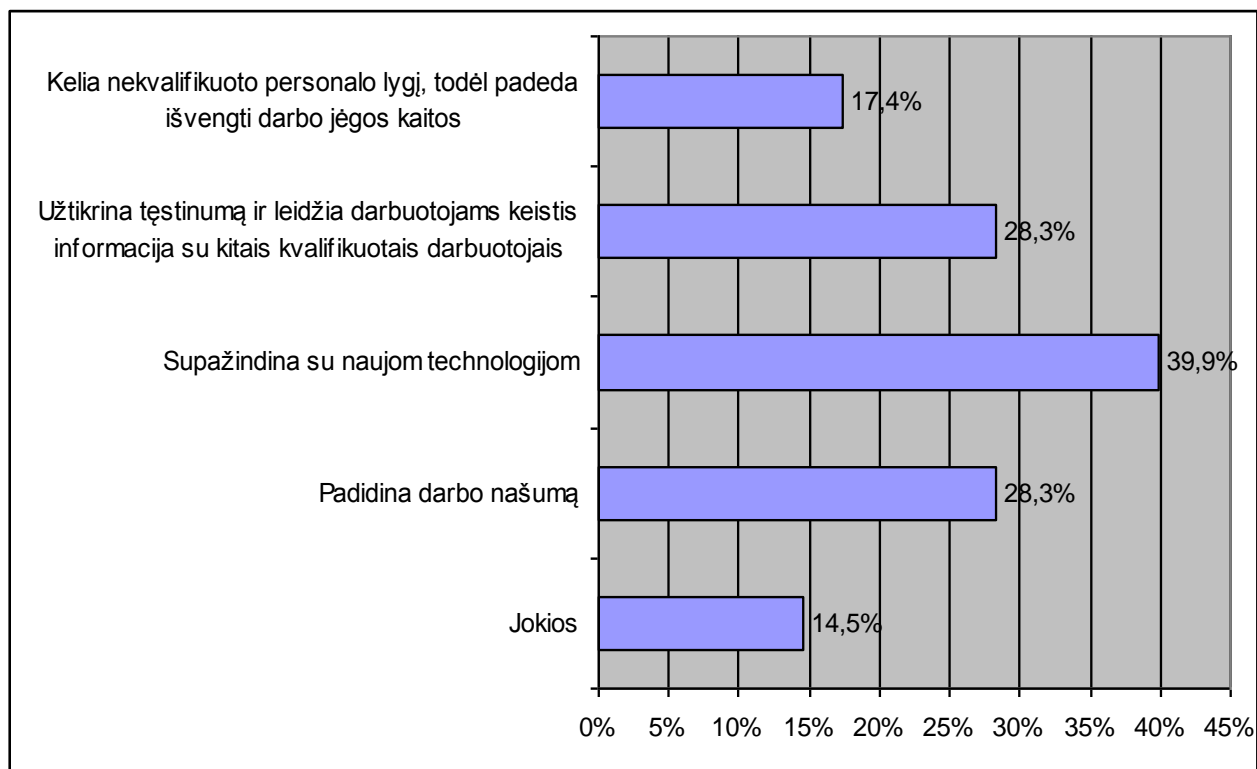
14 pav. Organizacijoje taikomi mokymo metodai (N=138)

Apklausus tiriamuosius, kokie jiems priimtinausi mokymo metodai, jų nuomonė sutapo su organizacijos taikomais metodais. (žr. į 15 pav.) Darbuotojams priimtinausias mokymo metodas mokymasis darbo vietoje, taip pat jiems vieni iš priimtinausių mokymo metodų yra stažuotės, ekskursijos ir paskaitų metodas. Analogiškai sutampant organizacijos ir darbuotojų nuomonei apibendrinant galima teigti, kad organizacija pasirinko tinkamus mokymo metodus, kurie yra priimtini tiek organizacijai, tiek darbuotojams. Tai rodo, kad organizacija yra gerai identifikavusi priimtinius darbuotojų mokymosi būdus, kurie gerina darbuotojų mokymosi kokybę.



