

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Manto Gabrielaičio

**KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS STATYBINĖJE ORGANIZACIJOJE UAB
„ŽEMDA“**

Magistro darbas

2008, Šiauliai

Santrauka

Darbe atlikta teorinė kvalifikacijos kėlimo statybinėje organizacijoje UAB „Žemda“ analizė.

Iškelta hipotezė kvalifikacijos kėlimas motyvuoja darbuotojus geresniems darbo rezultatams. Anketinės apklausos metodu buvo atliktas tyrimas, kurio tikslas – išryškinti personalo ugdymo problemas UAB „Žemda“ ir nustatyti priemones joms spręsti. Atlikta statistinė duomenų analizė.

Tyrimė dalyvavo 66 respondentai iš statybinės organizacijos UAB „Žemda“. Anketa pildė 30 administracijos darbuotojų ir 36 darbininkai.

Svarbiausios empirinio tyrimo išvados:

1. Būtina visokeriopa skatinti ir remti savarankišką mokymąsi. Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad tik labai nedidelė dalis darbininkų kartais lankosi kvalifikacijos kėlimo kursuose, o didžioji dalis iš viso nėra dalyvavę kvalifikacijos kėlimo kursuose, tuo tarpu administracijos darbuotojai lankosi kvalifikacijos kėlimo kursuose.

2. Personalo rengimas, kvalifikacijos kėlimas, persikvalifikavimas ir planavimas reikalauja ištisos mokymo sistemos, kvalifikuotų pedagoginių kadro ir lėšų. Pasaulinė personalo apmokymo praktika rodo, kad, nepaisant brangios apmokėjimo sistemos, lėšos šiems tikslams yra skiriamos. Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad dalis darbininkų dirba darbą kuris neatitinka jų kvalifikacijos. Darbininkų teigia, kad darbo subtilybių išmoko dirbant, tuo tarpu didžiosios dalies administracijos darbuotojų kvalifikacija atitinka jų darbo pobūdį.

3. Kvalifikacijos kėlimas svarbus darbuotojams ir darbdaviams, nes leidžia suvienodinti ką tik parengtų ir seniau parengtų specialistų profesinį išsilavinimą. Tačiau pas mus personalo mokymui skiriamas nepakankamas dėmesys, organizacijos vadovai turėtų būti suinteresuoti kurti vieningas darbuotojų mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo programas. Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad didžioji dalis administracijos darbuotojų ir darbininkų mano, kad egzistuoja atotrūkis tarp kvalifikacijos tobulinimo pasiūlos ir paklausos ie tai yra didžiausia problema. Penktadalis administracijos darbuotojų ir tiek pat darbininkų mano, kad kvalifikacijos kėlimo kursai nesukurti pagal pasaulinį lygį atitinkančių profesinio rengimo standartų.

4. Darbuotojai, atsakingi už organizacijos narių kvalifikacijos tobulinimą, privalo gebėti kontroliuoti reikalavimų kitimą, vykstant pokyčiams aplinkoje, o reikalavimų profilius nuolat tikslinti. Penktadalis darbininkų mano, kad kvalifikacijos kėlimas yra tik laiko gaišimas, tuo tarpu su šia nuomone nesutiko nei vienas administracijos darbuotojas. Iš gautų tyrimo rezultatų matyti, kad didesnė dalis administracijos darbuotojų rūpinasi kvalifikacijos kėlimu, tuo tarpu darbininkai kvalifikacijos kėlimu rūpinasi per mažai.

Summery

A theoretical analysis of an in-service training in a building enterprise „Žemda“ was made in this work.

The risen hypothesis states that qualification training motivates workers to achieve better results. A questionnaire was used in order to investigate the problems of the development of the personnel in „Žemda“ and to suggest means to solve them. So a statistical data analysis was fulfilled.

There were a total number of 66 respondents from the „Žemda“ participating in the research (36 simple workers and 30 office workers).

The main conclusions of the empirical part of this work:

1. It is necessary to motivate and support individual learning. Analysis of data shows that only a small amount of simple workers sometimes take part in-serving training while the rest of them had never participated in any of qualifying training. Contrary to simple workers, administration workers often use in-service training.

2. Personnel and qualification training, retraining and its planning require entire educational system, the sequence of pedagogical knowledge and financial support. The global practice of the personnel training shows that despite of an expensive payment system, financial problems are being solved. According to the results of the research, a part of simple workers has a job which does not correspond to their educational background. They gain knowledge and necessary skills while practical usage. However, the majority of administrative workers do not have that kind of problem.

3. Qualification training is important to employers and employees because it equalizes the difference between newly educated with well-trained specialists. However, many Lithuanian enterprises do not pay enough attention to personnel training. Leaders of organizations should be interested in creating solid personnel training programs. Research data established fact that administrative workers noticed a gap between demand and supply of in-service training. This factor appears to be the greatest problem. The fifth part of simple and office workers thinks that qualification training does not meet the worldwide standards.

4. Workers responsible for the stuff training have to be able to control the change in the requirements during the change in milieu as well as to correct the profiles of the requirements. The fifth part of the simple workers says that qualification training is a waste of time. However, none of the administartive workers agreed to the statement. Depending on data results, the better part of administrative workers takes care of their in-service training, however, simple workers attend not enough.

TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ POKYČIAI LIETUVOJE.....	8
2. DARBUOTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SAMPRATA BEI REIKŠMĖ.....	10
2.1. Mokymo sistemos valdymas.....	14
2.2. Darbo motyvacija.....	15
2.3. Atestavimo organizavimas.....	16
2.4. Darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo metodai.....	17
2.5. Mokymas darbo vietoje.....	20
2.6. Įmonių pertvarkymas, mokymas bei kvalifikacijos kėlimas.....	22
2.7. Kvalifikacijos poreikių nustatymas ir realizavimas.....	24
2.8. Kvalifikacijos kėlimo principai ir metodai.....	26
Teorinės dalies išvados.....	32
3. KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS STATYBOS ORGANIZACIJOJE UAB „ŽEMDA“, TYRIMAS.....	33
3.1. Statybos organizacija UAB „ŽEMDA“.....	33
3.2. Tyrimo metodika.....	34
3.3. Tyrimo imtis.....	35
3.4. Tyrimo rezultatų analizė.....	35
Praktinės dalies išvados.....	57
IŠVADOS.....	58
REKOMENDACIJOS.....	59
LITERATŪRA.....	60
PRIEDAI.....	63

IVADAS

Darbo aktualumas. Įmonės darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra priemonė panaudoti ir didinti turimą darbuotojų potencialą ir sugebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų.

Kvalifikacija – kaip aiškina Darbo rinkos terminų ir sąvokų žodynas tai darbuotojo tam tikros profesijos, specialybės įvaldymo laipsnis, specialių žinių ir darbo įgūdžių visuma, kurią žmogus įgijęs gali kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos rūšies darbą.

Investicijos į ūkį – tai ne tik investicijos į modernius įrengimus ir statybas – tai ir investicijos į žmogų. Kvalifikacijos kėlimas yra laikomas investicijomis į žmones.

Nauji darbuotojai turi įgyti naujų įgūdžių. Patyrusiems darbuotojams tenka gilinti turimas žinias. Gyventi reiškia - mokytis. Mokomasi ne tik mokykloje, universitete ir formaliose mokymosi įstaigose, bet ir profesiniame darbe, kurio pagrindinis tikslas yra tobulėjimas.

Manoma, kad informacijos apimtis padvigubėja kas penkeri metai. Todėl bazinis išsimokslinimas leidžia išlaikyti reikiamą pasirengimo lygį neilgai. Praėjus tam tikram laikotarpiu, kiekvienas darbuotojas turi tobulinti savo kvalifikaciją. Svarbu organizuoti tų sričių kvalifikacijos kėlimą, kur žinių pokyčiai yra esminiai (pvz.: informatikoje). Būtinumą mokyti darbuotojus, kelti jų kvalifikaciją sąlygoja pačių įmonių interesai ir poreikiai. Įmonės personalas ir administracija yra suinteresuoti geresniais darbo rezultatais ir darbo užmokesčiu. Dabartiniame sparčiai besikeičiančiame technikos ir technologijos amžiuje, kai nepaprastai išauga informacijos vaidmuo, kvalifikacijos kėlimas svarbus šaliai, įmonei ir pačiam darbuotojui. Profesinės kvalifikacijos kėlimas sudaro nepertraukiamo švietimo dalį. Jo tikslas – leisti darbuotojams pastoviai prisitaikyti prie technikos ir darbo sąlygų pasikeitimų, sudaryti palankias sąlygas jų socialiniam kilimui, padarant prieinamus įvairius kultūros lygius ir profesinę kvalifikaciją, bei jų įnašui į kultūrinį, ekonominį ir socialinį vystymąsi. Tik tada, kai žinomi kiekvieno darbuotojo kvalifikacijos trūkumai, galima juos įvardyti visos organizacijos mastu ir planuoti pašalinimo galimybes, įvertinant kvalifikacijos trūkumų apimtį, svarbą, pasirenkant tinkamiausius jos tobulinimo variantus.

Darbo problema. Darbuotojai, atsakingi už organizacijos narių kvalifikacijos tobulinimą, privalo gebėti kontroliuoti reikalavimų kitimą, vykstant pokyčiams aplinkoje, o reikalavimų profilius nuolat tikslinti. Šiuo požiūriu labai svarbus už šį darbą atsakingų darbuotojų strateginis mąstymas, t. y. gebėjimas ne konstatuoti jau esanti darbuotojų kvalifikacijos atsilikimą nuo reikalingo lygio, bet gebėjimas išvelgti galimą kvalifikacijos atsilikimą nuo to lygio, kurio darbuotojui reikės ateityje. Šis išvalgumas leidžia pasirinkti tinkamą darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir tuoj pat kurti ateities organizacijos

pamatus. Organizacijos vadovybė turi suprasti, kaip svarbu nuolat turėti darbuotojus, gebančius prisitaikyti prie sparčios techninės pažangos sąlygojamų naujų darbo reikalavimų.

Laiko reikalavimus atitinkantys darbuotojai tampa realybe organizacijose, kurių vadovai, pasitelkdami ateities viziją, geba nutiesti visiems organizacijos nariams svarbų tiltą iš dabarties į ateitį. Organizacijos vizija apibūdinama kaip realus, tikėtinas ir patrauklus jos ateities vaizdas, jos būklė, daugeliu svarbių aspektų pranokstanti dabartinę būklę. Šis ateities vaizdas turi būti visiems priimtinas ir svarbus, nes tada individai patys, niekieno neverčiami, numato sau vaidmenis būsimojoje organizacijoje ir įsipareigoja sunkiai dirbti, keistis, norėdami ir toliau būti naudingi organizacijai ir visuomenei. Tai ypač vertingi dalykai, nes iš anksto žinodami, kokių rezultatų organizacija tikisi ateityje, patys darbuotojai ima formuoti sau naujas užduotis, keisti savo elgesį, norėdami pademonstruoti, kad ir jų asmeninis darbo indėlis svarbus galutiniam organizacijos darbo rezultatui. Štai tokiomis aplinkybėmis ir atsiranda pavienių darbuotojų pasiryžimas savarankiškai mokytis ir tobulinti savo kvalifikaciją, nes jie nori turėti daugiau galimybių likti ateities organizacijoje. Darbuotojų įsipareigojimas mokytis, tobulinti savo kvalifikaciją aptariamas pokalbių su tiesioginiais vadovais, atestacijos komisijų posėdžių metu, atsispindi jų karjeros planuose.

Mokymasis 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; formuoja geresnį organizacijos klimatą. Darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas organizacijai naudingas, nes skatina motyvacijos augimą ir didina lankstumą; garantuoja organizacijos narių reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymą. Kvalifikacijos kėlimo vietą ir formą dažniausiai lemia, sąnaudos (savo jėgomis keliant kvalifikaciją, jos mažesnės, tačiau ne visada pasiekiamas reikiamo kvalifikacijos kėlimo efektyvumo).

Sprendžiant kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo problemą, būtina panaudoti tiek įmonės, tiek išorinės kvalifikacijos kėlimo sistemos potencialą. Stambi įmonė pajėgi sukurti individualią mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, o smulkios ir vidutinės įmonės neišvengiamai naudojami išorinės sistemos paslaugomis.

Tyrimo objektas: kvalifikacijos kėlimas statybos organizacijoje UAB „Žemda“.

Tyrimo dalykas: kvalifikacijos kėlimas.

Tyrimo tikslas – išryškinti personalo ugdymo problemas UAB „Žemda“ ir nustatyti priemones joms spręsti.

Tyrimo hipotezė: tikėtina, kad kvalifikacijos kėlimas motyvuoja darbuotojus geresniems darbo rezultatams.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą, įgalinančią atskleisti personalo ugdymo naudą organizacijoms;
2. Empirinio tyrimo pagalba išsiaiškinti vadovų nuomonę apie darbuotojų kvalifikacijos kėlimą statybinėje organizacijoje UAB „Žemda“;
3. Empirinio tyrimo pagalba išsiaiškinti darbuotojų vertinimą dėl personalo ugdymo priemonių diegimo statybos organizacijoje UAB „Žemda“;
4. Išanalizavus gautus tyrimo duomenis, parengti praktines rekomendacijas.

1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ POKYČIAI LIETUVOJE

Žmogiškasis kapitalas ir technologijos, visada buvo centrinė ekonominio augimo ašis. Spartėjantis technologinis progresas lemia tai, kad labai sutrumpėja gamybos ciklas ir išsivysčiusių šalių ekonomika ima vis labiau priklausyti nuo naujų žinių kūrimo, jų sklaidos ir panaudojimo greičio. Žinios gali būti koku nors būdu užrašytos (ant popieriaus, magnetiniuose informacijos kaupėjuose ir t.t.). Tokios žinios vadinamos kodifikuotomis. Augantys kodifikuotų žinių kiekiai ir jų srautai kompiuterinių ir komunikacijų tinkluose formuoja taip vadinamą informacinę visuomenę. Darbo jėgai dirbančiai tuose tinkluose keliami nauji ir vis aukštesni reikalavimai. Norint sėkmingai dirbti, reikia pastoviai atnaujinti žinias ir įgūdžius. Tai formuoja besimokančią ekonomiką.

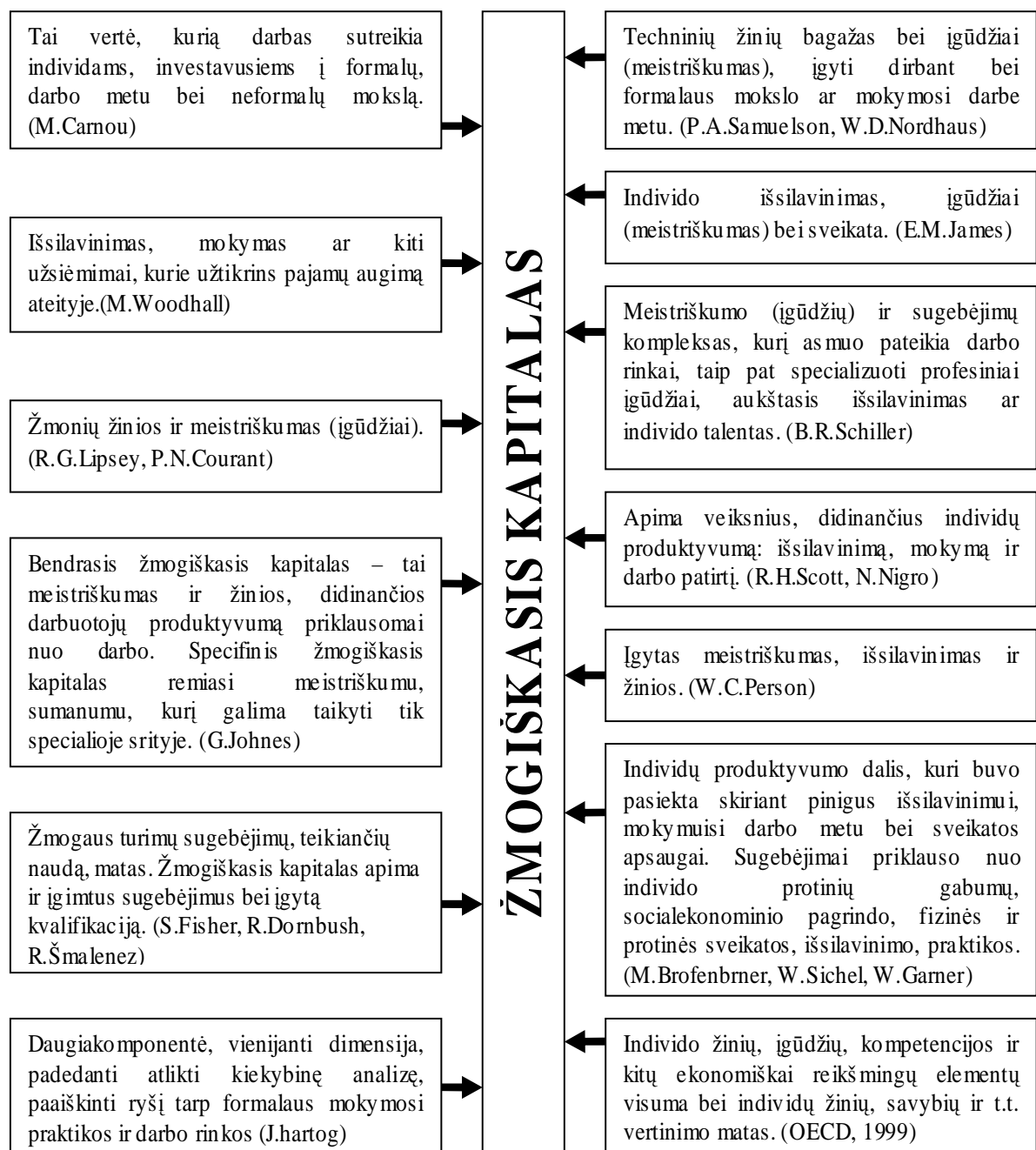
Lietuvoje žmogiškasis kapitalas yra pagrindinis, lemiantis socialinės, ekonominės raidos faktorius. Kvalifikuotos jėgos stygius jaučiamas jau dabar. Tačiau neįsisąmoninama, kad žmogiškųjų resursų plėtrą lemia kokybinis vartojimo, meninės saviraiškos, pasaulėjautos, kalbos ir žodynų įvairovės didėjimas. Spartesnę mūsų visuomenės raidą skatintų įvairiausių, skirtingos rasės, lytinio identiteto žmonių bendruomenių, subkultūrų, keisčiausių NVO ir solidarumo grupių gausėjimas. Viltis, kad į užsienį išvažiavęs jaunimas grįš ir išgelbės Lietuvos pensininkus, yra mažų mažiausiai anachronistinė, šiuolaikinę visuomenę piešianti XX amžiaus pradžios nacionalizmo spalvomis. Šiuolaikiniai ekonomistai vis plačiau pradeda kalbėti apie žmogiškąjį kapitalą, kuris labai artimai susijęs su darbo jėgos ir verslumo veiksniais. Ši sąvoka suprantama kaip teorinis ir praktinis išsilavinimas, didinantis darbo pajėgumą. Žmogiškasis kapitalas turi dvi savybes, būdingas fiziniam kapitalui :

1. jis reikalauja kantriai laukti visą mokymosi laikotarpį, kol besimokantis negamina prekių ir paslaugų;

2. vėliau padidėja gamybinis jo pajėgumas, nes labiau išsilavinęs darbuotojas gamina daugiau ir kokybiškiau negu mažiau kvalifikuotas. (Isachsen A., Hamilton C. (1992). Basic Economics. Vilnius: Alma Litera).