15 pan. Darbuotojams priimtinausi mokymo metodai (N=138)

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti kokią įtaką daro organizacijos kvalifikacijos tobulinimo programa. (žr. į 16 pav.) 39,9% tiriamųjų manė, kad kvalifikacijos tobulinimo programa supažindina su naujom technologijom. Pasak A. Sakalo (1998) žmonės turi būti pasirengę aptarnauti naujas technologijas, teikti modernius patarnavimus, priimti ekonomiškus, šiuolaikinius reikalavimus atitinkančius sprendimus. Galima daryti prielaidą, kad organizacija skatina darbuotojus domėtis naujovėmis, kurios padeda prisitaikyti prie sparčių pokyčių „žinių visuomenėje“ ir taip išlikti konkurencingam darbo rinkoje. Taip pat nemaža dalis darbuotojų pažymėjo, kad kvalifikacijos tobulinimo programa padidina darbo našumą, užtikrina tęstinumą ir leidžia darbuotojams keistis informacija su kitais kvalifikuotais darbuotojais.



16pav. Kvalifikacijos tobulinimo programos reikšmė (N=138)

Apskaičiavus chi-kvadrato kriterijaus reikšmę, bei p reikšmę, paaiškėjo, kad tarp darbuotojų pareigų ir pasirinkimo variantų, „kokią reikšmę turi kvalifikacijos tobulinimo programa“, yra du statistiškai reikšmingi ryšiai (žr. į 6 lentelę). Apskaičiavus duomenis paaiškėjo (**p=0,002<0,05), kad priklausomai nuo darbuotojo pareigų skiriasi ir jų požiūris į kvalifikacijos programos reikšmę. Kuo žemesnės darbuotojų pareigos, tuo daugiau darbuotojų teigė, kad ši programa neturi jokios reikšmės. Reikia pažymėti, kad vadovai nepasirinko šio varianto. Dar vienas statistiškai reikšmingas ryšys apskaičiavus chi- kvadrato reikšmę paaiškėjo, kad (*p=0,005<0,5) kuo aukštesnės darbuotojų pareigos tuo jie daugiau teigė, kad kvalifikacijos tobulinimo programa užtikrina tęstinumą ir leidžia darbuotojams keistis informacija su kitais kvalifikuotais darbuotojais.

Kvalifikacijos tobulinimo programos reikšmė (N=138)