Žmogiškasis kapitalas sąlygoja tai, kad kiekvienas darbuotojas skiriasi savo produktyvumu. Darbo kokybė priklauso nuo žmogaus įgyto išsilavinimo, kvalifikacijos ir patyrimo. Vieni darbuotojai turi daugiau „žmogiškojo kapitalo“, kiti – mažiau. Dažnai darbuotojų gaunamos pajamos ir atspindi pastarąjį skirtumą. Aukštesnį išsilavinimą turinčiųjų pajamos didesnės, nes tai atlyginimas už įgytus profesinius sugebėjimus bei investavimus į mokymąsi. Naudodami pinigus ir laiką išsilavinimui įsigyti, taip pat produktyvumui ir pajamoms padidinti ateityje, kartu investuojate į „žmogiškąjį kapitalą“. Panašiai elgiasi ir verslininkas, investuodamas pinigus į įrenginius bei kitą fizinį kapitalą. Abiem atvejais investavimas reiškia

dabartines išlaidas, kurios, tikimasi, atsipirks ateityje. Asmenys žmogiškąjį kapitalą įgyja ne vien dėl privačių išlaidų. Vyriausybės, verslo firmos irgi investuoja lėšas į žmogiškąjį kapitalą pavyzdžiui, vyriausybė subsidijuoja mokymąsi, privačios verslo firmos investuoja pinigus į įvairias mokymo programas. Nors lėšų investavimas į žmogiškąjį kapitalą ne visada patenkins mūsų poreikius, tačiau, kaip rodo išsivysčiusių šalių patirtis, jų apimtys yra didžiulės, žymiai viršijančios šalių investavimą į fizinį kapitalą, pavyzdžiui, į įrenginius. Žmonių proto ir sugebėjimų ugdymas yra svarbesnis negu įmonių įrenginių tobulinimas. Žmogiškojo kapitalo sąvoka turi savo istoriją. Mokslinėje literatūroje jis apibūdinamas įvairiai. Kai kurių mokslininkų išskirtos žmogiškojo kapitalo sąvokos pateiktos 1 pav.



1 pav. Mokslininkų išskirtos žmogiškojo kapitalo sąvokos

2. DARBUOTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SAMPRATA BEI REIKŠMĖ

Pokomunistinių šalių perėjimas į rinką glaudžiai susijęs su rinkos internacionalizavimu, o Rytai ir Vakarai suprasti vienas kitą gali tik tada, kai vienodai suvokiamos tos pačios ekonominės problemos, kalbamasi viena ekonomine kalba. Kadangi mes einame į rinką, tai savaime suprantama, derintis pirmiausia teks mums. Abi bendradarbiaujančios pusės susiduria su problemomis.

Ekonomikos bei politikos raida ir kvalifikacijos kėlimo sistemos išsirutuliojimo lygis yra glaudžiai susiję. Skiriamos kelios ekonomikos raidos ir su ja susijusios kvalifikacijos kėlimo sistemos pertvarkymo fazės.

Kvalifikacija – kaip aiškina Darbo rinkos terminų ir sąvokų žodynas tai darbuotojo tam tikros profesijos, specialybės įvaldymo laipsnis, specialių žinių ir darbo įgūdžių visuma, kurią žmogus įgijęs gali kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos rūšies darbą. Kvalifikacijos lygis išreiškiamas: darbininkų – tarifinėmis kategorijomis; tarnautojų- pareiginėmis kategorijomis; mokslo darbuotojų- moksliniais laipsniais ir vardais.

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

Kiekvienos įmonės personalas ir administracija yra suinteresuoti geresniais darbo rezultatais ir darbo užmokesčiu, todėl personalo veiklą įprasta reglamentuoti kvalifikaciniais reikalavimais vadovaujantiems specialistams ir tarnautojams.

Mokymas – tai įvairūs būdai, kaip naujam ir jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti (Robert C. Appleby., 2003).

Vienoks ar kitos mokymas reikalingas visiems darbuotojams, tai būdas įgauti daugiau pagrindinių žinių apie naujas technologijas bei praplėsti akiratį, atnešantis naudos tiek darbuotojui tiek darbdaviui.

Pastaraisiais metais mokymo turinys buvo praplėstas. Anksčiau mokant dėmesys būdavo sutelktas vien tik į darbo įgūdžių formavimą, pavyzdžiui, surinkėjai buvo mokami 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 mokami, 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). Tai kas pasakyta, leidžia suprasti, kodėl per pastaruosius vienerius metus gamyboje dirbantis darbuotojas buvo mokomas 37 valandas, palyginti su 31 valanda prieš metus (Dessler G., 2001).

Kvalifikacijos kėlimu galima suvienodinti tik dabar ir seniau parengtų specialistų bazines žinias.

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. (Leonienė B., 1998).

Mokymasis 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; formuoja geresnį organizacijos klimatą. Darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas organizacijai naudingas, nes skatina motyvacijos augimą ir didina lankstumą; garantuoja organizacijos narių reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymą.

Mokymo ir tobulinimo programas galima įsivaizduoti kaip penkių etapų procesą:

1. Poreikio analizė.

- Išsiaiškinti, kokie konkretūs darbo įgūdžiai reikalingi darbo kokybei bei našumui gerinti.
- Nuodugniai susipažinti su „potencialiais mokiniais“, kad užtikrintume, jog mokymo programa atitiks jų konkretų išsilavinimo lygį, patirtį, įgūdžius, požiūrį bei asmeninį suinteresuotumą.
- Pasitelkti mokslinių tyrimų duomenis suformuluoti konkretiems ir pagrįstiems žinių bei darbo rezultatų tikslams.

2. Mokymo proceso projektavimas

- Suformuluoti mokymo tikslus bei metodus, sukomplektuoti mokymo priemones, nustatyti mokymo turinį bei eiliškumą, pasirinkti pavyzdžius, pratimus ir praktines užduotis. Vadovaudamiesi suaugusiųjų mokymo teorija, sudaryti mokymo planą.

3. Veiksmingumo patikrinimas

- Patikrinti mokymo programos veiksmingumą, organizuojant užsiėmimą pavyzdiniai auditorijai. Galutines pataisas daryti, remiantis tarptautinio mokymo programos veiksmingumo patikrinimo rezultatais, kad užtikrinti jų efektyvumą.

4. Įgyvendinimas

- jei įmanoma, organizuokite „mokytojų mokymo“ seminarus, kurių metu greta specialių žinių paaiškinkite, kaip perteikti dėstomą medžiagą.

5. Mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas

„Įvertinti mokymo programos naudą, remiantis šiais kriterijais: reakcija – užfiksuoti, kaip besimokantieji reaguoja į mokymą. Žinojimas- naudoti tokias grįžtamojo ryšio priemones kaip testai prieš mokymą ir po jo, kad įvertinti, ką iš tiesų darbuotojai išmoko. Elgesys- stebėti tiesioginę vadovo reakciją į besimokiusių veiklos rezultatus pasibaigus mokymui (Dessler G., 2001).

Tai vienas iš būdų įvertinti, kaip besimokantieji savo darbe taiko įgytus įgūdžius bei žinias. Rezultatai – įvertinti, kaip pagerėjo besimokiusiojo darbo rezultatai ir ko reikia, kad jie tokie ir išliktų.

Perkvalifikuojant naujam darbo profiliui, naujoje darbo srityje suteikiama reikalingų žinių. Taip prisitaikoma prie iš esmės pasikeitusių reikalavimų.

Anksčiau pas mus kvalifikacijos kėlimu rūpindavosi specializuoti kvalifikacijos kėlimo institutai, o dabar į šį darbą taip pat atlieka privačios organizacijos, užsienio firmos. Tuščią, rinkos nišą, užsiėmė ir bazinio profesinio mokymo institucijos. Visuose baziniuose universitetuose sukurti darbuotojų perkvalifikavimo ir kvalifikacijos kėlimo padaliniai. Šiais reikalais vėl pradeda rūpintis ir įmonės. Nevienoda ir kvalifikacijos kėlimo bei perkvalifikavimo trukmė. Populiariausi trumpalaikiai seminarai, tačiau iš esmės perkvalifikuoti reikia daug laiko.

Profesinis mokymas įmonės požiūriu gali būti tiesiogiai ar netiesiogiai reikalingas arba nereikalingas. Pirmasis tiesiogiai susijęs su darbu, o antrasis susijęs su individualių, darbu reikalingų savybių tobulinimu. Trečiojo tipo profesinis mokymasis susijęs su hobiu; labai dažnai tik iš pirmo žvilgsnio jis atrodo nereikalingas, vėliau pasirodo, kad jis neabejotinai vertingas.

Kvalifikacijos kėlimo vietą ir formą dažniausiai lemia, sąnaudos (savo jėgomis keliant kvalifikaciją, jos mažesnės, tačiau ne visada pasiekiamas reikiamas kvalifikacijos kėlimo efektyvumas).

Sprendžiant kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo problemą, būtina panaudoti tiek įmonės, tiek išorinės kvalifikacijos kėlimo sistemos potencialą. Stambi įmonė pajėgi sukurti individualią mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, o smulkios ir vidutinės įmonės neišvengiamai naudojasi išorinės sistemos paslaugomis (Sakalas A., 1998).

Įvertindamos realią situaciją, mokymosi kaštus ir kokybę, įmonės sudaro metinius kvalifikacijos kėlimo planus ir numato lėšas jiems realizuoti. Būtina visokeriopai skatinti ir remti savarankišką, mokymąsi.

Išskiriamos šios pagrindinės mokymo rūšys:

Bazinis personalo mokymas. Tai dažniausiai vyksta už organizacijos ribų. Tai mokymas vidurinėje mokykloje, kur mokiniui suteikiamos bendrosios žinios. Mokymasis profesinio mokymo sistemoje sudaro galimybę įgyti praktiniam darbui reikalingą kvalifikaciją

Kvalifikacijos kėlimas. Manoma, kad informacijos apimtis padvigubėja kas penkeri metai. Todėl bazinis išsimokslinimas leidžia išlaikyti reikiamą parengimo lygį tik labai neilgai. Svarbu organizuoti tų sričių kvalifikacijos kėlimą, kur žinių pokyčiai yra esminiai, o ne kelti kvalifikaciją apskritai.

Perkvalifikavimas. Kvalifikacijos kėlimas nekeičia įgyto bazinio pasirengimo, o perkvalifikavimas leidžia įgyti iš esmės naują kvalifikacijos profilį. Tai ypač praverčia, vykstant esminiams sistemos pertvarkymams.

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 (Sakalas A., 2000).

Tik nuolat besimokantis, prisitaikantis ar net aplenkiantis visuomenės, technikos, technologijos ir kitus pokyčius darbuotojas yra vertingas įmonei ir visuomenei. Toks žmogus visuomet ras savo vietą joje.

Besivystančios, nuolat besimokančios įmonės kūrimas reikalauja atlikti visą eilę darbų.

Įvertinti įmonės personalo ir jos mokymo ir kvalifikacijos lygį, jo atitinkamą besimokančios organizacijos sampratą. Kokius turime darbuotojus, kokia jų kvalifikacija, požiūris į nuolatinį tobulėjimą. Kaip mokymasis organizuotas gamykloje: ar yra kokybės rateliai, ar gamybos ir darbo organizavimas užtikrina ir reikalauja nuolatinio mokymosi? Kaip organizuotas savarankiškas mokymasis.

Labai svarbu suformuluoti, ką turi padaryti įmonė ir ką darbuotojas? Nors egzistuoja noras viską perkelti ant darbuotojo pečių, tačiau toks siekis tikrai duos neigiamus rezultatus.

Įmonė būtinai turi:

- suformuluoti reikalavimus darbuotojam mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo srityje;
- suorientuoti juos mokymosi kryptyse: kas svarbu įmonei, ko ji pageidauja?

- suteikti besimokantiems metodinę ir materialinę pagalbą. (laisvalaikį, finansinę paramą, priėjimą prie literatūros, interneto, apmokyti pažangių mokymosi metodų);
- sukurti mokymosi kontrolės sistemą. Svarbu ne tik propaguoti mokymąsi, bet ir kontroliuoti jo realią eigą;
- sukurti motyvavimo sistemą. Svarbu ne tik propaguoti mokymąsi, bet ir kontroliuoti jo realią eigą;
- sukurti motyvavimo sistemą. Dalinai tai atsispindės darbo apmokėjimo organizavimo skyrelyje, kuriame keliama idėja, „mokėti reikia ne už darbą (tai yra kiekvieno pareiga), mokėti reikia už žmogų“, jo sugebėjimus, norą mokytis, atsidavimą firmai (Sūdžius V., 2001).

2.1. Mokymo sistemos valdymas

Valstybinės mokymo sistemos veikla neatsiejama nuo valstybinio valdymo. Valstybė, skirdama pinigų, siekia, kad jie optimaliai būtų panaudoti, tenkinant valstybės interesus.

Išskiriami štai tokie mokymosi srities interesai:

- **Valstybės interesai.** Valstybė siekia, plačiąja prasme, turėti aukštos kvalifikacijos – aukšto išsimokslinimo gyventojus; siaurąja prasme, - aprūpinti šalies ūkį, viešąsias organizacijas reikiamos kvalifikacijos specialistais.
- **Gyventojų interesai.** Gyventojams būdingas suinteresuotumas kuo pigiau įgyti aukštą kvalifikaciją, garantuojančią jiems konkurencingumą darbo rinkoje.
- **Mokymosi sistemos interesai.** Viena vertus, siekia užtikrinti aukštą mokymo kokybę, antra vertus, siekia savo siaurų interesų išlaikyti stabilią pedagoginio personalo struktūrą, vykdomų tyrimų sritis ir pan.

Aiškliai matomi šių interesų prieštaravimai, ypač taikant valstybinio mokymo sistemą. Valstybė, mokėdama už mokslą pinigus, yra suinteresuota, kad jie būtų panaudoti „savo“ ūkio interesams įgyvendinti. Įgijęs išsimokslinimą asmuo gali panaudoti savo žinias ne tik savo šalyje, bet ir užsienyje. Tai visai atitinka jo interesus, bet ne visada sutampa su išsimokslinimą suteikusios valstybės interesais. Mokymo sistema labai dažnai siekia siaurų tikslų ir nelanksčiai reaguoja į aplinkos poreikius. Ji dažnai nori išlaikyti savo profesūrą, orientuodamasi į tradicines tyrimo ir studijų kryptis. Kiekviename siekyje esama racionalaus grūdo, kuris turi būti įvertintas.

Pasirinkimas tarp mokamo ir nemokamo mokslo yra didelė problema. Mokamas mokymas gali išspręsti daug problemų:

- Besimokantysis gali pats pasirinkti mokymosi vietą – šalį, mokyklą;
- Įgijęs išsimokslinimą už savus pinigus, gali žymiai laisviau disponuoti savo žiniomis, kas labai svarbu, plečiantis internacionalizavimo procesams;

- Padidėja mokymosi sistemos interesas sparčiau orientuotis į besikeičiančius visuomenės mokslo poreikius.

Šiandien vyksta žymūs pokyčiai aukštosios mokyklos finansavimo tvarkoje. Tikimasi, kad įvestos naujovės padidins studijuojančiųjų galimybes ir pagerins aukštųjų mokyklų finansavimą. (Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A., 2003).

2.2. Darbo motyvacija

Motyvacija – itin svarbus veiksnys, sąlygojantis individo veiklos rezultatus. Motyvacijos proceso teorijos darbo motyvaciją analizuoja kaip siekių ir lūkesčių, susijusių su darbu, visumą. Šios motyvacijos teorijų krypties pradininku laikomas V. Vromas, sukūręs lūkesčių teoriją.

Lūkesčių teorija - tai motyvacijos teorija, teigianti, kad individai, priimdami sprendimą, kurią iš elgesio alternatyvų pasirinkti, renkasi tą, kuri, jų manymu, padės pasiekti pageidaujama rezultatą.

Taigi lūkesčių teorija padeda suprasti, kad individo elgesį organizacijoje sąlygoja daugelis veiksnių, į kuriuos vadovui labai svarbu deramai reaguoti.

L. V. Porteris ir E. Lavleris išplėtojo V. Vromo teoriją, analizuodami, kaip darbo motyvacijai daro įtaką šie veiksniai:

- darbuotojo pastangos;
- gabumai bei darbo sėkmei būtinos savybės;
- darbuotojo vaidmens organizacijoje suvokimas.

Dar vieną požiūrį į motyvavimo procesą pateikia E. Lokas, sukūręs tikslų nustatymo teoriją. Jo nuomone, individai yra motyvuoti, kai elgiasi taip, kad artėtų prie tikslų, kurie jiems atrodo realiai įgyvendinami, todėl ir priimtini. Toliau šia kryptimi dirbęs P. Drukeris pabrėžė ypatingą vadovo vaidmenį, padedant darbuotojams patiems susiformuoti gana aukštus ir motyvuojančius siekius, atitinkančius organizacijos tikslus.

Apžvelgtiems požiūriams į motyvaciją apibendrinti labai tinka G. Cuendeto pasiūlyta darbo motyvacijos samprata, kurią I. Bučiūnienė pateikia savo leidinyje "Personalo motyvavimas".

Darbo motyvacija yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo darbo rezultatus ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius.

Šitoks apibūdinimas neprieštarauja skirtingų kryptių motyvacijos teorijoms ir puikiai atspindi motyvacijos esmę, įvertindamas motyvacijos kilmę ir individo ryšius su darbo užduotimi.

Darbuotojų motyvavimas – tai poveikis darbuotojų motyvacijai, jos nukreipimui norima linkme, taikant įvairius motyvavimo metodus ir priemones.¹

2.3. Atestavimo organizavimas

Darbuotojams atestuoti reikia išsamios, įvairiapusės ir objektyvios informacijos, konkrečių bei patikimų duomenų. Todėl tokius duomenis reikia kaupti - fiksuoti įvairiuose dokumentuose, o paskui naudoti atestuojuojant darbuotojus.