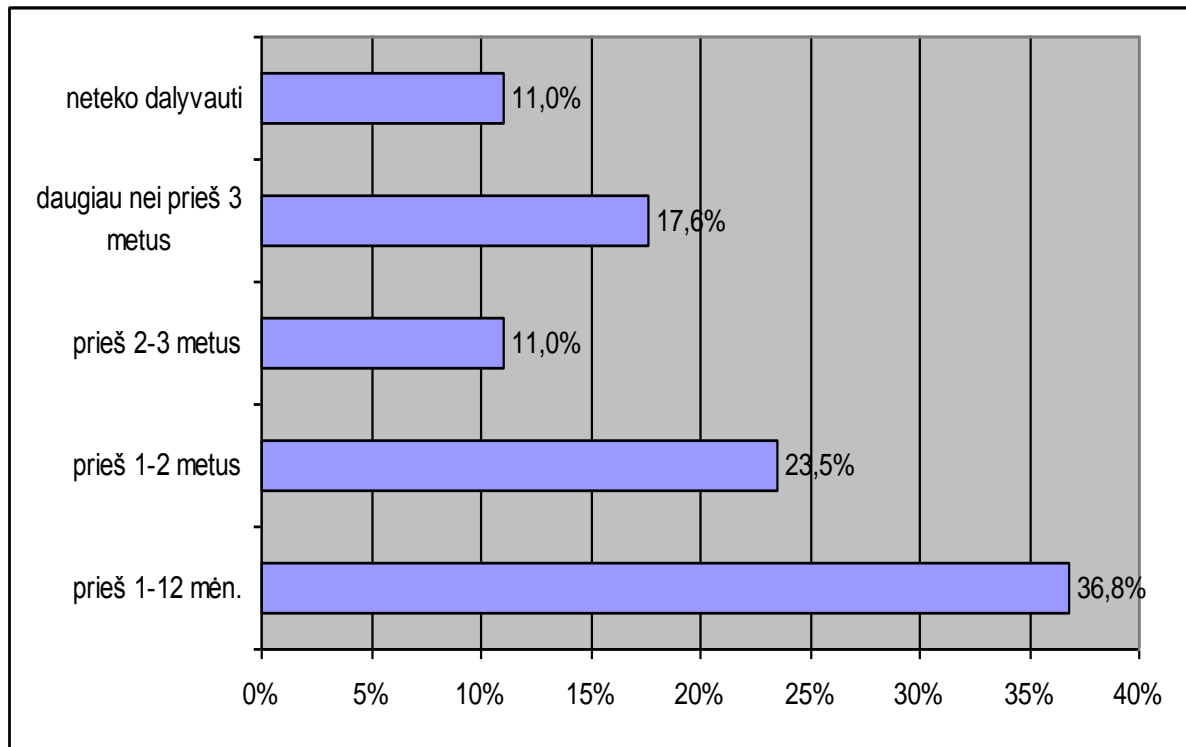
			** Jokios	Padidina darbo našumą	Supažindina su naujom technologijom	*Užtikrina tęstinumą ir leidžia darbuotojams keistis informacija su kitais kvalifikuotais darbuotojais	Kelia nekvalifikuoto personalo lygį, todėl padeda išvengti darbo jėgos kaitos
Pareigos įmonėje	Vadovai	Tiriamųjų sk.	0	5	5	3	4
		%	0,0%	50,0%	50,0%	30,0%	40,0%
	Specialistai	Tiriamųjų sk.	7	22	35	28	14
		%	8,8%	27,5%	43,8%	35,0%	17,5%
	Darbininkai	Tiriamųjų sk.	13	12	14	8	6
		%	27,7%	25,5%	29,8%	17,0%	12,8%
Iš viso		Tiriamųjų sk.	20	39	54	39	24
		%	14,6%	28,5%	39,4%	28,5%	17,5%

Chi-Square Tests

	Chi- kvadrat	df	p
Jokios	12,788	2	0,002
Padidina darbo našumą	0,222	2	0,895
Supažindina su naujom technologijom	2,905	2	0,234
Užtikrina tęstinumą ir leidžia darbuotojams keistis informacija su kitais kvalifikuotais darbuotojais	10,531	2	0,005
Kelia nekvalifikuoto personalo lygį, todėl padeda išvengti darbo jėgos kaitos	3,729	2	0,155

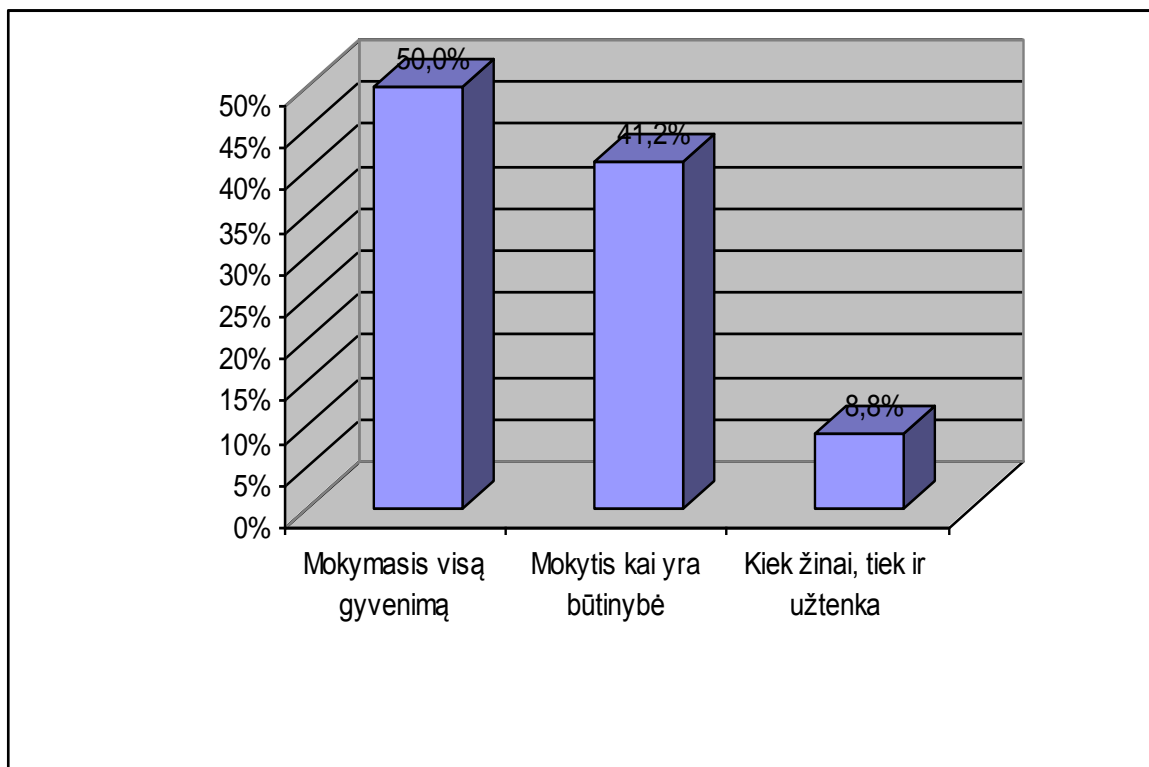
Pasak A. Garalio (2004) mokymas atliekamas dėl to, kad žmonės, priimti į atitinkamas pareigas, kuo geriau išmoktų atlikti savo darbą. Taip pat lemia geresnį prisitaikymą organizacijoje, nes mokymo metu pateikiama informacija apie organizacijos vertybes, standartus bei konkretaus darbuotojo vaidmenį šioje organizacijoje.

Siekiant išsiaiškinti ar dažnai vyksta organizacijoje mokymai, darbuotojams buvo pateiktas klausimas, kada paskutinį kartą dalyvavo mokymuose. Iš gautų duomenų (žr. į 17 pav.) paaiškėjo, kad organizacija į savo darbuotojų tobulėjimą žiūri atsakingai. 36,8% darbuotojai atsakė, kad jie mokymuose dalyvavo prieš 1 – 12 mėn. 23,5% darbuotojų dalyvavo prieš 1 – 2 metus, o mokymuose nedalyvavo tik 11% darbuotojų. Tad galima daryti išvadą, kad šioje organizacijoje yra vykdomas personalo mokymas, tačiau jis nėra taikomas visiems darbuotojams.



17 pav. Darbuotojų dalyvavimas mokymuose

Apklausus darbuotojus, koks yra organizacijos požiūris į profesinį tobulėjimą, paaiškėjo, kad 50% respondentų mano, kad organizacijos požiūris į profesinį tobulėjimą yra mokymasis visą gyvenimą. 41,2 % atsakė, kad mokytis kai yra būtinybė, o 8,8% darbuotojų manė, kad kiek žinai tiek ir užtenka. Galima daryti prielaidą, kad organizacija yra suinteresuota savo darbuotojų profesiniu augimu, tačiau negalima teigti, kad ji nuolatos skatina savo darbuotojus mokytis, nes didelė dalis darbuotojų, atsakė, kad organizacijos požiūris į profesinį tobulėjimą, mokytis, kai yra būtinybė.



18 pav. Organizacijos požiūris į profesinį tobulėjimą (N=138)