Tinkamai surengtas atestavimas ne tik skatina kiekvieną darbuotoją dirbti geriau, didina atsakomybę, ugdo asmenybę, bet ir padeda kolektyve sukurti palankų psichologinį klimatą. Atestavimas - atsakingas ir sudėtingas procesas, jo organizavime galima išskirti šiuos etapus:

- pasirengimas atestavimui;
- atestacija;
- atestacijos rezultatų apibendrinimas;
- atestacijos komisijos rekomendacijų vykdymas ir kontrolė.

Deramas pasirengimas labiausiai lemia atestavimo sėkmę. Todėl darbuotojų skyriaus atstovai, organizuojantys atestavimą, likus iki jo dviems ar net trimis mėnesiams, turi:

- peržiūrėti paskutinio darbuotojų atestavimo dokumentus;
- susipažinti su naujais darbuotojų atestavimo dokumentais, parengtais aukštesniųjų organizacijų.

Tai leidžia numatyti, kokie darbuotojų atestavimo sistemos pakeitimai būtini. Be to, sudaromas atestuojamų darbuotojų sąrašas, numatomos atestacijos datos, rengiamas organizacijos vadovo įsakymo projektas dėl darbuotojų atestavimo. Organizacijos vadovo įsakyme turi būti:

- nurodomas konkretus darbuotojų atestavimo laikas;
- tvirtinama atestacijos komisijos sudėtis;
- tvirtinamas atestuojamų darbuotojų sąrašas ir jų atestavimo grafikas;
- atestacijos komisijos pirmininkas įpareigojamas organizacijos vadovui pateikti šios komisijos darbo planą, nurodoma konkreti data, iki kurios organizacijos padalinių vadovai privalo parengti atestuojamų darbuotojų charakteristikas.

Organizacijos vadovo įsakymas kartu su patvirtintais atestavimo nuostatais turi būti skelbiamas viešai.

¹ http://www.mruni.lt/lt/darbuotojams/kvalifikacijos_kelimas_stazuotes

Atestacijos komisija sudaroma iš vadovaujančių organizacijos darbuotojų, aukštos kvalifikacijos specialistų, darbuotojų skyriaus atstovų, neutralių asmenų, pavyzdžiui, psichologų, juristų, giminingų organizacijų, mokslo įstaigų atstovų. Pirmininku paprastai skiriamas vienas iš organizacijos vadovo pavaduotojų, sekretoriumi - darbuotojų skyriaus atstovas. Atestacijos komisija dirba pagal sudarytą planą, kurį tvirtina organizacijos vadovas.

Bene sudėtingiausias dalykas rengimosi atestuoti etape - darbuotojų vertinimo kriterijų parinkimas ir vertinimo metodikos parengimas.

Jau anksčiau minėta, kad darbuotojų vertinimas turi būti kompleksiškas, sudarantis visą kriterijų sistemą (Sakalas A., 1994).

2.4. Darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo metodai

Mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo poreikis

Tiek esant centralizuotai, tiek decentralizuotai mokymo sistemai, mokymosi poreikio klausimas yra labai aktualus. Centralizuotoje sistemoje, žinant mokymosi poreikius, galima numatyti priėmimo į mokymo įstaigas struktūrą, kvotas ir tikslingai organizuoti mokymo procesą. Decentralizuotoje valdymo sistemoje poreikis vaidina tik pagalbinį vaidmenį, padeda orientuoti besimokančius į visuomenės, ūkio poreikius. Todėl besimokančiųjų poreikio klausimai nepraranda aktualumo.

Mokymosi poreikis gali būti nustatomas įvairiais būdais. Paprasčiausiai jis sprendžiamas, nustatant bendrojo lavinimo poreikius. Žinant vaikų amžiaus struktūrą, galima apskaičiuoti, kiek ir kur jie turi pradėti mokytis, kiek ir kokio tipo mokyklas procesai tikimybiniai, tačiau sukaupta statistinė medžiaga leidžia juos gana tiksliai prognozuoti. (Varian R., 2004).

Dauguma mokymo programų neatitinka šiandieninių reikalavimų. „Išaiškinta, kad patiekiamos medžiagos išmokimo lygis priklauso nuo medžiagos pateikimo ir mokymosi formos: 10proc- skaitant, 20 proc - klausantis, 30 proc matant, 40 proc - klausantis ir matant, 70 proc - pačiam dalyvaujant pokalbyje, 90 proc - pačiam aktyviai dirbant ir perprantant medžiagą (Sakalas A., 1998).

1 lentelė

Profesinio mokymo sistema

Sistemos dalys	Jų įvairovė
Profesinio mokymo formos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pagrindinis mokymas 2. Kvalifikacijos 3. Perkvalifikavimas

Mokymo vietas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Įmonė 2. Profesinio rengimo mokykla 3. Aukštesnioji mokykla 4. Institutas 5. Universitetas 6. Kitos
Mokymo trukmė	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ilgametė 2. Trumpa
Mokymo metodai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Savarankiškas mokymasis 2. Paskaitos, seminarai 3. Diskusijos 4. Dalykiniai žaidimai 5. Darbas grupėse 6. Videotreningai 7. Mokymas darbo vietoje 8. Kitos

Darbuotojų mokymui taikomi metodai:

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

2) Demonstravimas – okama 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) Mokamasis pokalbis – dalyvauja riboto dydžio besimokančiųjų grupė. Mokama 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 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 apmastyti pateikiamą informaciją, mokėti valdytis, kontroliuoti save.

8) Ekskursijos, stažuotės – taikant šį metodą, duodama galimybė aiškiai įsitikint naujovių rezultatyvumu, pasidalyti žiniomis ir patirtimi su asmenimis, konkrečiai taikančiais šias naujoves savo darbe, arba paprasčiausiai su tokio pat darbo praktika gimininguose 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 organizacijose ar užimti aukštesnes pareigas ateityje.

10) Mokymasis darbo vietoje – šiuo atveju naujas darbuotojas (mokinys) supažindindamas su darbu tiesiogiai jį mokant darbo vietoje (Leonienė B., 2001).

Efektyvi mokymo programa: padidina darbo našumą, sustiprina morale; supažindina su naujom technologijom; užtikrina tęstinumą ir leidžia darbuotojams keisti kitais tiek pat kvalifikuotais darbuotojais; kelia nekvalifikuoto personalo lygį, todėl padeda išvengti darbo jėgos trūkumo.

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

Bengtsonas J. siūlo organizacijų vadovams, įvertinus turimus finansinius išteklius bei darbuotojų potencialo lygį, taikant šias kvalifikacijos tobulinimo strategijas:

- intensyviają, kurią 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, kurią taikydami organizacijos vadovai stiprina darbuotojų potencialą, geriau išnaudodami jų gabumų, 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.

- mobiliąją, 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, prisitaikyti prie naujų darbo reikalavimų; strategija tinka organizacijoms novatorėms, kuriose keičiantis darbo technologijai dažnai tenka keisti darbuotojų darbo profilį ir jų profesinį pasirengimą (Leonienė B., 2001).

2.5. Mokymas darbo vietoje

Nustačius darbuotojų mokymo poreikius ir suformulavus mokymo tikslus jau galima sudaryti ir įgyvendinti mokymo programą.

Yra keli **mokymo darbo vietoje** (MDV) būdai. Iš jų geriausiai žinomas – treniravimo metodas, kai darbuotoją darbo vietoje moko patyręs darbininkas arba viršininkas. Žemesnės kvalifikacijos reikalaujančiame darbe besimokantieji gali įgyti įgūdžių, tarkime, reikalingų aptarnauti kokiam nors įrengimui, stebėdami savo viršininko darbą. Dar vienas mokymo darbo vietoje būdas – darbo rotacija, kai darbuotojas tam tikrais suplanuotais laiko tarpais perkeliamas iš vieno darbo į kitą.

Praktinės stažuotės. Praktinės stažuotės- tai struktūrizuotas mokymo procesas, kurio metu asmenys tampa įgudusiais darbininkais, dalyvaudami auditoriniuose užsiėmimuose ir mokydamiesi darbo vietoje. Šis metodas plačiai taikomas mokant darbuotojus daugelio profesijų, tarp jų elektriko ir santechniko (Dessla G., 2000).

Imitacinis mokymas. Imitacinis – tai toks mokymo būdas, kai besimokantieji dirba su tikrais ar imituojančiais tikrais įrengimais, tačiau ne darbo vietoje. Šis būdas leidžia naudotis

mokymo darbo vietoje privalumais, tačiau iš tiesų vyksta ne darbo vietoje. Šitaip mokome tada, kai mokytis darbo vietoje yra per daug brangu ar pavojinga.

Imitacinis mokymas paprasčiausiai gali vykti atskiroje patalpoje su įrengimais, kuriuos besimokantieji vėliau iš tiesų naudos darbe.

Kompiuterizuotas mokymas. Kompiuterizuoto mokymo metu besimokantieji savo žinioms sustiprinti bei įgūdžiams patobulinti naudojami dialoginėmis kompiuterinėmis sistemomis. Jei taikant imitacinį mokymą kompiuterinės sistemos ne visada būtinos, tai kompiuterinio mokymo metu besimokantiems imituojamos situacijos beveik visada pateikiamos kompiuteriu ir kitomis raiškos priemonėmis, pavyzdžiui video juostomis (Dessla G., 2000).

Specialios paskirties mokymas. Šiandien mokymui keliamas uždavinys ne tik parengti darbuotojus, kad jie našiai dirbtų savo darbą. Reikia taip pat ir specialaus mokymo. Čia pateikiami keli specialios paskirties mokymo programų pavyzdžiai.

Raštingumo mokymo metodai. Šiuo metu pastebima, jog darbininkai labai stokoja elementaraus raštingumo – gebėjimo skaityti, rašyti, atlikti aritmetinius veiksmus. Žinių poreikis iš dalies atspindi darbininko funkcijų esminius pokyčius: dėl šiandien akcentuojamų darbo komandoje ir kokybės reikalavimų pasidarė būtina, kad darbuotojai turėtų tam tikrus analitinius įgūdžius, kurių neįmanoma įgyti nemokant gerai skaityti, rašyti ar atlikti aritmetinius veiksmus. Darbdaviai taiko įvairius būdus, kad išmokytų rašyti ir įskiepytų kitus pagrindinius įgūdžius.

Prasidėjus informacijos amžiui (arba tiksliau - žinių amžiui), intelektualus kapitalas atsидūrė intensyvaus dėmesio centre, nes supratus jo svarbą ir materialią vertę, atsirado poreikis jį valdyti. IK vertė nėra pastovi ir priklauso nuo to kaip jis yra valdomas. Kaip matėme pirmiausiai reikia pradėti vertinti IK, prognozuoti jo grąžą, po to IK planuoti, numatyti veiksmus jo išsaugojimui bei vertės didinimui. IK struktūros savo įmonėje identifikavimas (atitinkamai atsakomybės priskyrimas, vertinimas bei planavimas) būtų pirmas žingsnis IK valdymo link. IK valdymas betarpiškai susijęs su įmonės vidinių procesų gerinimu ir žmogiškųjų resursų tobulinimu. Nereikia pamiršti taip pat, kad didelė mūsų IK dalis yra už įmonės ribų ir mes galime įtakoti savo vertę komunikuodami IK duomenis visuomenei, aplinkai ir finansų rinkoms. Verslo vertintojai, analitikai ir investuotojai priims adekvatesnius sprendimus turėdami pilną informaciją apie Jūsų IK situaciją. Logiškas ir pagrįstas skirtumo tarp rinkos ir buhalterinės vertės išaiškinimas padidina Jūsų įmonės vertę.

Todėl akivaizdi tampa atvirumo ir IK rodymo svarba vertei realizuoti. Įmonės "smegenys" - know-how, ryšiai, paslaptys ir kolektyvinės darbuotojų žinios - apsprendžia firmos konkurencingumą šiandien. Šiame šimtmetyje "smegenys" ir toliau bus labiausiai vertinamu

turtu. Todėl atitinkamos IK vertinimo sistemos leis jums sekti, valdyti ir didinti svarbiausią Jūsų įmonės turtą - Intelektualų kapitalą. (Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A., 2003).

2.6. Įmonių pertvarkymas, mokymas bei kvalifikacijos kėlimas

Žmonės turi būti pasirengę aptarnauti naujas technologijas, teikti modernius aptarnavimus, priimti ekonomiškus, šiuolaikinius reikalavimus atitinkančius sprendimus.

Derama profesinė kvalifikacija būtina krašto pažangos sąlyga. Kita vertus tai žmogaus egzistencijos ir aukšto gyvenimo lygio sąlyga.

J. Bengtssono procentinis kvalifikacijos būtinumo argumentavimas:

- 2 % argumentas paremtas tuo, kad personalas normaliomis sąlygomis atsinaujina kasmet tik 2 proc. vadinasi reikės laukti daugiau kaip 30 metų, kad visas personalas atsinaujintų, tai rodo kad vien bazinio mokymo sistemos pertvarkymas nepadės išspręsti problemos;

- 38 % argumentas paremtas tuo, kad apklausos duomenys rodo, jog 38 proc. kanadiečių susiduria su skaitymo ir skaičiavimo problema; nors pas mus formaliai šito nesama, tačiau realiame gyvenime taip pasitaiko ir ne tik tarp senų žmonių;

- 70 % argumentas paremtas tuo, kad dabar dirbančiųjų dirbs ir 2005 metais, vadinasi, reikia kelti jų kvalifikaciją iki būsimųjų reikalavimų lygio;

-25 % argumentas paremtas tuo, kad tokia dalis mokinių dėl vienokių ar kitokių priežasčių nebaigia mokyklos ir jų mokymu reikia užsiimti už bazinio mokymo sistemos.

Visos šios priežastys egzistuoja ir pas mus, žinoma, gali skirtis tik procentai, bet pateiktieji skaičiai rodo kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo būtinumą.

Lietuvos sąlygomis reikalavimus dar veikia: prastas (dažnai joks) naujų įmonių steigėjų pasirengimas, jie kuria įmones impulso pagauti, orientuodamiesi į trumpalaikę situaciją; prastas užsienio kalbų mokėjimas; nepasiruošimas dirbti rinkos sąlygomis (Sakalas A., 1996).

Personalo mokymas vaidina svarbų vaidmenį personalo ugdymo sistemoje. Nuo jo lygio priklauso ir kadru kvalifikacija, ir jų profesinė bei bendra kultūra.

Vakarų šalys jau seniai suvokė būtinumą turėti kvalifikuotus universalius darbuotojus, sugebančius valdyti sudėtingas technologijas, spręsti sunkias ir kompleksines užduotis. Todėl išsivysčiusių šalių įmonėse yra sudaromos vieningos personalo mokymo ir ugdymo programos, apimančios daugelio tikslų įgyvendinimą (Adomonienė R., 2002).

Tuo tarpu Lietuvos įmonėse nėra sukurta sisteminga personalo ugdymo programa. „ Nors šiuo metu šalyje pastebimas personalo mokymo plėtimas, tačiau kol kas tai daugiau stichiškas procesas, apimantis daugiausia įmonės poreikių sąlygotą darbuotojų kvalifikacijos kėlimą arba perkvalifikavimą. Šioje srityje yra ir daugiau problemų. Dažniausiai kvalifikacijos kėlimas susijęs su būtinybe ir nėra derinamas su individualiais darbuotojų karjeros tikslais. Iš kitos pusės,

nesant organizuoto karjeros planavimo įmonėse ir realių augimo perspektyvų, darbuotojai nemato prasmės gilintis savo žinias ir įgūdžius kokioje nors srityje (Adomonienė R., 2002).

Neatsitiktinai apie darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo svarbą Lietuvoje kalbame atskirai, nes ši problema čia kur kas sudėtingesnė nei kitose šalyse dėl šių priežasčių:

- be visoms šalims šiuo metu būdingo ūkio struktūrizavimo, kai siaurinama gamybos sfera ir plečiama aptarnavimo sfera, numatančio visuomenės profesinės struktūros ir kvalifikacinių reikalavimų pokyčius, mūsų organizacijos turi perprasti joms neįprastą rinkos mechanizmą;

- vykstantis kapitalo persikirstymo procesas pakeitė socialinius santykius visuomenėje;
- galimybė išlieti į pasaulio rinką skatina susipažinti su menkai pažįstamu Vakarų pasauliu, jo įstatymais ir tradicijomis, mokytis kalbų;

- buvusi darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema sugriauta, o naujoji tik kuriama, ji susiduria su daugybe sunkiai įveikiamų problemų. Iš gausybės minėtų problemų svarbiausios yra šios:

- egzistuoja atotrūkis tarp kvalifikacijos tobulinimo pasiūlos ir paklausos, nes niekas to metodiškai netiria, pasitenkinama atsitiktiniais tyrimais;

- kuriasi privati mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, kuri dažniausiai tenkina deficitinių sričių t.y. užsienio kalbų, darbo su personaliniu kompiuteriu, vadybos, apskaitos ir finansų kvalifikacijos poreikius; ši sistema vystosi menkai kontroliuojama ir konkuruodama su valstybės žinioje esančiomis mokymo įstaigomis (Leonienė B., 2001).

- į Lietuvos mokymo, kvalifikacijos tobulinimo bei perkvalifikavimo rinką energingai skverbiasi Vakarų šalių mokymo ir konsultavimo institucijos, siūlančios įdomias, šių dienų reikalavimus atitinkančias, bet mūsų sąlygomis nepritaikytas mokymo programas. (Leonienė B., 2001).

Lietuvos organizacijose pripažįstama personalo kvalifikacijos svarbos įtaka į sėkmingą organizacijos veiklą: 59% respondentų nurodo, kad labai svarbu, likę – kad vidutiniškai svarbu, tačiau tik maža dalis (20% apklaustųjų) įmonių turi patvirtintą personalo mokymo strategiją (Bakanauskienė I., 2002).

Lietuvos įmonėse mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikiai nustatomi tokiais būdais:

- sprendžia padalinių vadovai, reaguojant į situaciją;
- pagal darbuotojų pageidavimus;
- tuo rūpinasi personalo padalinys ar specialistas.

14 % apklaustųjų įmonių nurodė, kad kvalifikacijos kėlimas – pačių darbuotojų reikalas (Bakanauskienė I., 2002).

Kol kas nesukurti pasaulinį lygį atitinkantys profesinio rengimo standartai, todėl šalyje parengtų specialistų kvalifikacija nepripažįstama svetur; be to, skirtinguose mokymo įstaigose parengtų darbuotojų kvalifikacija grindžiama nevienodais reikalavimais.