Apibendrinant trečiąjį klausimų bloką, galima teigti, kad organizacijoje yra vykdomi personalo mokymai, tačiau ne visiems darbuotojams. Organizacijoje taikomi mokymo metodai, atitinkantys organizacijos ir darbuotojų poreikius. Mokymuose labiausiai lavinama funkcinė kompetencija, kuri stiprina profesines žinias įgūdžius. Organizacija pati rūpinasi savo darbuotojų mokymusi ir kvalifikacijos kėlimu. Darbuotojai suvokia kvalifikacijos tobulinimo programos naudingumą. Tad gali teigti, kad personalo mokymas, skatina darbuotojus siekti profesinio tobulėjimo.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė rodo, kad personalo mokymas ir motyvavimas yra svarbus, siekiant profesinio tobulėjimo. Personalo mokymo metu yra įgaunamos naujos žinios, lavinami įgūdžiai bei darbuotojų kompetencijos. Norint siekti profesinio tobulėjimo reikia tinkamai identifikuoti personalo mokymo poreikius, pasirinkti tinkamus mokymo metodus, kvalifikacijos tobulinimo strategiją. Motyvuojant personalo tobulėjimą svarbu pasirinkti tinkamą darbuotojų motyvaciją, skatinimo priemones, kad darbuotojas plėstų, gilintų žinias, ugdytų savo įgūdžius, lavintų savo kompetencijas.
2. Tyrimo metu paaiškėjo, kad daugumos darbuotojų profesinį tobulėjimą skatina materialinės skatinimo priemonės. Darbuotojas norėdamas gauti didesnę darbo užmokestį turi gilinti savo profesines žinias ir įgūdžius. Tyrimo metu nustatyta, kad dauguma darbuotojų iš organizacijos tikisi gauti pakankamas pajamas, dėl didesnio atlyginimo sutiktų keisti organizaciją.
3. Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus buvo nustatyta, kad daugumai darbuotojų yra svarbu darbo vietos užtikrintumas, organizacijos stabilumas, kuris darbuotojams suteikia socialinį saugumą.
4. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad organizacijoje yra tinkamai identifikuoti darbuotojų mokymosi metodai, kurie skatina produktyvų darbuotojų mokymąsi, bei profesinį augimą. Dažniausiai organizacija pati rūpinasi savo darbuotojų mokymusi ir kvalifikacijos kėlimu, taikydama intensyviąją kvalifikacijos tobulinimo strategiją.
5. Tyrimo metu paaiškėjo, kad organizacijoje daugumai darbuotojų yra taikoma priverstinė motyvacija, kuri stabdo profesinį tobulėjimą. Organizacijoje yra nesubalansuotas kompetencijų vystimasis, kuris gali neigiamai įtakoti darbuotojų profesinį tobulėjimą.
6. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad organizacijoje ne visiems darbuotojams vykdomi personalo mokymai, todėl kai kurių darbuotojų profesinis tobulėjimas nėra tinkamai skatinamas.
7. Atliktas tyrimas, patvirtina hipotezę, kad personalo mokymas ir motyvavimas turi įtakos darbuotojų profesiniam tobulėjimui.

REKOMENDACIJOS

- Didesnę dėmesį skirti darbuotojų karjeros skatinimui. Daugiau darbuotojams suteikti savarankiškumo, įdomaus ir reikalaujančio atsakomybės darbo, suteikti galimybę darbuotojams dalyvauti savo karjeros planavime.
- Užtikrinti, kad personalo mokymuose dalyvautų visi darbuotojai. Mokymai turėtų būti nuolat atnaujinami.
- Keisti darbuotojų priverstinę motyvaciją į netiesioginio poveikio motyvaciją – stimuliavimą.
- Daugiau lavinti darbuotojų tarpasmenines, asmenines kompetencijas.
- Daugiau taikyti moralines skatinimo priemones: pagyrimus, suteikti didesnę galimybę save realizuoti, skatinti dirbti komandoje, gerinti karjeros galimybes.

LITERATŪROS SĄRAŠAS:

1. Adamkienė R. (2009) *Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės*. [žiūrėta 2010 – 01 – 15]. Prieiga per internetą: <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/16/6.pdf>
2. Aleksandravičienė I.(2005) Darbuotojų pasitenkinimas darbu. Iš Ad Gloriam karjeros centras [žiūrėta 2009 – 08 – 17]. Prieiga per Internetą: <http://www.adgloriam.lt/>
3. Alifanovienė D., Šapelytė O., Gelžinienė E. (2008) *Neformalusis suaugusiųjų mokymasis asmenybės ir profesinio tobulėjimo kontekste*. Jaunųjų mokslininkų darbai, Nr. 2 (18) p.11-16
4. Appleby R. C. (2003) *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius:Charibdė
5. Bakanauskienė I., Balvočiūtė R., Balčiūnas S. (2006) Organizacijų mokymosi tyrimas vadybinėje praktikoje. *Organizacijos vadyba: sisteminiai tyrimai:2006*.37 p.37-44.
6. Barvydienė V. Kasiulis J. (2001) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
7. Bučiūnienė I. (1996) *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
8. Buraitienė L. (2008) *Savivaldus mokymasis. refleksija: teorinis aspektas*. Mūsų socialinis kapitalas – žinios 8-oji studentų mokslinė konferencija. Kaunas: Technologija. p.39-42
9. Butkienė G. Kepalaitė A. (1996) *Mokymasis ir asmenybės brendimas*. Vilnius: Margi raštai.
10. Chmiel N. (2005) *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
11. Česnygienė R, Diskienė D., Kulvinskienė V. R. ir kt.(2002) *Įmonių vadybos orientacijos: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
12. Čiarnienė R. (2007) *Personalo organizavimas*. Kaunas.
13. Daft Richard L. *Management*. New York, 1997.

14. Dessler, G. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“
15. Dikčius V.(2003) *Marketingo tyrimai. Teorija ir praktika*. Vilnius.
16. Diskienė A. Marčinkus A. (2007) *Lietuvos vadybinis potencialas. Būklė ir perspektyvos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
17. Garalis A. (2004) Besimokanti organizacija: mokymo(si) metodai ir jų taikymo galimybės. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Ernesto Galvanausko tarptautinė mokslinė konferencija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. p.81 -86 psl
18. Genevičius R. Sūdžius V. (2007) *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.
19. Gimžauskienė E. (2007) *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos*. Kaunas: Technologija.
20. Gražulis V.(2005) *Motyvacijos pasaulis jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Ciklonas.
21. Hodgetts Richard M. (1999) *Modern Human Relations at Work*. New York: The Dryden Press.
22. James A.F. Stoner, R.Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. (2000) *Vadyba*. Vilnius.
23. Jarvis P. (2001) *Mokymosi paradoksai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
24. Jucevičienė P. (1996) *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
25. Jucevičienė P. (2007) *Besimokantis miestas*. Kaunas: Technologija.
26. Kaupinytė R. (2001) Kas naudinga tas lengva. Vadovo pasaulis. Nr.9 p.11-13
27. Kulvinskienė, V. R., Šalčius, A. (1994). *Darbo veiklos motyvacija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
28. Leonienė B. (2001) *Darbuotojų vadyba*. - Kaunas: Šviesa.
29. Liepaitė D. (2003) *Kompetencija plėtojančių studijų programa lygio nustatymo metodologija*. Kaunas: Technologija.

30. Marcinkevičiūtė L.(2003) *Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis*. Daktaro disertacijos santrauka. Vilnius: Akademija.
31. Martinkus B. (2000) *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: Technologija.
32. Palidauskaitė J., Segalovičienė I. (2008) Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė. *Organizacijos vadyba: sisteminiai tyrimai:2008.47* p.85-88.
33. Palidauskienė J. , Segalovičienė I. (2007) Mokymo(si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu. *Organizacijos vadyba: sisteminiai tyrimai:2007.42* p.23-34.
34. Pečiuliauskienė P. *Darbo rinkos profesijos mokytojų bendrosios kompetencijos: situacija ir poreikis*. [žiūrėta 2010-01-05] Prieiga per internetą: http://www.leidykla.eu/fileadmin/Acta_Paedagogica_Vilnensia/18/str11.pdf
35. Personalo konsultavimas ir mokymo organizavimas [interaktyvus]. Parengė Bakauskienė I., Kontautienė R., Augienė D., Obelenienė B., Fokienė A. [Žiūrėta 2010-01-16]. Prieiga per internetą: http://www.vdu.lt/skc/downloads/3_pkmo_destytoju_knyga_screen.pdf
36. Poluchina O. (2004) *Darbo motyvacija – gyvenimo motyvacijos dalis*. Vadovo Pasaulis, 5 (91) p.18-21
37. Razauskas, R. (1988) *365 vadovo dienos*. Vadovo ir pavaldinių santykiai. Vilnius: Mintis.
38. Robbins S. P. (2003) *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: UAB “Poligrafija ir informatika”.
39. Rogers H. (1991) *Vienos skrybėlės principas*. Kūrybiško vadovo strategija. Vilnius: Mintis.
40. Sakalas A. (1998) *Personalo vadyba*. Vilnius. Margi raštai.
41. Sakalas A. (2003) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
42. Sakalas A. Šilingienė V.(2000) *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
43. Seilius A. (1998) *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

44. Simonaitienė B. (2007) *Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymasis*. Kaunas: Technologija.
45. Stanišauskienė V. (2007) *Gyventojų įtraukimas į besimokančio miesto vystymą*. Kaunas: Technologija.
46. Stankevičienė A., Lobanova L. (2006) *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
47. Stoner, J. A. F. Freeman, R. E., Gilbert, D.R. (2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
48. Vasiliauskienė L., Stanikūnienė B. (2005) *Darbuotojų kompetencijos vystymas organizacijoje: vadybiniai sprendimai*. Inžinierinė ekonomika. KTU.
49. Беннет Р.(1999) *Секреты эффективного управления*. Москва: Издательство “Лори”.
50. Гравин, В., В., Дятлов, В., А. 2002. *Менеджмент персонала предприятия*. Москва: Издательство „Дуло“.

1 PRIEDAS

ANKETA DARBUOTOJAMS

Gerb. darbuotojai, maloniai prašau atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Jūsų nuomonė atsakant į anketoje pateiktus klausimus yra labai svarbi, apklausa leis pamatyti, kokią reikšmę turi organizacijos personalo mokymas ir motyvavimas, siekiant darbuotojams profesinio tobulėjimo, ką reikėtų patobulinti, norint sudaryti geresnes sąlygas profesinio tobulėjimo procese. Prašome užpildyti anketą, pasirenkant tinkamą atsakymą(us) ir jį(uos) apibraukiant. Anketa anoniminė, todėl atsakinėdami į klausimus būkite atvirai.

Iš anksto dėkoju už geranorišką bendradarbiavimą ir sugaištą laiką.

1. Jūsų lytis?

- Vyras;
- Moteris;

2. Jūsų išsilavinimas?

- Pagrindinis;
- Vidurinis;
- Vidurinis su profesiniu mokymu;
- Aukštesnysis;
- Aukštasis neuniversitetinis;
- Aukštasis universitetinis;

3. Kokios Jūsų pareigos įmonėje?

- Vadovas;
- Specialistas;
- Darbininkas;

4. Jūsų darbo stažas organizacijoje?

- Nuo 1 iki 3 metų;
- Nuo 4 iki 5 metų;
- Nuo 6 iki 10 metų;
- Nuo 1 iki 15 metų;
- Daugiau nei 15 metų;

5. Ko tikėtės dirbdami šioje organizacijoje?

- Užsitikrinti darbo vietą;
- Gauti pakankamą atlyginimą;
- Dirbti mėgstamą darbą;
- Siekti karjeros;
- Kita.....

6. Dėl kokių priežasčių pasirinktumėte kitą darbą?

- Geresnio vidaus mikroklimato;
- Geresnių galimybių siekti karjeros;
- Daugiau savarankiškumo;
- Geresnio kolektyvo;
- Geresnių darbo sąlygų;
- Didesnio atlyginimo;
- Kita.....

7. Kokia taikoma Jūsų organizacijoje personalo motyvacija?

- Įtikinimai, paaiškinimai, agitacija t.t.
- Įsakymai, nurodymai, reikalavimai t.t.
- Piniginiai, gamybiniai, organizaciniai, sanitariniai, buitiniai stimulai t.t.

8. Kokios dažniausiai Jūsų organizacijoje taikomos personalo motyvavimo materialinės priemonės?

- Pastovus darbo užmokestis, nustatomas priklausomai nuo darbo sudėtingumo;
- Kintamasis darbo užmokestis, priklausantis nuo individualių tiek ir kolektyvinių pasiekimų;
- Premija;
- Organizacija suteikia galimybę rinktis motyvą pačiam darbuotojui;
- Netaikomos materialinės motyvavimo priemonės;
- Kita.....