Siekiant sudaryti palankesnes sąlygas imtis reguliuojamos profesinės veiklos kitoje šalyje, negu ten kur įgyta profesinė kvalifikacija, ir yra priimtose Europos sąjungos direktyvos, direktyvos nustato bendrąją profesinių kvalifikacijų pripažinimo sistemą Europos sąjungoje, taigi Lietuvai tapus Europos sąjungos šalimi, galima tikėtis kad Lietuvoje įgyta kvalifikacija bus pripažįstama ir kitose šalyse (Akademinis ir profesinis pripažinimas Europos sąjungoje ir Lietuvoje, 1999).

2.7. Kvalifikacijos poreikių nustatymas ir realizavimas

Labai svarbu išsiaiškinti, kaip formuojasi kvalifikacijos kėlimo poreikis. Kvalifikaciją pirmiausia lemia kvalifikacijos deficitai. Skiriami profesinės ir asmeninės kvalifikacijos deficitai. Profesiniai deficitai nustatomi pagal technikos, ekonomikos ir vadybos sritis. Dvi pastarosios valdymo personalui yra svarbiausios. Be tam tikros srities (kompiuterizavimas, kalbos ir pan.) arba bendrojo profesinio pasirengimo, rinkai reikia naujos elgsenos ir gebėjimų. Prie jų priskiriamas bendradarbiavimo deficitas, lankstumas, mokėjimas dirbti grupėse, konfliktų sprendimo būdai ir pan. Prie vadybos deficitų priskiriami ir socialinės kompetencijos deficitai.

Kvalifikacijos kėlimas nagrinėjamas glaudžiai jį siejant su bendruoju ir profesiniu mokymu.²

Kvalifikacijos kėlimo principai ir metodai

1. Mokomasi sparčiau, jei mokomasi sprendžiant realias problemas;
2. Vienkartinis mokymasis auditorijoje nekeičia to, kuris mokosi, elgsenos. Praktika duoda žymiai daugiau.
3. Geriausiai žmogus mokosi, kai jo vaidmuo aktyvus, o ne pasyvus. Aktyvus problemos sprendimas įmonėje efektyviausias mišrioje (profesinio lygio požiūriu) grupėse, nagrinėjant netipinę situaciją.
4. Geriau aktyviai mokytis, aiškinantis situaciją pačiam, nei klausantis apie ją. Todėl keitimasis patyrimu yra labai svarbus mokymosi elementas;
5. Vadovybė turi būti įsitikinusi, kad būtina mokyti savo darbuotojus, skirti tam laiko, atlyginti už jį, dalyvauti jame.
6. Pabrėžiama asmeninė darbuotojo atsakomybė už savo kvalifikaciją, žinoma, pripažįstant, kad būtina visokeriopa įmonės parama.

² http://vingis.ktu.lt/~lietmt/kvalifikacijos_kelimas.htm

Ekonomikos bei politikos raida ir kvalifikacijos kėlimo sistemos išsirutuliojimo lygis yra glaudžiai susiję. Yra skiriamos kelios ekonomikos raidos ir su juo susijusios kvalifikacijos kėlimo sistemos pertvarkymo fazės:

1. Politinių pokyčių fazė susijusi su deintegracijos faze, jai būdingi politiškai sąlygoti personalo pokyčiai, valstybės reguliavimo apribojimas, kvalifikacijos kėlimo veiklos liberalizavimas, užsienio pagalbos pradžia.
2. Pirmas perėjimo į rinką etapas dažnai vadinamas “laukinės” rinkos faze. Jai būdingas deficitinių sričių nekontroliuojamas kvalifikacijos poreikių tenkinimas. Vystosi privati mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema, kuri dirba chaotiškai, konkuruoja tarpusavyje ir su valstybinėmis mokymo įstaigomis.
3. Infliacijos kontrolės fazė. Šioje fazėje dar nėra standartų, nesukurta vartotojų gynimo sistema, kvalifikacijos kėlimo pasiūla ir praktika nesuderintos.
4. Rinkos ekonomikos institucijų ir reguliavimo būdų kūrimo – rinkos stabilizavimo fazė susijusi su nedarbo įveikimo priemonėmis, tikros kvalifikacijos kėlimo rinkos formavimusi ir kooperacijos procesais šioje srityje.
5. Ekonominės politikos stabilizavimo fazėje yra bandoma kurti kvalifikacijos kėlimo sistemos akreditavimo, standartizavimo ir kokybės vertinimo sistema, suinteresuotos įmonės ir išorinės kvalifikacijos kėlimo organizacijos pradeda glaudžiai bendradarbiauti, kuriasi stambių įmonių kvalifikacijos kėlimo sistemos.
6. Augimo fazė susijusi su kvalifikacijos kėlimo sistemos brandumo faze. Jai būdinga tai, kad susilieja bazinio išsilavinimo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos, susiformuoja įmonių kvalifikacijos kėlimo politika ir kvalifikacijos kėlimo sistemos ir poreikių informacinė bazė. Daugėja bandymų, nebūtinai iš vyriausybės, reguliuoti bendradarbiavimo sistemą (Sakalas A., 1996).

Penkių etapų mokymo ir tobulinimo procesas:

Mokymo etapų poreikio analizė. Pirmasis mokymo etapas- nustatyti, koks mokymas reikalingas, jei jis apskritai reikalingas. Pagrindinis uždavinys nustatant naujų darbuotojų mokymo poreikius- įvardyti darbo funkcijas, jas suskirstyti į atskiras užduotis, o paskui mokyti naująjį darbuotoją šias užduotis atlikti.

1. Poreikio analizė:

- Išsiaiškinkite, kokie konkretūs darbo įgūdžiai reikalingi darbo kokybei bei našumui gerinti.

- Nuodugnai susipažinkite su “potencialiais mokiniais”, kad užtikrintumėte, jog mokymo programa atitiks jų konkretų išsilavinimo lygį, patirtį, įgūdžius, požiūrį bei asmeninį suinteresuotumą.

- Pasitelkite mokslinių tyrimų duomenis suformuluoti konkretiems ir pagrįstiems žinių bei darbo rezultatų tikslams.

2. Mokymo proceso projektavimas:

- Suformuluokite mokymo tikslus bei metodus, sukomplektuokite mokymo priemones, nustatykite mokymo turinį bei eiliškumą, parinkite pavyzdžius, pratimus ir praktines užduotis.

- Pasistenkite, kad visos mokymo priemonės, tokios kaip videofilmų scenarijai, metodiniai nurodymai užsiėmimų vadovui ir mokymo dalyvių pratimų rinkiniai, viena kitą papildytų, būtų aiškiai parašytos ir sudarytų vieningą mokymo priemonių, tiesiogiai nukreiptų mokymo tikslams įgyvendinti, sistemą.

3. Veiksmingumo patikrinimas:

- Patikrinkite mokymo programos veiksmingumą, organizuodami užsiėmimą pavyzdinei auditorijai. Galutines pataisas darykite, remdamiesi tarpinio mokymo programos veiksmingumo patikrinimo rezultatais, kad užtikrintumėte jos efektyvumą.

4. Įgyvendinimas:

- Jei įmanoma, organizuokite “mokytojų mokymo” seminarus, kurių metu greta specialių žinių paaiškinkite, kaip perteikti dėstomą medžiagą.

5. Mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas:

Įvertinkite mokymo programos naudą, remdamiesi šiais kriterijais:

Reakcija – užfiksukite, kaip besimokantieji reaguoja į mokymą.

Žinojimas – naudokite tokias grįžtamojo ryšio priemones kaip testai prieš mokymą ir po jo, kad įvertintumėte, ką iš tiesų jie išmoko.

Elgesys – stebėkite tiesioginių vadovų reakciją į besimokiusiųjų veiklos rezultatus pasibaigus mokymui.

Rezultatai – įvertinkite, kaip pagerėjo besimokiusiojo darbo rezultatai ir ko reikia, kad jie tokie ir išliktų (Dessla G., 2000).

2.8. Kvalifikacijos kėlimo principai ir metodai

Dauguma mokymo programų neatitinka šiandieninių reikalavimų. Išsiaiškinta, kad pateikiamos medžiagos išmokymo lygis priklauso nuo medžiagos pateikimo ir mokymosi formos:

10 % - skaitant,

- 20 % - klausantis;
- 30 % - matant;
- 40 % - klausantis ir matant;
- 70 % - pačiam dalyvaujant pokalbyje;
- 90 % - pačiam aktyviai dirbant / perprantant medžiagą.

Kraštutinumas, kad visko galima išmokti tik darbo vietoje – neteisingas. Praktika rodo, kad reikia ir kitokio mokymosi.

Galima suformuluoti pačius bendriausius mokymo organizavimo principus:

- Mokomasi sparčiau, jei mokamasi sprendžiant realias problemas.
- Vienartinis mokymasis auditorijoje nekeičia to, kuris mokosi, elgsenos. Praktika duoda daug daugiau.
- Geriausiai žmogus mokosi kai jo vaidmuo aktyvus, o ne pasyvus.
- Geriau aktyviai mokytis, aiškinantis situaciją pačiam, nei klausantis apie ją. Todėl keitimasis patyrimu yra svarbus mokymosi elementas.
- Vadovybė turi būti įsitikinusi, kad būtina mokyti savo darbuotojus, skirti tam laiko, atlyginti už jį, dalyvauti jame.

Pabrėžiama asmeninė darbuotojo atsakomybė už savo kvalifikaciją, žinoma pripažįstant, kad būtina visokeriopa įmonės parama. Svarbu grupinis mokymas.

Labai svarbu pasirinkti tinkamą mokymo metodą. Metodai klasifikuojami labai įvairiai. Galima skirti:

- Tradicinius metodus: paskaitą; naudojant regimąsias priemones; paskaitą su diskusijomis; paskaitą kombinuotą su programiniu mokymu; probleminę paskaitą.
- Valdymo praktikos studijavimo, pasidalijimo žiniomis ir patirtimi aktyvūs metodai. Šie metodai labai efektyvūs, nes geriau vieną kartą pamatyti, nei dešimt kartų išgirsti. Tai stažuotės užsienyje; išvažiuojamieji užsiėmimai; konkrečių projektų sprendimai; pažangios patirties bei kitos medžiagos nagrinėjimas, konferencijos, konsultacinė veikla.
- Sprendimų priėmimo, įgūdžių ugdymo aktyvūs metodai. Konkrečių situacijų sprendimų nagrinėjimas, incidento, vaidmens atlikimo metodai, valdymo imitavimo pratybos yra šios grupės metodų pagrindas.
- Įsitikinimų ir pažiūrų formavimo psichologiniai – emociniai metodai. Viešas pasisakymas, psichodiagnostikos metodai, grupiniai elgsenos imitavimo pratimai turi daug bendro su trečios grupės metodais, skiriasi tik tikslai.

Pateiktoji klasifikacija nėra griežta, labai dažnai įvairūs metodai sujungiami viename „renginyje“ – seminare ar dalykiniame žaidime. Apskritai reikia skirti dvi pagrindines mokymo metodų tendencijas:

1. Metodai, paremti klausytojų įtraukimu į tiesioginį sprendimo procesą ir sprendžiamų problemų priartinimu prie praktikos.
2. Posūkį į savarankišką mokymąsi, kuris, pasirinkus tinkamus metodus, gali būti efektyvus ir, kas svarbiausia mūsų sąlygomis, pigus.
3. Taikant bet kurią mokymosi strategiją, reikia suderinti impulsą iš viršaus – vadovybės suinteresuotumą su darbuotojų suinteresuotumu – impulsu iš apačios (Sakalas A., 1996).

Neakivaizdinis ir vakarinis kvalifikacijos kėlimas. Sunkėjant ekonominei padėčiai reikia taupyti išteklius visose srityse, taip pat ir profesinio bazinio rengimo srityje. Visų pirma tai dažnai siejama su vakarinio ir neakivaizdinio mokymo mažinimu. Tačiau šiandien situacija pasikeitė. Išaugo dirbančiųjų mokymosi poreikis. Persikvalifikuoti reikia daugeliui specialistų, baigusiu mokslus socializmo laikais, ir darbuotojams, dabar dirbantiems ne pagal specialybę. Ypač išaugo perkvalifikavimo poreikis vadybos, ekonomikos srityse.

Šiuo metu susidaręs didelis mokymosi poreikis verčia ieškoti naujų realių galimybių užtikrinti konstitucinę teisę į mokslą.

Šie darbai neišsemia visų universitetų turimų galimybių: mokymas dirbti asmeniniais kompiuteriais, kalbų mokymas, bazinių techninių žinių suteikimas – tai šiandien dar ne visai išnaudotos sritys. Neakivaizdinis mokymas perspektyvus vadybos ir kitose srityse (Sakalas A., 1996).

Savarankiško mokymo organizavimas. Mūsų greitai besikeičiančiais laikais gyventi reiškia mokytis. Mokomasi ne tik mokykloje, universitete ir formaliose mokymosi įstaigose, bet ir profesiniame darbe, kurio pagrindinis tikslas yra tobulėjimas.

Darbinės veiklos potencialios galimybės formuoti asmenybę yra labai įvairios.

Kokybiškas, turiningas darbas yra pilnavertis darbas, apimantis visas veiklos fazes: tikslo nustatymą, dalinių išteklių išskyrimą, organizavimą, planavimą, vykdymą ir kontrolę. Visa tai sąlygoja tokius pokyčius:

- darbinė veikla vis labiau individualizuojama; kuo aukštesnis automatizavimo lygis tuo mažiau rutininių darbų reikia atlikti.
- didėja gamybinio proceso kompleksiskumas ir plečiasi darbo sritis; tai reikalauja specifinio mokymo, kadangi darbe atsiranda vis daugiau protinio darbo elementų;
- iškyla klausimas, kaip įvertinti mokymosi efektyvumą;

- darbo procesai gali būti patobulinti tiesiog darbo vietoje, jei dirba kvalifikuoti, besimokantys darbuotojai.

Be individualaus mokymosi, svarbus ir mokymasis grupėse. Mokymasis grupėse ugdo tokias svarbias savybes kaip komunikaciją ir kooperavimąsi; kokybės būreliai, į uždavinius orientuotas keitimasis informacija – visos tos proceso tobulinimo priemonės yra kartu ir mokymasis grupėse.

Savarankiškas mokymasis turi užtikrinti ne tik metodiškai teisingą mokymąsi: kur kas svarbiau orientuoti žmogų į sprendėjo, aktyvaus keitėjo vaidmenį. Tai geriausiai pasiekama integruojant mokymąsi į gamybą.

Individualus mokymasis skirtas jaučiančiam savo vertę, sąmoningam darbuotojui. Įmonės siekiančios individualaus mokymosi, pripažįsta individo atsakomybę už savo asmeninį ir profesinį tobulėjimą ir kartu įsipareigoja sukurti palankią aplinką asmenybės galimybėms realizuoti (Sakalas A., 1996).

Mokymasis kokybės būreliuose. Skandinavijoje 1960 metais buvo iškelta idėja, kaip padaryti darbą įdomesniu keičiant jo turinį. Problemai spręsti šalia esamų struktūrinių padalinių sukurtos specialios grupės. Čia vienas darbuotojas – „kalbėtojas” ir antras – dažniausiai besikeičiantis grupės narys – nuolat bendradarbiauja su tiesioginiu vadovu – meistru. Pasitarimai – pokalbiai vyksta vieną ar du kartus per mėnesį darbo metu. Šiuose būreliuose sprendžiamos tiesioginės darbo problemos.

Siekama įtraukti kuo daugiau darbuotojų: tiesioginio vadovo vadovaujami 3-10 darbuotojų periodiškai susitinka, analizuoja ir aptaria problemos sprendimus. Darbas grupėse siejamas su mokymu. Kokybės būrelių koncepcijos pagrindinė idėja ta, kad problemos turi būti sprendžiamos ten kur jos atsiranda:

- bendradarbiai kaip ekspertai nuolatiniuose posėdžiuose aptaria kasdienines problemas;
- čia darbuotojai parodo iki šiol nepanaudotą energiją ir problemų sprendimo potencialą;
- štabai, vadovai atleidžiami nuo kitų uždavinių sprendimo, be to, jie tokioms “smulkioms problemėlėms” spręsti iš viso neturi laiko;
- tačiau šios “mažos klaidelės” dažnai yra didelių nuostolių, klaidų ir nepasitenkinimo priežastis.

Sukūrus kokybės būrelius, pasiekiami du tikslai:

- padidėja darbuotojo ir įmonės darbo efektyvumas;
- didėja darbuotojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija.

Kokybės būrelis išsprendus problemą neišyra, grupė nuolat susiranda problemų ir vienos išsprendimas sąlygoja kitos atsiradimą (Sakalas A., 1996).

Personalo mokymas. Personalo rengimas, kvalifikacijos kėlimas, persikvalifikavimas ir planavimas reikalauja ištiesos mokymo sistemos, kvalifikuotų pedagoginių kadru ir lėšų. Pasaulinė personalo apmokymo praktika rodo, kad, nepaisant brangios apmokėjimo sistemos, lėšos šiems tikslams yra skiriamos. Nesėkmingai parinkus prekybos tarpininką galima ne tik neišsivirtinti rinkoje, bet ir prarasti galimybę patekti į ją ateityje (Sakalas A., 2001).

Dualusis vadybos seminaras. Tai Lietuvos pramonėje išbandyta vadovų kvalifikacijos kėlimo forma. Esama pakankamo profesinio lygio specialistų, tačiau ypač trūksta vadovaujančių darbuotojų, kurie turėtų vadovui reikiamų savybių: būtų aktyvūs, iniciatyvūs, mokėtų dirbti su žmonėmis ir pan.

Koncepcija. Veikliai mąstyti, aktyviai veikti ir vadovauti kompleksiniams procesams negalima išmokti per paskaitas. To išmokstama praktiką derinant su kvalifikacijos kėlimu. Per seminarus gvildenama įmonei aktuali problema, kuriai spręsti įmonė suformuoja 3-5 vadovaujančių perspektyvių darbuotojų grupę. Bendrai dalyvauja ne daugiau kaip 15 žmonių.

Seminarų turinys keičiasi, jei per seminarą išaiškėja naujų aktualijų, kurias lemia seminaro dalyvių pasirengimo lygis.

Seminarų mokymo metodika paremta grupinio darbo – moderacijos metodais, kur pagrindinis dėmesys skiriamas dalyvių įtraukimui į problemų sprendimą – jų motyvavimui, aktyvinimui, mokymuisi bendradarbiauti ir pan. Daug reikšmės teikiama sprendimo vizualizavimui ir pateikimui (Sakalas A., 2001).

Neatsitiktinai apie darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo svarbą Lietuvoje kalbame atskirai, nes ši problema čia kur kas sudėtingesnė nei kitose šalyse dėl šių priežasčių:

- be visoms šalims šiuo metu būdingo ūkio struktūrizavimo, kai siaurinama gamybos sfera ir plečiama aptarnavimo sfera, numatančio visuomenės profesinės struktūros ir kvalifikacinių reikalavimų pokyčius, mūsų organizacijos turi perprasti joms neįprastą rinkos mechanizmą;

- vykstantis kapitalo persikirstymo procesas pakeitė socialinius santykius visuomenėje; galimybė įsilieti į pasaulio rinką skatina susipažinti su menkai pažįstamų Vakarų pasauliu, jo įstatymais ir tradicijomis, mokytis kalbų;

- buvusi darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema sugriauta, o naujoji tik kuriama, ji susiduria su daugybe sunkiai įveikiamų problemų.

Iš gausybės minėtų problemų svarbiausios yra šios:

- egzistuoja atotrūkis tarp kvalifikacijos tobulinimo pasiūlos ir paklausos, nes niekas to metodiškai netiria, pasitenkinama atsitiktiniais tyrimais;

- kuriasi privati mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, kuri dažniausiai tenkina deficitinių sričių, t. y. užsienio kalbų, darbo su personaliniu kompiuteriu, vadybos, apskaitos ir finansų kvalifikacijos poreikius; ši sistema vystosi menkai kontroliuojama ir konkuruodama su valstybės žinioje esančiomis mokymo įstaigomis;

- nesukurti pasaulinį lygį atitinkantys profesinio rengimo standartai, todėl šalyje parengtų specialistų kvalifikacija nepripažįstama svetur; be to, skirtingose mokymo įstaigose parengtų darbuotojų kvalifikacija grindžiama nevienodais reikalavimais;

- į Lietuvos mokymo, kvalifikacijos tobulinimo bei perkvalifikavimo rinką energingai skverbiasi Vakarų šalių mokymo ir konsultavimo institucijos, siūlančios įdomias, šių dienų reikalavimus atitinkančias, bet mūsų sąlygomis nepritaikytas mokymo programas.

Šios problemos paskatino Lietuvos Respublikos Vyriausybę vykdyti aukštojo mokslo ir profesinio mokymo reformas, profesinį rengimą pripažįstant vienu iš jos veiklos prioritetų. Profesinio mokymo reforma Lietuvoje įgijo reikiamą pagreitį, Europos Sąjungos PHARE Valdymo komitetui pritarus profesinio mokymo reformos įgyvendinimui ir tam iš Europos mokymo fondo skyrus lėšų programoms PHARE 94 ir PHARE 97 finansuoti. PHARE profesinio mokymo reformos indėlis į Lietuvos profesinio rengimo sistemą labai apčiuopiamas, nes:

- atsirado keletas naujų specialybių bei specializacijų, susijusių su naujomis ekonominės veiklos sritimis. pvz.. verslas. bankininkystė. turizmo paslaugos. grafika ir dizainas bei kt.;

- parengtos naujos studijų programos. aktyviam mokymuisi būtini mokymo ir mokymosi medžiagos rinkiniai. daug investuota į dėstytojų ir mokytojų kvalifikacijos tobulinimą, bei modernios mokymo bazės kūrimą;

- rengiant specialistus. nuosekliai pereinama nuo siauros specializacijos profesinio profilio prie plataus profesinio profilio;

- įsteigta Nacionalinių standartų grupė, kuri parengė Lietuvos valstybinę profesinio rengimo standartų studiją;

- sudarytos sąlygos įkurti visiškai naują švietimo sektorių – neuniversitetinio tipo aukštąsias mokyklas – kolegijas;

- pradėta kurti vieninga informacinė profesinio mokymo, darbo rinkos ir kvalifikacijų poreikio tyrimo sistema;

- sukurta darbo rinkos profesinio mokymo sistema. duodanti galimybę įgyti profesinę kvalifikaciją, būtiną prisitaikant prie darbo rinkos poreikių.

Šiuo metu darbo rinkoje populiariausios yra tos mokymo programos, kurios padeda įsigyti kvalifikaciją, reikalingą pradėti organizuoti savo verslą, dirbti aptarnavimo sferoje.³

³ <http://www.tspmi.vu.lt/?lang=lt&cont=paslaugos>

Teorinės dalies išvados

Kvalifikacija – kaip aiškina Darbo rinkos terminų ir sąvokų žodynas tai darbuotojo tam tikros profesijos, specialybės įvaldymo laipsnis, specialių žinių ir darbo įgūdžių visuma, kurią žmogus įgijęs gali kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos rūšies darbą. Kvalifikacijos lygis išreiškiamas: darbininkų – tarifinėmis kategorijomis; tarnautojų- pareiginėmis kategorijomis; mokslo darbuotojų- moksliniais laipsniais ir vardais.

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 mokami, 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, išmokyti personaliniu kompiuteriu parengti spaudinius ar supažindinti su programuotu projektavimu arba programuotu įrengimų valdymu).

Mokymasis 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; formuoja geresnę organizacijos klimata. Darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas organizacijai naudingas, nes skatina motyvacijos augimą ir didina lankstumą; garantuoja organizacijos narių reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymą.

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

Tuo tarpu Lietuvos įmonėse nėra sukurta sisteminga personalo ugdymo programa. „ Nors šiuo metu šalyje pastebimas personalo mokymo plėtimas, tačiau kol kas tai daugiau stichiškas procesas, apimantis daugiausia įmonės poreikių sąlygotą darbuotojų kvalifikacijos kėlimą arba perkvalifikavimą. Šioje srityje yra ir daugiau problemų. Dažniausiai kvalifikacijos kėlimas susijęs su būtinybe ir nėra derinamas su individualiais darbuotojų karjeros tikslais. Iš kitos pusės, nesant organizuoto karjeros planavimo įmonėse ir realių augimo perspektyvų, darbuotojai nemato prasmės gilintis savo žinias ir įgūdžius kokioje nors srityje (Adomonienė R., 2002).

3. KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS STATYBOS ORGANIZACIJOJE UAB „ŽEMDA“, TYRIMAS

3.1 Statybos organizacija UAB „ŽEMDA“

UAB "Žemda" (praėity penkis kartus keitusi savo pavadinimą Statybos ir Urbanistikos ministerijos sudėty) Šiauliuose gyvuoja nuo 1960 m.

1994 m. bendrovė buvo privatizuota. Nuo 2001 m. 80% jos turto valdo UAB "Šiaulių plentas". Bendrovėje dirba 80 darbuotojų. Tūkstančiai pramonės įmonių ir gyvenamųjų namų stovi ant mūsų įmonės sukaltų polių, paklotų pamatų bei inžinerinių tinklų.

Įvykdyti projektai:

1. "IKI" prekybos centrai Šiauliuose - įrengti gręžtiniai pamatai, lauko nuotekų tinklai, pagrindai
2. Rygos - Šiaulių - Tauragės kelio 62,82,-67,5 km rekonstrukcija - vandentiekio tinklų iškėlimas
3. Radviliškio m. Eibariškių m/r inžineriniai tinklai, gatvės rekonstrukcija
4. Laikinoji autobusų stotis, Dubijos gatvės sankryžos įrengimas
5. Radviliškio rajono kelių ir gatvių asfaltavimo ir remonto darbai.
6. Šiaulių oro uosto lietaus nuotekų tinklų kolektoriaus d1600 mm tiesimas
7. Šiaulių multifunkcinis sporto kompleksas Aukštabalio g. - lauko inžineriniai tinklai, teritorijos gerbūvio ir dangų įrengimas
8. Kairių sąvartyno uždarymo 1-jo etapo darbai

Statybos darbai ir remontas:

- Statybos darbai ir remontas
- Gerbūvio darbai
- Asfaltavimo darbai
- Valymo įrengimų statybos darbai
- Tvenkinių kasimas
- Mechanizuoti žemės darbai
- Gręžtinių pamatų įrengimas
- Polių kalimas
- Gatvių, šaligatvių, aplinkos tvarkymas
- Kelių tiesimas ir priežiūra

- Vandens pažeminimas adatiniais filtrais

Inžinerinių tinklų įrengimas:

- Lietaus kanalizacijų, fekalinių nuotekų įrengimas
- Vandentiekio tinklų įrengimas
- Lauko inžinerinių tinklų tiesimas, montavimas
- Vandens pažeminimas adatiniais filtrais.⁴

3.2. Tyrimo metodika

Anketa – klausimų, kuriuos apjungia tyrėjo siekimas iširti kokį nors socialinį reiškinių ar procesą, visuma.

Konstruojant anketą būtina atsižvelgti į socialines psichologines respondentų ypatybes, kaip informacijos šaltinį. Anketos autorius (sudarytojas) turi atsižvelgti į apklausiamųjų informuotumą apie tyrimo dalyką, jų kultūrinius ypatumus (bendravimo tradicijas, kalbos specifiką, savo garbės suvokimą) ir kt. Su tuo susiję tokie apklausos rezultatų kokybės faktoriai, kaip respondentų nuoširdumas ir atsakymų patikimumas, jų nuostata bendrauti su anketuotoju.

Pagal anketos užpildymo techniką išskiriami atviri ir uždari klausimai.

Atviri klausimai respondentams suteikia galimybę savarankiškai formuluoti atsakymą, kuris atspindi jo stilių, informuotumą, kalbą ir kt.

Uždaruose klausimuose pateikiami galimi atsakymų variantai.

Anketose būna ir atvirų – uždarų klausimų, kai respondentui pateikiama galimybė pareikšti savo nuomonę, neradus tinkamo atsakymo tarp pateiktų iš anksto. (Ar tyrėjas visuomet gali numatyti visus galimus atsakymų variantus, juo labiau, juo labiau nepažindamas respondentų?).

Taikant anketavimą, kaip sociologinės informacijos rinkimo būdą, respondentai patys (raštu) atsako į tyrėjo pateiktus anketos klausimus. Ši apklausos lapą apklausiamasis užpildo savarankiškai pagal nurodytas taisykles. Anketa individualiai kiekvienam respondentui išdalijama darbo, mokymosi ar gyvenamoje vietoje, iš anksto aptarus gražinimo datą. (Luobikienė I., 2002).

Anketą sudaro 19 klausimų, 18 uždaro tipo ir vienas atviras. Anketa buvo anoniminė.

⁴ <http://www.zemda.lt/article/archive/146/>

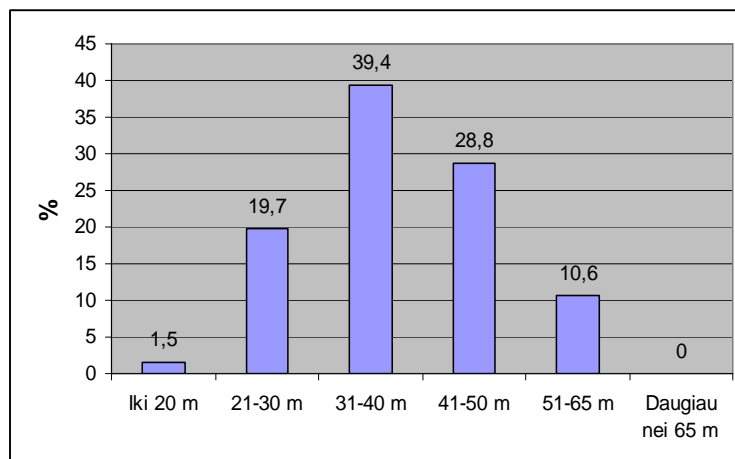
3.3. Tyrimo imtis

Tyrime dalyvavo 66 respondentai iš statybinės organizacijos UAB „Žemda“. Anketa pildė 30 administracijos darbuotojų ir 36 darbininkai. Tyrimas buvo atliktas 2008 metų sausio pradžioje.

Dėmesio nebuvo kreipiama nei į šeimyninę padėtį, nei į ekonomines sąlygas, tik į darbinę sferą.

3.4. Tyrimo rezultatų analizė

Jūsų amžius:

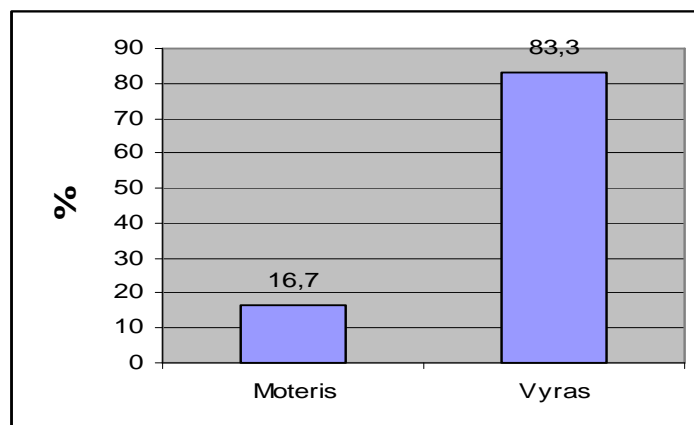


1 pav. Respondentų amžius.

Tyrime dalyvavo 1,5 proc. (1) respondentų iki 20 metų, 19,7 proc (13) respondentų 31-30 metų, 39,4 proc. (26) respondentų 31-40 metų, 28,8 proc. (41-50) metų respondentų, 10,6 proc. (7) respondentų 51-65 metų.

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad didžioji dalis respondentų yra 31-40 metų amžiaus.

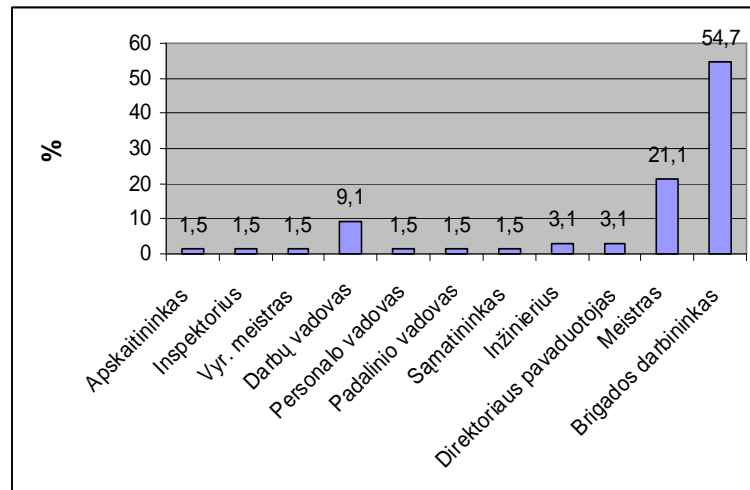
Lytis:



2 pav. Respondentų lytis.

Tyrime dalyvavo 16,7 proc. (11) moterų ir 83,3 proc. (55) vyrų. Iš gautų tyrimo rezultatų matyti, kad didžioji dalis statybos organizacijoje dirbančių respondentų yra vyrai.

Jūsų užimamos pareigos?

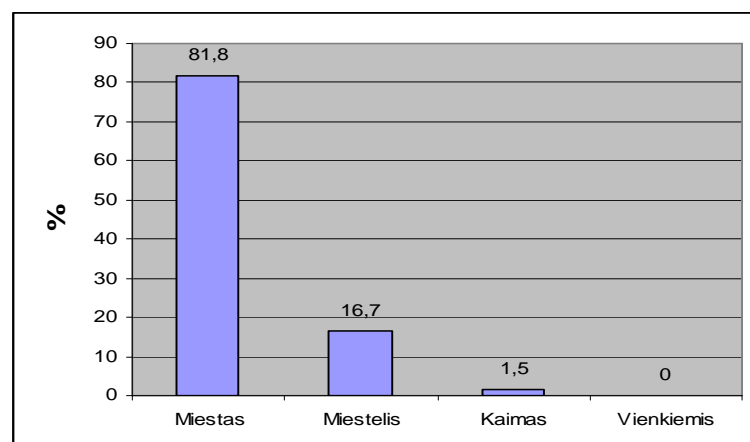


3 pav. Užimamos pareigos.

Respondentams buvo pateiktas klausimas Jūsų užimamos pareigos respondentai atsakė taip: 1,5 proc. (1) apskaitininkas, 1,5 proc. (1) inspektorius, 1,5 proc. (1) vyriausias meistras, 9,1 proc. (6) respondentų yra darbų vadovai, 1,5 proc. (1) personalo vadovas, 1,5 proc. (1) padalinio vadovas, 1,5 proc. (1) sąmatininkas, 3,1 proc. (2) respondentų yra inžinieriai, 3,1 proc. (2) respondentų yra direktoriaus pavaduotojai, 21,1 proc. (14) respondentų yra meistras ir 54,7 proc. (36) respondentų yra brigados darbininkai.

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad anketas pildė 66 respondentai iš statybinės organizacijos UAB „Žemda“. Anketą pildė 30 administracijos darbuotojų ir 36 darbininkai.

Jūsų gyvenamoji vieta?

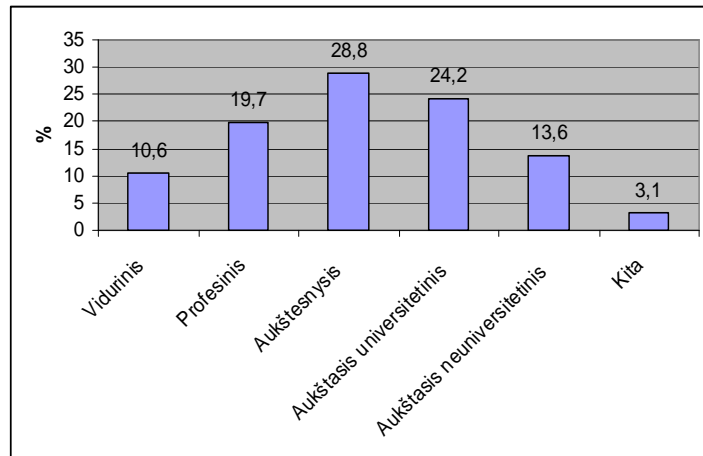


4 pav. Gyvenamoji vieta.

Į klausimą: Jūsų gyvenamoji vieta? Respondentai atsakė taip: 81,8 proc. (54) respondentų gyvena mieste, 16,7 proc. (11) respondentų gyvena miestelyje, 1,5 proc. (1) respondentų gyvena kaime ir nei vienas respondentas negyvena vienkiemyje.

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad didžioji dalis respondentų gyvena mieste.

Jūsų išsilavinimas?