9. Kokios dažniausiai Jūsų organizacijoje taikomos personalo motyvavimo moralinės priemonės?

- Organizacijos pavadinimas; (sėkminga, prestižinė t.t.)
- Galimybė save realizuoti;
- Darbuotojų informuotumas apie situaciją organizacijoje;
- Organizacijos stabilumas;
- Kolektyvinis darbas;
- Pagyrimai;
- Karjeros galimybės;
- Darbuotojų įtraukimas į valdymą;
- Netaikomos moralinės motyvavimo priemonės;
- Kita.....

10. Kokios Jūsų manymu yra svarbiausios motyvavimo priemonės?

- Moralinės;
- Materialinės;
- Kita.....

11. Kokios Jūsų kompetencijos lavinamos mokymuose?

- Funkcinė kompetencija – profesinės žinios, įgūdžiai, požiūris;
- Tarpasmeninė kompetencija – sugebėjimas derėtis, bendrauti, dirbti komandoje;
- Asmeninė kompetencija – sugebėjimas save motyvuoti, lavinti;

- Jokios;

12. Kokia Jūsų organizacijoje taikoma kvalifikacijos tobulinimo strategija?

- Organizacija, kuri pati susiranda reikiamos kvalifikacijos darbuotojus ir nuolat rūpinasi jų mokymusi ir kvalifikacijos tobulinimu darbo vietose.
- Organizacija, kurios vadovai skatina pačius darbuotojus rūpintis savo kvalifikacijos tobulinimu ir prisiimti atsakomybę už savo profesinę karjerą .
- Organizacija, kuri renkasi tik aukštą išsimokslinimo lygį turinčius darbuotojus.
- Jokia;

13. Kaip manote, kokią įtaką daro Jūsų organizacijos kvalifikacijos tobulinimo programa?

- Jokios;
- Padidina darbo našumą;
- Supažindina su naujom technologijom;
- Užtikrina tęstinumą ir leidžia darbuotojams keistis informacija su kitais kvalifikuotais darbuotojais;
- Kelia nekvalifikuoto personalo lygį;
- Kita.....

14. Kada paskutinį kartą dalyvavote mokymuose?

- Prieš 1-12 mėn.;
- Prieš 1-2 metus;
- Prieš 2-3 metus;
- Daugiau nei prieš 3 metus;
- Neteko dalyvauti;

15. Kokie dažniausiai taikomi mokymo metodai Jūsų organizacijoje?

- Paskaita;
- Demonstravimas;
- Mokomasis pokalbis;
- Diskusija;
- Darbas grupėse;
- Imitaciniai žaidimai; (kai nedidelių grupelių nariai imituoja organizacijų veiklos momentus)
- Videotreningas- kalbėjimas prieš videokamerą;
- Ekskursijos, stažuotės;
- Savarankiškas;
- Mokymasis darbo vietoje;
- Netaikomi;
- Kita.....

16. Kokie Jums priimtinausi mokymo metodai?

- Paskaita;
- Demonstravimas;
- Mokomasis pokalbis ;
- Diskusija;

- Darbas grupėse;
- Imitaciniai žaidimai; (kai nedidelių grupelių nariai imituoja organizacijų veiklos momentus)
- Videotreningas - kalbėjimas prieš videokamerą;
- Ekskursijos, stažuotės;
- Savarankiškas;
- Mokymasis darbo vietoje;
- Kita.....

17. Kokios priežastys skatina Jus siekti profesinio tobulėjimo?

- Jokios;
- Noras siekti karjeros;
- Konkurencija darbe;
- Gauti pakankamas pajamas;
- Organizacijos vadovybės skatinimas;
- Savirealizacijos poreikis;

18. Koks Jūsų organizacijos požiūris į profesinį tobulėjimą?

- Mokymasis visą gyvenimą;
- Mokyti kai yra būtinybė;
- Kiek žinai tiek ir užtenka;
- Kita.....