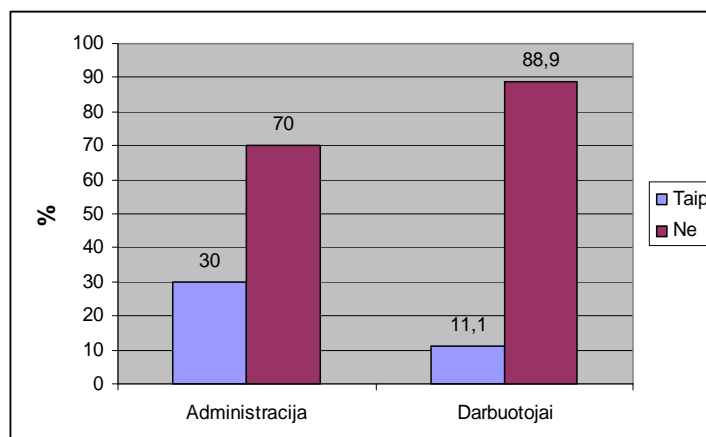


5 pav. Išsilavinimas.

Į klausimą: Jūsų išsilavinimas? Respondentai atsakė taip: 10,6 proc. (7) respondentų yra su viduriniu išsilavinimu, 19,7 proc. (13) respondentų yra su profesiniu išsilavinimu, 28,8 proc. (19) respondentų yra su aukštesniojo išsilavinimu, 24,2 proc. (16) respondentų yra aukštasis universitetinis, 13,6 proc. (9) respondentų turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir 3,1 proc. (2) respondentų yra su nebaigtais viduriniais.

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad didžioji dalis respondentų turi aukštesnįjį išsilavinimą.

Ar Jūs šiuo metu mokotės?



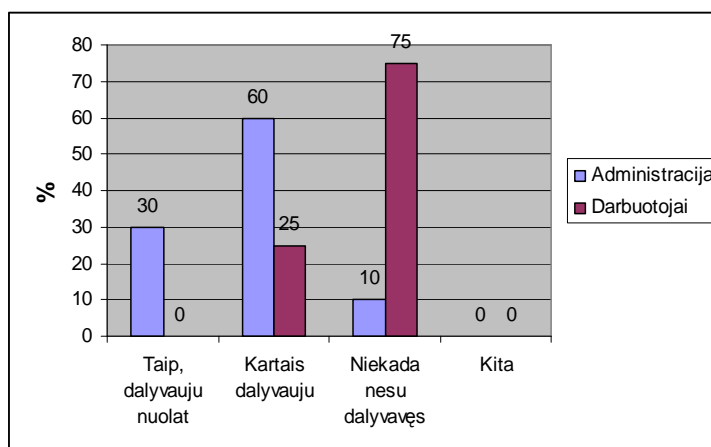
6 pav. Respondentų veikla.

Į klausimą: Ar Jūs šiuo metu mokotės? Administracijos darbuotojai atsakė taip: 30,0 proc. (9) respondentų šiuo metu mokosi ir 70,0 proc. (21) respondentų šiuo metu niekur nesimoko.

Į klausimą: Ar Jūs šiuo metu mokotės? Darbininkai atsakė taip: 11,1 proc. (4) respondentai šiuo metu mokosi ir 88,9 proc. (32) respondentų šiuo metu niekur nesimoko.

Iš gautų tyrimo rezultatų matyti, kad didesnė dalis administracijos darbuotojų nei darbininkų šiuo metu mokosi.

Ar esate dalyvavęs (-usi) mokymo ar kvalifikacijos kėlimo kursuose?



7 pav. Kvalifikacijos kėlimo kursai.

Respondentams buvo užduotas klausimas ar esate dalyvavęs (-usi) mokymo ar kvalifikacijos kėlimo kursuose? administracijos darbuotojai atsakė taip: 30,0 proc. (3) administracijos darbuotojų teigia, kad dalyvauja nuolat kvalifikacijos kėlimo kursuose, 60,0 proc. (18) respondentų teigia, kad kartais dalyvauja kvalifikacijos kėlimo kursuose, 10,0 proc. (3) respondentų teigia, kad niekada nėra dalyvavę kvalifikacijos kėlimo kursuose.

Darbininkai atsakė taip: 25,0 proc. (9) respondentų teigia, kad kartais dalyvauja kvalifikacijos kėlimo kursuose, 75,0 proc. (27) respondentų teigia, kad niekada nėra dalyvavę kvalifikacijos kėlimo kursuose.

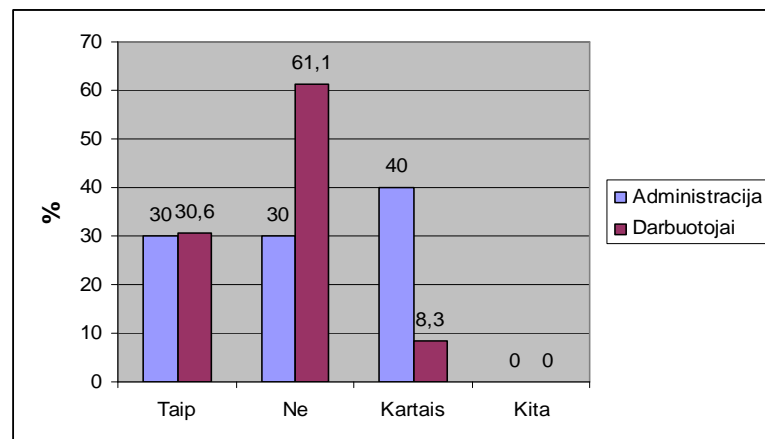
Svarbu išsiaiškinti, kaip formuojasi kvalifikacijos kėlimo poreikis. Kvalifikaciją visu pirma lemia kvalifikacijos deficitai. Skiriami profesinės ir asmeninės kvalifikacijos deficitai. Profesiniai deficitai nustatomi pagal technikos, ekonomikos ir vadybos sritis. Prie jų priskiriamas bendradarbiavimo deficitas, lankstumas, mokėjimas dirbti grupėse, konfliktų sprendimo būdai ir pan. Prie vadybos deficitų priskiriami ir socialinės kompetencijos deficitai. Jos dažnai lemia darbuotojo asmeninės savybės, tačiau valdymo personalui tai kartu ir profesiniai deficitai.

Sprendžiant kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo problemą, būtina panaudoti tiek įmonės tiek išorinės kvalifikacijos kėlimo sistemos potencialą. Stambi įmonė pajėgi sukurti individualią mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, o smulkios ir vidutinės įmonės neišvengiamai naudojasi išorinės sistemos paslaugomis.

Įvertinant realią situaciją, mokymosi kaštus ir kokybę, įmonės sudaro metinius kvalifikacijos kėlimo planus ir numato išlaidas jiems realizuoti. Būtina visokeriopai skatinti ir remti savarankišką mokymąsi.

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad tik labai nedidelė dalis darbininkų kartais lankosi kvalifikacijos kėlimo kursuose, o didžioji dalis iš viso nėra dalyvavę kvalifikacijos kėlimo kursuose, tuo tarpu administracijos darbuotojai lankosi kvalifikacijos kėlimo kursuose.

Ar Jūs susiduriate su darbo problemomis dėl žinių ar kvalifikacijos trūkumo?



8 pav. Problemos dėl žinių trūkumo.

Į klausimą: Ar Jūs susiduriate su darbo problemomis dėl žinių ar kvalifikacijos trūkumo? Administracijos darbuotojai atsakė taip: 30,0 proc. (9) respondentų teigia, kad susiduria su problemomis dėl žinių trūkumo, 30,0 proc. (9) administracijos darbuotojai teigia, kad nesusiduria su problemomis dėl žinių trūkumo ir 40,0 proc. (12) respondentų teigia, kad tik kartais susiduria su problemomis dėl žinių ar klalifikacijos trūkumo.

Į klausimą: Ar Jūs susiduriate su darbo problemomis dėl žinių ar kvalifikacijos trūkumo? Darbininkai atsakė taip: 30,6 proc. (11) respondentų teigia, kad susiduria su problemomis darbe dėl žinių trūkumo, 61,1 proc. (22) respondentų teigia, kad neturi problemų darbe dėl kvalifikacijos ar žinių trūkumo ir 8,3 proc. (3) respondentai teigia, kad kartais turi problemų dėl žinių trūkumo.

Dabartiniame sparčiai besikeičiančiame technikos ir technologijos amžiuje, kai nepaprastai išauga informacijos vaidmuo, kvalifikacijos kėlimas svarbus šaliai, įmonei ir pačiam

darbuotojui. Tobulinimo, kvalifikacijos kėlimo, programos skirtos ugdyti sugebėjimus ateities darbams. Žmonės turi būti pasirengę aptarnauti naujas technologijas, teikti modernius patarimus, priimti ekonomiškus, šiuolaikinius reikalavimus atitinkančius sprendimus.

Profesinės kvalifikacijos kėlimas sudaro nepertraukiamo švietimo dalį. Jo tikslas – leisti darbuotojams pastoviai prisitaikyti prie technikos ir darbo sąlygų pasikeitimų, sudaryti palankias sąlygas jų socialiniam kilimui, padarant prieinamus įvairius kultūros lygius ir profesinę kvalifikaciją, bei jų įnašui į kultūrinį, ekonominį ir socialinį vystymąsi.

Personalo rengimas, kvalifikacijos kėlimas, persikvalifikavimas ir planavimas reikalauja ištiesos mokymo sistemos, kvalifikuotų pedagoginių kadro ir lėšų. Pasaulinė personalo apmokymo praktika rodo, kad, nepaisant brangios apmokėjimo sistemos, lėšos šiems tikslams yra skiriamos. Nesėkmingai parinkus prekybos tarpininką galima ne tik neįsitvirtinti rinkoje, bet ir prarasti galimybę patekti į ją ateityje. (Sakalas A., 2000).

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad didžioji dalis darbininkų nesusiduria su problemomis darbe dėl kvalifikacijos ar žinių trūkumo.

Respondentams buvo pateiktas klausimas: ar Jūsų darbo pobūdis susijęs su išsilavinimu, tyrimo rezultatai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

Respondentų darbo pobūdis

Teiginiai	Administracija		Darbuotojai	
	Anketų skaičius	Procentai	Anketų skaičius	Procentai
Mano kvalifikacija atitinka darbo pobūdį	25	83,3 %	12	33,3 %
Mano kvalifikacija neatitinka darbo pobūdžio	0	0 %	4	11,1 %
Aš esu persikvalifikavęs (-usi)	2	6,7 %	2	5,6 %
Darbo subtilybių išmokau atėjęs dirbti	3	10 %	18	50 %
Nuolat lankau kvalifikacijos kėlimo kursus	0	0 %	0	0 %
Kita	0	0 %	0	0 %

Į klausimą: ar Jūsų darbo pobūdis susijęs su išsilavinimu? administracijos darbuotojai atsakė taip: mano kvalifikacija atitinka darbo pobūdį 83,3 proc. (25), aš esu persikvalifikavęs (-usi) – 6,7 proc. (2), darbo subtilybių išmokau atėjęs dirbti 10,0 proc. (3).

Į klausimą: ar Jūsų darbo pobūdis susijęs su išsilavinimu? darbininkai atsakė taip: mano kvalifikacija atitinka darbo pobūdį 33,3 proc. (12), mano kvalifikacija neatitinka darbo

pobūdžio taip teigia 11,1 proc. (4) darbininkų, aš esu persikvalifikavęs (-usi) 5,6 proc. (2), darbo subtilybių išmokau atėjęs dirbti taip teigia 50,0 proc. (18) darbininkų.

Personalo mokymas vaidina svarbų vaidmenį personalo ugdymo sistemoje. Nuo jo lygio priklauso ir kadrujų kvalifikacija, ir jų profesinė bei bendra kultūra.

Tik nuolat besimokantis, prisitaikantis ar net aplenkiantis visuomenės, technikos, technologijos ir kitus pokyčius darbuotojas yra vertingas įmonei ir visuomenei. Toks žmogus visuomet ras savo vietą joje.

Atsižvelgiant į tai, kaip suprantamas kvalifikacijos kėlimas, finansinius išteklius, darbuotojų pasirengimo lygį ir kitas priežastis, kiekviena įmonė kuria vieną ar kelias individualias mokymo strategijas. (Sakalas A., 2001).

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad dalis darbininkų dirba darbą kuris neatitinka jų kvalifikacijos. Didžioji dalis darbininkų teigia, kad darbo subtilybių išmoko dirbant, tuo tarpu didžioji dalis administracijos darbuotojų kvalifikacija atitinka jų darbo pobūdį.

Respondentams buvo pateiktas klausimas: kaip manote kokios personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo priežastys, gauti rezultatai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė

Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo priežastys

Teiginiai	Administracija (53 ats)		Darbuotojai (57 ats)	
	Anketų skaičius	Procentai	Anketų skaičius	Procentai
Nuolat keičiasi darbo pobūdis	15	28,3 %	10	17,5 %
Įvairių ekonomikos šakų sandaros poslinkiai	4	7,5 %	0	0 %
Mokslo ir technikos pažanga sukuria iš esmės naujų profesinių specialistų poreikį	17	32,1 %	16	28,1 %
Darbuotojo profesinis pasirengimas ne visai tenkina įmonės reikalavimus	9	17 %	15	26,3 %
Susidaręs požiūris, kad nuolatinis personalo kvalifikacijos kėlimas yra kiekvienos įmonės, kiekvieno asmens sėkmingos veiklos laidas	8	15,1 %	16	28,1 %

Respondentams buvo užduotas klausimas kaip manote kokios personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo priežastys? Administracijos darbuotojai atsakė taip: nuolat keičiasi darbo

pobūdis 28,3 proc. (15), įvairių ekonomikos šakų sandaros poslinkiai 7,5 proc. (4), mokslo ir technikos pažanga sukuria iš esmės naujų profesinių specialistų poreikį 32,1 proc. (17), darbuotojo profesinis pasirengimas ne visai tenkina įmonės reikalavimus 17,0 proc. (9) ir susidaręs požiūris, kad nuolatinis personalo kvalifikacijos kėlimas yra kiekvienos įmonės, kiekvieno asmens sėkmingos veiklos laidas 15,1 proc. (8).

Darbininkai atsakė taip: nuolat keičiasi darbo pobūdis 17,5 proc. (10), įvairių ekonomikos šakų sandaros poslinkiai 0,0 proc. (0), mokslo ir technikos pažanga sukuria iš esmės naujų profesinių specialistų poreikį 28,1 proc. (16), darbuotojo profesinis pasirengimas ne visai tenkina įmonės reikalavimus taip mano 26,3 proc. (15) darbininkų ir susidaręs požiūris, kad nuolatinis personalo kvalifikacijos kėlimas yra kiekvienos įmonės, kiekvieno asmens sėkmingos veiklos laidas 28,1 proc. (16).

Norėdama sukurti sėkmingai dirbančią ir perspektyvią organizaciją, jos vadovybė turi suvokti, kad technikos naujovių ir aplinkos pokyčių tempai neišvengiamai spartės, todėl skatins ir pačią organizaciją tobulėti. Besimokanti organizacija skatina savo narius nuolat mokytis ir tobulėti, siekdama aukštesnės darbo kokybės. Kvalifikacijos kėlimas svarbus darbuotojams ir darbdaviams, nes leidžia suvienodinti ką tik parengtų ir seniau parengtų specialistų profesinį išsilavinimą. Tačiau pas mus personalo mokymui skiriamas nepakankamas dėmesys, organizacijos vadovai turėtų būti suinteresuoti kurti vieningas darbuotojų mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo programas.

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad dalis administracijos darbuotojų mano, kad personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo priežastys yra įvairių ekonomikos šakų sandaros poslinkiai, o su šia nuomone nesutinka darbininkai. Su visais kitais teiginiais administracijos darbuotojų ir darbininkų nuomonės sutapo.

Kaip manote ką turi padaryti įmonė mokymo ir kvalifikacijos kėlimo srityje?
Respondentų atsakymai pateikti 3 lentelėje

3 lentelė

Įmonės pastangos mokymo ir kvalifikacijos kėlimo srityje

Teiginiai	Administracija (61 ats.)		Darbuotojai (69 ats.)	
	Anketų skaičius	Procentai	Anketų skaičius	Procentai
Suformuluoti reikalavimus darbuotojams mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo srityje	19	31,1 %	8	11,6 %
Suorientuoti juos mokymosi kryptyse: kas svarbu įmonei, ko ji pageidauja	21	34,5 %	24	34,8 %

Suteikti besimokantiems metodinę ir materialinę pagalbą	13	21,3 %	27	39,1 %
Svarbu ne tik propaguoti mokymąsi, bet ir kontroliuoti jo realią eigą	8	13,1 %	10	14,5 %
Kita	0	0 %	0	0 %

Į klausimą: kaip manote ką turi padaryti įmonė mokymo ir kvalifikacijos kėlimo srityje administracijos darbuotojai atsakė taip: suformuluoti reikalavimus darbuotojams mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo srityje 31,1 proc. (19), suorientuoti juos mokymosi kryptyse: kas svarbu įmonei, ko ji pageidauja 34,5 proc. (21), suteikti besimokantiems metodinę ir materialinę pagalbą 21,3 proc. (13), svarbu ne tik propaguoti mokymąsi, bet ir kontroliuoti jo realią eigą 13,1 proc. (8).

Į klausimą: kaip manote ką turi padaryti įmonė mokymo ir kvalifikacijos kėlimo srityje darbininkai atsakė taip: suformuluoti reikalavimus darbuotojams mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo srityje 11,6 proc. (8), suorientuoti juos mokymosi kryptyse: kas svarbu įmonei, ko ji pageidauja 34,8 proc. (24), suteikti besimokantiems metodinę ir materialinę pagalbą 39,1 proc. (27), svarbu ne tik propaguoti mokymąsi, bet ir kontroliuoti jo realią eigą 14,5 proc. (10).

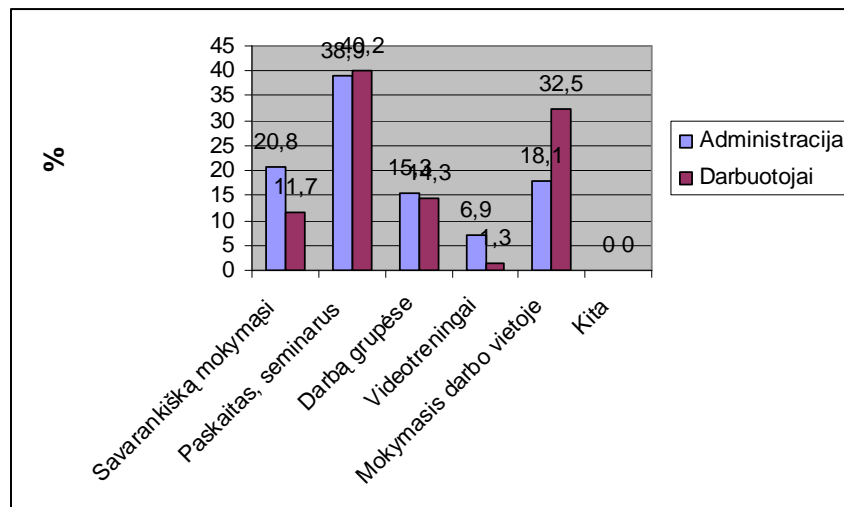
Mūsų greitai besikeičiančiais laikais gyventi reiškia mokytis. Mokomasi ne tik mokykloje, universitete ir formaliose mokymosi įstaigose, bet ir profesiniame darbe, kurio pagrindinis tikslas yra tobulėjimas. Darbinės veiklos potencialios galimybės formuoti asmenybę yra labai įvairios.

Kokybiškas, turiningas darbas yra pilnavertis darbas, apimantis visas veiklos fazes: tikslo nustatymą, dalinių išteklių išskyrimą, organizavimą, planavimą, vykdymą ir kontrolę.

Kvalifikacijos kėlimo strategijos formavimas ir jos realizavimas yra sudėtingas procesas, apimantis tinkamiausios koncepcijos suformavimą, rezervo formavimą, karjeros planavimą, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos formavimą ir mokymo, paremto naujausiomis mokymo koncepcijomis, realizavimą. Visa tai reikalauja ne tik mokslinių tyrimų, užsienio patyrimo studijavimo, bet ir konkrečių darbų įmonės lygyje. (Dessla G., 2000).

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad tiek administracijos darbuotojų, tiek ir darbininkų šiuo klausimu nuomonės sutapo.

Kokius mokymo metodus rinktumėtės kvalifikacijos kėlimui?



9 pav. Mokymo metodai.

Į klausimą: kokius mokymo metodus rinktumėtės kvalifikacijos kėlimui administracijos darbuotojai pasirinko taip: 20,8 proc. (15) rinkęsi savarankišką mokymąsi, 38,9 proc. (28) respondentų rinkęsi paskaitas ir seminarus, 15,3 proc. (11) administracijos darbuotojų rinkęsi darbą grupėse, 6,9 proc. (5) respondentų rinkęsi videotreningus, 18,1 proc. (13) respondentų rinkęsi mokymąsidarbo vietoje.

Į klausimą: kokius mokymo metodus rinktumėtės kvalifikacijos kėlimui darbininkai atsakė taip: 11,7 proc. (9) respondentų rinkęsi savarankišką mokymąsi, 40,2 proc. (31) respondentų rinkęsi paskaitas ir seminarus, 14,3 proc. (11) darbininkų rinkęsi darbą grupėse, 1,3 proc. (1) respondentų rinkęsi videotreningus, 32,5 proc. (25) darbininkų mieliai rinkęsi mokymąsi darbo vietoje.

Mokymo programų naudingumą lemia taikomi mokymo metodai. Pastaruoju metu, pasirenkant mokymo metodus, pastebimos šios naujos tendencijos:

- nuo tradicinio mokymo metodo - paskaitos pereinama prie grupinių mokymo
- metodų, kuriuos taikant skatinamas pačių besimokančiųjų aktyvumas ir ugdomi komandinio darbo įgūdžiai;
- pereinama prie savarankiško mokymosi, kurio reikšmė didėja stiprėjant konkurencijai darbo rinkoje ir atsirandant naujoms mokymosi technologijoms.

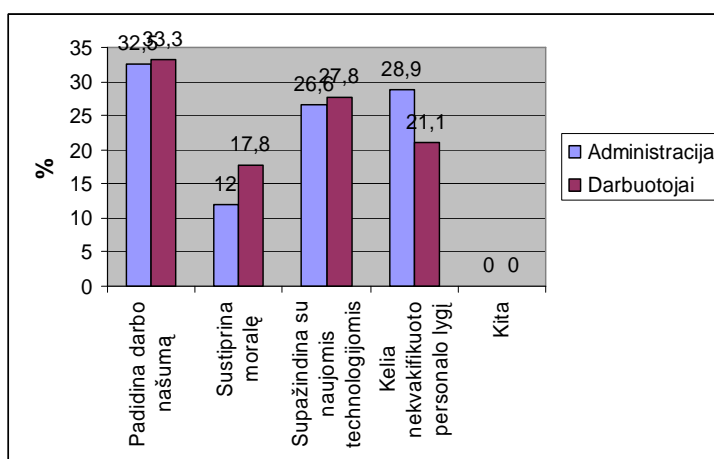
Šių tendencijų atsiradimas nėra atsitiktinis, jį lemia būtinybė greičiau perimti žinias, ilgiau išlaikyti jas atmintyje ir priartinti prie praktinės veiklos.

Darbuotojai, atsakingi už organizacijos narių kvalifikacijos tobulinimą, privalo gebėti kontroliuoti reikalavimų kitimą, vykstant pokyčiams aplinkoje, o reikalavimų profilius nuolat tikslinti. Šiuo požiūriu labai svarbus už šį darbą atsakingų darbuotojų strateginis mąstymas, t. y.

gebėjimas ne konstatuoti jau esanti darbuotojų kvalifikacijos atsilikimą nuo reikalingo lygio, bet gebėjimas išvelgti galimą kvalifikacijos atsilikimą nuo to lygio, kurio darbuotojui reikės ateityje. Šis išvalgumas leidžia pasirinkti tinkamą darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir tuoj pat kurti ateities organizacijos pamatus. Organizacijos vadovybė turi suprasti, kaip svarbu nuolat turėti darbuotojus, gebančius prisitaikyti prie sparčios techninės pažangos sąlygojamų naujų darbo reikalavimų. (Šuksteris R., 1995).

Iš gautų tyrimo rezultatų matyti, kad tiek administracijos darbuotojai, tiek ir darbininkai kvalifikacijos kėlimui rinkęsi seminarus ir paskaitas. Didesnė dalis darbininkų dar mieliai rinkęsi mokymąsi darbo vietoje, o administracijos darbuotojai norėtų mokytis savarankiškai.

Kaip manote kokią naudą duoda kvalifikacijos kėlimas darbuotojams?



9 pav. Kvalifikacijos kėlimo nauda.

Respondentams buvo užduodamas klausimas kaip manote kokią naudą duoda kvalifikacijos kėlimas darbuotojams administracijos darbuotojai atsakė taip: 32,5 proc. (27) respondentų teigia, kad kvalifikacijos kėlimas padidina darbo našumą, 12,0 proc. (10) respondentų teigia, kad kvalifikacijos kėlimas sustiprina moralę, 26,6 proc. (22) respondentų teigia, kvalifikacijos kėlimas supažindina su naujomis technologijomis, 28,9 proc. (24) respondentų teigia, kad kvalifikacijos kėlimas kelia personalo lygį.

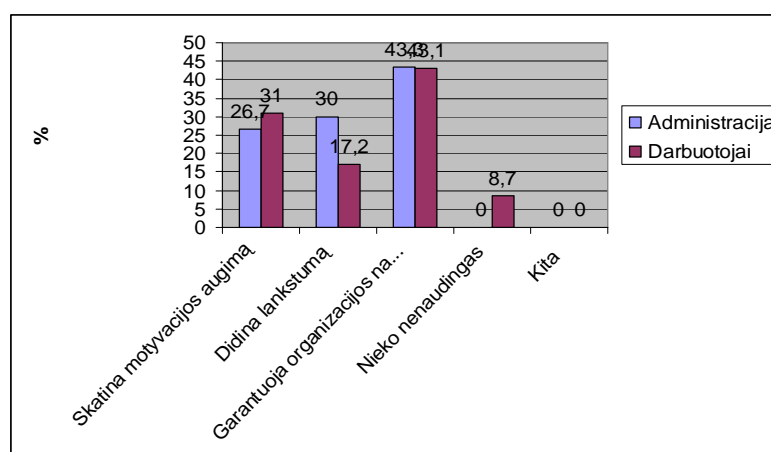
Darbininkai atsakė taip: 33,3 proc. (30) darbininkų teigia, kad kvalifikacijos kėlimas padidina darbo našumą, 17,8 proc. (16) respondentų teigia, kad kvalifikacijos kėlimas sustiprina personalo moralę, 27,8 proc. (25) respondentų teigia, kad kvalifikacijos kėlimas supažindina su naujomis technologijomis ir 21,1 proc. (19) darbininkų teigia, kad kvalifikacijos kėlimas kelia personalo lygį.

Laiko reikalavimus atitinkantys darbuotojai tampa realybe organizacijose, kurių vadovai, pasitelkdami ateities viziją, geba nutiesti visiems organizacijos nariams svarbų tiltą iš dabarties į ateitį. Organizacijos vizija apibūdinama kaip realus, tikėtinas ir patrauklus jos ateities vaizdas,

jos būklė, daugeliu svarbių aspektų pranokstanti dabartinę būklę. Šis ateities vaizdas turi būti visiems priimtinas ir svarbus, nes tada individai patys, niekieno neverčiami, numato sau vaidmenis būsimojoje organizacijoje ir įsipareigoja sunkiai dirbti, keistis, norėdami ir toliau būti naudingi organizacijai ir visuomenei. Tai ypač vertingi dalykai, nes iš anksto žinodami, kokių rezultatų organizacija tikisi ateityje, patys darbuotojai ima formuoti sau naujas užduotis, keisti savo elgesį, norėdami pademonstruoti, kad ir jų asmeninis darbo indėlis svarbus galutiniam organizacijos darbo rezultatui. Štai tokiomis aplinkybėmis ir atsiranda pavienių darbuotojų pasiryžimas savarankiškai mokytis ir tobulinti savo kvalifikaciją, nes jie nori turėti daugiau galimybių likti ateities organizacijoje. (Adomonienė R., 2002).

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis galima teigti, kad tiek administracijos darbuotojai, tiek ir darbininkai teigia, kad kvalifikacijos kėlimas didina darbo našumą, todėl galima teigti, kad abiejų grupių nuomonės sutapo.

Kaip manote kokią naudą duoda darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas organizacijai naudingas?



10 pav. Kvalifikacijos kėlimo nauda organizacijai.

Į klausimą: kaip manote kokią naudą duoda darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas organizacijai naudingas administracijos darbuotojai atsakė taip: 26,7 proc. (16) respondentų teigia, kad skatina motyvacijos augimą, 30,0 proc. (18) respondentų teigia, kad kvalifikacijos augimas naudingas organizacijai todėl, kad didina organizacijos lankstumą, 43,3 proc. (26) respondentų teigia, kad garantuoja organizacijos narių reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymą.

Į klausimą: kaip manote kokią naudą duoda darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas organizacijai naudingas darbininkai atsakė taip: 31,0 proc. (18) respondentų teigia, kad kvalifikacijos kėlimas naudingas organizacijai, nes skatina motyvacijos augimą, 17,2 proc. (10) respondentų teigia, kad didina kolektyvo lankstumą, 43,1 proc. (25) respondentai teigia, kad

kvalifikacijos kėlimas naudingas organizacijai, nes garantuoja organizacijos narių reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymą ir 8,7 proc. (5) respondentų teigia, kad kvalifikacijos kėlimas nėra naudingas organizacijai.

Organizacijos, investuodamos į darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos kūrimą, nori, kad išleisti pinigai duotų dar didesnę naudą ateityje. 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.

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad tiek administracijos darbuotojų ir darbininkų nuomonės sutapo. Didžioji dalis respondentų pasirinko, kad kvalifikacijos kėlimas naudingas organizacijai todėl, kad garantuoja organizacijos narių reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymą. Tik keletas darbininkų teigė, kad kvalifikacijos kėlimas niekui nėra naudingas organizacijai, tuo tarpu nei vienas administracijos darbuotojas taip nemano.

Respondentams buvo pateikti teiginiai kaip manote kokie pagrindiniai yra kvalifikacijos kėlimo principai. Atsakymai pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė

Kvalifikacijos kėlimo principai

Teiginiai	Administracija (65 ats.)		Darbuotojai (55 ats.)	
	Anketų skaičius	Procentai	Anketų skaičius	Procentai
Mokomasi sparčiau, jei mokomasi sprendžiant realias problemas	19	29,2 %	16	29,1 %
Vienartinis mokymasis auditorijoje nekeičia to, kuris mokosi, elgsenos. Praktika duoda žymiai daugiau	6	9,2 %	12	21,8 %
Geriausiai žmogus mokosi, kai jo vaidmuo aktyvus, o ne pasyvus	24	37 %	10	18,2 %
Geriau aktyviai mokytis, aiškinantis situaciją pačiam, nei klausantis apie ją	7	10,8 %	8	14,5 %
Vadovybė turi būti įsitikinusi, kad būtina mokyti savo darbuotojus, skirti tam laiko, atlyginti už jį, dalyvauti jame	9	13,8 %	9	16,4 %
Kita	0	0 %	0	0 %

Respondentams buvo užduotas klausimas kaip manote kokie pagrindiniai yra kvalifikacijos kėlimo principai administracijos darbuotojai atsakė taip: mokomasi sparčiau, jei mokomasi sprendžiant realias problemas 29,2 proc. (19), vienkartinis mokymasis auditorijoje nekeičia to, kuris mokosi, elgsenos. Praktika duoda žymiai daugiau 9,2 proc. (6), geriausiai žmogus mokosi, kai jo vaidmuo aktyvus, o ne pasyvus 37,0 proc. (24), geriau aktyviai mokytis, aiškinantis situaciją pačiam, nei klausantis apie ją taip mano 10,8 proc. (7) respondentai, vadovybė turi būti įsitikinusi, kad būtina mokyti savo darbuotojus, skirti tam laiko, atlyginti už jį, dalyvauti jame taip mano 13,8 proc. (9) administracijos darbuotojai.

Respondentams buvo užduotas klausimas kaip manote kokie pagrindiniai yra kvalifikacijos kėlimo principai darbininkai atsakė taip: mokomasi sparčiau, jei mokomasi sprendžiant realias problemas 29,1 proc. (16), vienkartinis mokymasis auditorijoje nekeičia to, kuris mokosi, elgsenos. Praktika duoda žymiai daugiau 21,8 proc. (12), geriausiai žmogus mokosi, kai jo vaidmuo aktyvus, o ne pasyvus taip mano 18,2 proc. (10) respondentų, geriau aktyviai mokytis, aiškinantis situaciją pačiam, nei klausantis apie ją taip mano 14,5 proc. (8) darbininkų ir vadovybė turi būti įsitikinusi, kad būtina mokyti savo darbuotojus, skirti tam laiko, atlyginti už jį, dalyvauti jame taip mano 16,4 proc. (9) respondentų.

Kiekviena organizacija pasirenka savo kelią – yra organizacijos, pačios mokačios savo darbuotojus, kitos organizacijos naudoja mokymo programas siūlančių organizacijų paslaugomis. Svarbu aiškiai žinoti, kokių mokymų mūsų organizacijai reikia ir kaip pasirinkti tinkamą mokymo programą ar mokymo paslaugas siūlančią organizaciją. Darbuotojų veiklos efektyvumui įtaką daro įvairūs veiksniai: darbuotojo asmeninės savybės, asmeniniai tikslai ir jų dermė su darbo tikslais, darbo motyvais. Tačiau kaip visada yra vienas "bet" – darbuotojai gali keistis! Tam reikia tam tikrų mokymo programų, mokytojų, motyvų ir sąlygų.

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad administracijos darbuotojų ir darbininkų nuomonės sutapo. Abi šios respondentų grupės sutinka, kad mokomasi sparčiau, jei mokomasi sprendžiant realias problemas ir vadovybė turi būti įsitikinusi, kad būtina mokyti savo darbuotojus, skirti tam laiko, atlyginti už jį, dalyvauti jame. Didesnė dalis darbuotojų mano, kad vienkartinis mokymasis auditorijoje nekeičia to, kuris mokosi, elgsenos. Praktika duoda žymiai daugiau.

Koks mokymo metodas Jums priimtinausias?

5 lentelė

Mokymo metodai

Teiginiai	Administracija (55 ats.)		Darbuotojai (47 ats.)	
	Anketų skaičius	Procentai	Anketų skaičius	Procentai
Tradicinis metodas (paskaita)	24	43,6 %	19	40,4 %
Valdymo praktikos studijavimo, pasidalijimo žiniomis ir patirtimi aktyvūs metodai	12	21,8 %	13	27,7 %
Sprendimų priėmimo, įgūdžių ugdymo aktyvūs metodai	14	25,5 %	10	21,3 %
Įsitikinimų ir pažiūrų formavimo psichologiniai – emociniai metodai	4	7,3 %	5	10,6 %
Kita (ruošiasi savarankiškai)	1	1,8 %	0	0 %

Į klausimą: koks mokymo metodas Jums priimtinausias administracijos darbuotojai atsakė taip: 43,6 proc. (24) respondentų mano, kad priimtinausias tradicinis metodas, valdymo praktikos studijavimo, pasidalijimo žiniomis ir patirtimi aktyvūs metodai taip mano 21,8 proc. (12) administracijos darbuotojų, sprendimų priėmimo, įgūdžių ugdymo aktyvūs metodai 25,5 proc. (14) respondentų, įsitikinimų ir pažiūrų formavimo psichologiniai – emociniai metodai taip mano 7,3 proc. (4) respondentai ir ruošiasi savarankiškai 1,8 proc. (1) respondentų.

Į klausimą: koks mokymo metodas Jums priimtinausias darbininkai atsakė taip: tradicinis metodas (paskaita) 40,4 proc. (19) respondentų, valdymo praktikos studijavimo, pasidalijimo žiniomis ir patirtimi aktyvūs metodai taip mano 27,7 proc. (13) respondentų, sprendimų priėmimo, įgūdžių ugdymo aktyvūs metodai taip mano 21,3 proc. (10) darbininkų, įsitikinimų ir pažiūrų formavimo psichologiniai – emociniai metodai 10,6 proc. (5) taip mano respondentai.

Mokymo programų naudingumą lemia taikomi mokymo metodai. Pastaruoju metu, pasirenkant mokymo metodus, pastebimos šios naujos tendencijos:

- nuo tradicinio mokymo metodo - paskaitos pereinama prie grupinių mokymo;
- metodų, kuriuos taikant skatinamas pačių besimokančiųjų aktyvumas ir ugdomi komandinio darbo įgūdžiai;
- pereinama prie savarankiško mokymosi, kurio reikšmė didėja stiprėjant konkurencijai darbo rinkoje ir atsirandant naujoms mokymosi technologijoms.

Šių tendencijų atsiradimas nėra atsitiktinis, jį lemia būtinybė greičiau perimti žinias, ilgiau išlaikyti jas atmintyje ir priartinti prie praktinės veiklos. (Bučiūnienė I., 1996).

Efektyvios praktikos pavyzdžiai rodo, kad kolektyvas labai sparčiai tobulėja ir yra labiau motyvuotas, jeigu tiesioginiai vadovai kaip sporto treneriai palaiko darbuotojus ir padeda jiems išbandyti naujas žinias ir įgūdžius.

Mokymai yra dar prastesnė investicija, jeigu nėra sukuriama sąlygų apmokytiems darbuotojams saugiai išbandyti savo gautas žinias ir įgūdžius. Nors vadovai labai stengiasi, kad mokymuose dalyviai įgytų kuo daugiau naujų žinių bei įgūdžių, tačiau neskiria tam pakankamai dėmesio, laisvės ir erdvės darbe. Tokiu atveju darbuotojas, net žinodamas, kad kažką reikia daryti kitaip, bijos tai bandyti, nes naujovės dažnai siejasi su rizika klysti. (Levickis V., 2007).

Iš gautų tyrimo duomenų matyti, kad administracijos darbuotojų ir darbininkų nuomonės sutapo ir teigia, kad pats priimtinausias mokymo metodas yra tradicinis (paskaita).

Su kokiomis problemomis susiduriate Jūs rinkdamasis (-asi) kvalifikacijos kėlimo kursas? Atsakymai pateikti 6 lentelėje

6 lentelė

Problemos dėl kvalifikacijos kėlimo kursų

Teiginiai	Administracija (54ats.)		Darbuotojai (45 ats.)	
	Anketų skaičius	Procentai	Anketų skaičius	Procentai
Egzistuoja atotrūkis tarp kvalifikacijos tobulinimo pasiūlos ir paklausos	22	40,7 %	23	51,1 %
Kuriasi privati mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema	11	20,4 %	12	26,7 %
Nesukurti pasaulinį lygį atitinkantys profesinio rengimo standartai	7	13 %	6	13,3 %
Į Lietuvos mokymo, kvalifikacijos tobulinimo bei perkvalifikavimo rinką energingai skverbiasi Vakarų šalių mokymo ir konsultavimo institucijos	14	25,9 %	4	8,9 %
Kita	0	0 %	0	0 %

Į klausimą: su kokiomis problemomis susiduriate Jūs rinkdamasis (-asi) kvalifikacijos kėlimo kursas? Administracijos darbuotojai atsakė taip: egzistuoja atotrūkis tarp kvalifikacijos tobulinimo pasiūlos ir paklausos taip mano 40,7 proc. (22) respondentų, kuriasi privati mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema taip mano 20,4 proc. (11) respondentų, nesukurti pasaulinį

lygį atitinkantys profesinio rengimo standartai taip mano 13,0 proc. (7) respondentų ir į Lietuvos mokymo, kvalifikacijos tobulinimo bei perkvalifikavimo rinką energingai skverbiasi Vakarų šalių mokymo ir konsultavimo institucijos taip mano 25,9 proc. (14) administracijos darbuotojų.

Į klausimą: su kokiomis problemomis susiduriate Jūs rinkdamasis (-asi) kvalifikacijos kėlimo kursus? Darbininkai atsakė taip: egzistuoja atotrūkis tarp kvalifikacijos tobulinimo pasiūlos ir paklausos taip mano 51,1 proc. (23) darbininkų, kuriasi privati mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema taip mano 26,7 proc. (12) respondentų, nesukurti pasaulinį lygį atitinkantys profesinio rengimo standartai taip mano 13,3 proc. (6) darbininkai, į Lietuvos mokymo, kvalifikacijos tobulinimo bei perkvalifikavimo rinką energingai skverbiasi Vakarų šalių mokymo ir konsultavimo institucijos taip mano 8,9 proc. (4) respondentai.

Aplinka tiesiogiai veikia mokymų efektyvumą. Jei mokymai vyksta kompanijos patalpose, darbuotojai jaučiasi labiau sukaustyti, sunkiau koncentruoja dėmesį, juos sunkiau motyvuoti. Todėl rekomenduojama vidinius mokymus organizuoti ne įmonėje – leisti darbuotojams atsiriboti nuo išankstinių nuostatų, esamos patirties, darbų srauto.

"Mokymo vietos parinkimui įtaką daro mokymo tikslai, pobūdis, grupės dydis. Pavyzdžiui, kūrybiškumo mokymai gali būti organizuojami visiškai netradicinėje, mokymams nepritaikytoje aplinkoje. Taip bus aktyvinamas dalyvių nestandartinis mąstymas, skatinamos idėjos", – pažymi konsultantas.

"Darbuotojų mokymas yra investicija, tad svarbu, kad mokymas būtų laikomas tokia pat reikšminga investicija kaip ir visos kitos. Svarbu suskaičiuoti, kokią naudą tos investicijos duos. Išsami mokymo poreikių analizė padeda pamatuoti, kiek tos investicijos pagrįstos. Be to, išanalizavus padėti galima darbuotojus mokyti sistemingai. (Jucevičienė P., 1996).

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad didžioji dalis administracijos darbuotojų ir darbininkų mano, kad egzistuoja atotrūkis tarp kvalifikacijos tobulinimo pasiūlos ir paklausos ie tai yra didžiausia problema. Penktadalis administracijos darbuotojų ir tiek pat darbininkų mano, kad kvalifikacijos kėlimo kursai nesukurti pagal pasaulinį lygį atitinkančių profesinio rengimo standartų.

Teiginiai	Visiškai sutinku			
	Administracija		Darbininkai	
	Anketų skaičius	Procentai	Anketų skaičius	Procentai
1. Aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis pats darbuotojas	8	26,7 %	2	5,6 %
2. Aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis darbovietė	3	10 %	9	25 %

3. Aš keliu kvalifikaciją, nes reikalauju darbovietė	0	0 %	5	13,9 %
4. Aš keliu kvalifikaciją, nes noriu užimti solidų statusą darbovietėje	5	16,7 %	0	0 %
5. Aš keliu kvalifikaciją, nes nuolat domiuosi naujovėmis	4	13,3 %	0	0 %
6. Aš nesilankau kvalifikacijos kėlimo kursuose, nes to man nereikia	0	0 %	5	13,9 %
7. Kvalifikacijos kėlimas, tai pats geriausias būdas atnaujinti savo žinias	8	26,7 %	3	8,3 %
8. Aš manau, kad kvalifikacijos kėlimas yra tik laiko gaišimas	0	0 %	0	0 %

Visiškai su šiais teiginiais sutinka administracijos darbuotojų: aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis pats darbuotojas taip mano 26,7 proc. (8) respondentai, aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis darbovietė taip mano 10,0 proc. (3) respondentai, aš keliu kvalifikaciją, nes reikalauju darbovietė nė mano nei vienas administracijos darbuotojas, aš keliu kvalifikaciją, nes noriu užimti solidų statusą darbovietėje taip mano 16,7 proc. (5) respondentai, aš keliu kvalifikaciją, nes nuolat domiuosi naujovėmis taip mano 13,3 proc. (4) respondentai. Aš nesilankau kvalifikacijos kėlimo kursuose, nes to man nereikia su šiuo teiginiu nesutinka nei vienas administracijos darbuotojas, kvalifikacijos kėlimas, tai pats geriausias būdas atnaujinti savo žinias taip mano 26,7 proc. (8) respondentai, aš manau, kad kvalifikacijos kėlimas yra tik laiko gaišimas su šiuo teiginiu nesutiko nei vienas administracijos darbuotojas.

Visiškai su šiais teiginiais sutinka darbininkai: Aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis pats darbuotojas taip mano 5,6 proc. (2) respondentai, aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis darbovietė taip mano 25,0 proc. (9) respondentų, aš keliu kvalifikaciją, nes reikalauju darbovietė taip mano 13,9 proc. (5) respondentai. Aš keliu kvalifikaciją, nes noriu užimti solidų statusą darbovietėje su šiuo teiginiu nesutinka nei vienas darbininkas, aš keliu kvalifikaciją, nes nuolat domiuosi naujovėmis su šiuo teiginiu nesutinka nei vienas darbininkas, aš nesilankau kvalifikacijos kėlimo kursuose, nes to man nereikia taip mano 13,9 proc. (5) respondentai, kvalifikacijos kėlimas, tai pats geriausias būdas atnaujinti savo žinias taip mano 8,3 proc. (3) respondentai.

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad administracijos darbuotojų ir darbininkų nuomonės išsiskyrė. Dalis administracijos darbuotojų teigia, kad aš keliu kvalifikaciją, nes noriu užimti solidų statusą darbovietėje, tuo tarpu nei vienas darbininkas

nepasirinko šio teiginio, todėl galima teigti, kad tarp administracijos darbuotojų yra konkurencija dėl darbo vietų.

Nei vienas administracijos darbuotojas nepasirinko šio teiginio aš nesilankau kvalifikacijos kėlimo kursuose, nes to man nereikia, o dalis darbininkų mano, kad kvalifikacijos kursuose jiems lankytis nereikia.

Teiginiai	Sutinku			
	Administracija		Darbininkai	
	Anketų skaičius	Procentai	Anketų skaičius	Procentai
1. Aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis pats darbuotojas	15	50 %	22	61,1 %
2. Aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis darbovietė	25	83,3 %	21	58,3 %
3. Aš keliu kvalifikaciją, nes reikalauju darbovietė	23	76,7 %	19	52,8 %
4. Aš keliu kvalifikaciją, nes noriu užimti solidų statusą darbovietėje	24	80 %	22	61,1 %
5. Aš keliu kvalifikaciją, nes nuolat domiuosi naujovėmis	26	86,7 %	23	63,9 %
6. Aš nesilankau kvalifikacijos kėlimo kursuose, nes to man nereikia	2	6,7 %	12	33,3 %
7. Kvalifikacijos kėlimas, tai pats geriausias būdas atnaujinti savo žinias	20	66,7 %	21	58,3 %
8. Aš manau, kad kvalifikacijos kėlimas yra tik laiko gaišimas	0	0 %	20	55,6 %

Administracijos darbuotojai pasirinko šiuos teiginius taip: aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis pats darbuotojas su šiuo teiginiu sutinka 50,0 proc. (15) respondentų, aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis darbovietė taip mano 83,3 proc. (25) respondentų, aš keliu kvalifikaciją, nes reikalauju darbovietė taip mano 76,7 proc. (23) administracijos darbuotojų, aš keliu kvalifikaciją, nes noriu užimti solidų statusą darbovietėje taip mano 80,0 proc. (24) respondentų, aš keliu kvalifikaciją, nes nuolat domiuosi naujovėmis taip mano 86,7 proc. (26) respondentų, aš nesilankau kvalifikacijos kėlimo kursuose, nes to man nereikia taip mano 6,7 proc. (2) respondentų, kvalifikacijos kėlimas, tai pats geriausias būdas atnaujinti savo žinias su šiuo teiginiu sutinka 66,7 proc. (20) respondentų.

Darbininkai su šiais teiginiais sutiko taip: aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis pats darbuotojas taip mano 61,1 proc. (22) respondentų, aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis darbovietė taip mano 58,3 proc. (21) respondentų, aš keliu kvalifikaciją, nes reikalauja darbovietė taip mano 52,8 proc. (19) respondentų. Aš keliu kvalifikaciją, nes noriu užimti solidų statusą darbovietėje taip mano 61,1 proc. (22) respondentai, aš keliu kvalifikaciją, nes nuolat domiuosi naujovėmis taip mano 63,9 proc. (23) respondentų, aš nesilankau kvalifikacijos kėlimo kursuose, nes to man nereikia taip mano 33,3 proc. (12) respondentų, kvalifikacijos kėlimas, tai pats geriausias būdas atnaujinti savo žinias taip mano 58,3 proc. (21) respondentų ir aš manau, kad kvalifikacijos kėlimas yra tik laiko gaišimas taip mano 55,6 proc. (20) respondentų.

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad penktadalis darbininkų mano, kad kvalifikacijos kėlimas yra tik laiko gaišimas, tuo tarpu su šiuo teiginiu nesutiko nei vienas administracijos darbuotojas. Iš gautų tyrimo rezultatų matyti, kad didesnė dalis administracijos darbuotojų rūpinasi kvalifikacijos kėlimu, tuo tarpu darbininkai kvalifikacijos kėlimu nelabai rūpinasi.

Teiginiai	Nesutinku			
	Administracija		Darbininkai	
	Anketų skaičius	Procentai	Anketų skaičius	Procentai
1. Aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis pats darbuotojas	7	23,3 %	9	25 %
2. Aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis darbovietė	2	6,7 %	6	16,7 %
3. Aš keliu kvalifikaciją, nes reikalauja darbovietė	6	20 %	12	33,3 %
4. Aš keliu kvalifikaciją, nes noriu užimti solidų statusą darbovietėje	1	3,3 %	14	38,9 %
5. Aš keliu kvalifikaciją, nes nuolat domiuosi naujovėmis	0	0 %	13	36,1 %
6. Aš nesilankau kvalifikacijos kėlimo kursuose, nes to man nereikia	21	70 %	15	41,7 %
7. Kvalifikacijos kėlimas, tai pats geriausias būdas atnaujinti savo žinias	2	6,7 %	12	33,3 %
8. Aš manau, kad kvalifikacijos kėlimas yra tik laiko gaišimas	20	66,7 %	10	27,8 %

Administracijos darbuotojai pasirinko šiuos teiginius taip: aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis pats darbuotojas su šiuo teiginiu nesutinka 23,3 proc. (7) respondentų, aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis darbovietė taip mano 6,7 proc. (2) respondentų, aš keliu kvalifikaciją, nes reikalauja darbovietė su šiuo teiginiu nesutinka 20,0 proc. (6) administracijos darbuotojų, aš keliu kvalifikaciją, nes noriu užimti solidų statusą darbovietėje taip mano 3,3 proc. (1) respondentų, aš keliu kvalifikaciją, nes nuolat domiuosi naujovėmis su šiuo teiginiu nesutiko taip mano 0,0 proc. (0) respondentų, aš nesilankau kvalifikacijos kėlimo kursuose, nes to man nereikia taip mano 70,0 proc. (21) respondentų, kvalifikacijos kėlimas, tai pats geriausias būdas atnaujinti savo žinias su šiuo teiginiu nesutinka 66,7 proc. (20) respondentų.

Darbininkai su šiais teiginiais nesutiko: aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis pats darbuotojas taip mano 25,0 proc. (9) respondentų, aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis darbovietė su šiuo teiginiu nesutinka 16,7 proc. (6) respondentų, aš keliu kvalifikaciją, nes reikalauja darbovietė su šiuo teiginiu nesutiko 33,3 proc. (12) respondentų. Aš keliu kvalifikaciją, nes noriu užimti solidų statusą darbovietėje su šiuo teiginiu nesutiko 38,9 proc. (14) respondentai, aš keliu kvalifikaciją, nes nuolat domiuosi naujovėmis su šiuo teiginiu nesutiko 36,1 proc. (13) respondentų, aš nesilankau kvalifikacijos kėlimo kursuose, nes to man nereikia su šiuo teiginiu nesutinka 41,7 proc. (15) respondentų, kvalifikacijos kėlimas, tai pats geriausias būdas atnaujinti savo žinias su šiuo teiginiu nesutiko 33,3 proc. (12) respondentų ir aš manau, kad kvalifikacijos kėlimas yra tik laiko gaišimas su šiuo teiginiu nesutiko 27,8 proc. (10) respondentų.

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad administracijos darbuotojų ir darbininkų nuomonės išsiskyrė. Nei vienas administracijos darbuotojas nesutiko su šiuo teiginiu: aš keliu kvalifikaciją, nes nuolat domiuosi naujovėmis, tuo tarpu net trečdalis darbininkų mano atvirkščiai.

Teiginiai	Visiškai nesutinku			
	Administracija		Darbininkai	
	Anketų skaičius	Procentai	Anketų skaičius	Procentai
1. Aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis pats darbuotojas	0	0 %	3	8,3 %
2. Aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis darbovietė	0	0 %	0	0 %
3. Aš keliu kvalifikaciją, nes reikalauja darbovietė	1	3,3 %	0	0 %
4. Aš keliu kvalifikaciją, nes	0	0 %	0	0 %

noriu užimti solidų statusą darbovietėje				
5. Aš keliu kvalifikaciją, nes nuolat domiuosi naujovėmis	0	0 %	0	0 %
6. Aš nesilankau kvalifikacijos kėlimo kursuose, nes to man nereikia	7	23,3 %	4	11,1 %
7. Kvalifikacijos kėlimas, tai pats geriausias būdas atnaujinti savo žinias	0	0 %	0	0 %
8. Aš manau, kad kvalifikacijos kėlimas yra tik laiko gaišimas	10	33,3 %	6	16,7 %

Administracijos darbuotojai su šiais teiginiais visiškai nesutiko taip: aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis pats darbuotojas su šiuo teiginiu visiškai nesutiko 0,0 proc. (0) respondentų, aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis darbovietė visiškai nesutiko 0,0 proc. (0) respondentų, aš keliu kvalifikaciją, nes reikalauja darbovietė su šiuo teiginiu visiškai nesutiko 3,3 proc. (1) respondentas, aš keliu kvalifikaciją, nes noriu užimti solidų statusą darbovietėje su šiuo teiginiu nesutiko 0,0 proc. (0) respondentų. Aš keliu kvalifikaciją, nes nuolat domiuosi naujovėmis su šiuo teiginiu visiškai nesutiko 0,0 proc. (0), aš nesilankau kvalifikacijos kėlimo kursuose, nes to man nereikia su šiuo teiginiu visiškai nesutiko 23,3 proc. (7), kvalifikacijos kėlimas, tai pats geriausias būdas atnaujinti savo žinias su šiuo teiginiu visiškai nesutiko 0,0 proc. (0) ir aš manau, kad kvalifikacijos kėlimas yra tik laiko gaišimas su šiuo teiginiu visiškai nesutiko 33,3 proc. (10) respondentų.

Darbininkai su šiais teiginiais visiškai nesutiko taip: aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis pats darbuotojas su šiuo teiginiu visiškai nesutiko 8,3 proc. (3) respondentų, aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis darbovietė visiškai nesutiko 0,0 proc. (0) respondentų, aš keliu kvalifikaciją, nes reikalauja darbovietė su šiuo teiginiu visiškai nesutiko 0,0 proc. (0) respondentas, aš keliu kvalifikaciją, nes noriu užimti solidų statusą darbovietėje su šiuo teiginiu nesutiko 0,0 proc. (0) respondentų. Aš keliu kvalifikaciją, nes nuolat domiuosi naujovėmis su šiuo teiginiu visiškai nesutiko 0,0 proc. (0), aš nesilankau kvalifikacijos kėlimo kursuose, nes to man nereikia su šiuo teiginiu visiškai nesutiko 11,1 proc. (4), kvalifikacijos kėlimas, tai pats geriausias būdas atnaujinti savo žinias su šiuo teiginiu visiškai nesutiko 0,0 proc. (0) ir aš manau, kad kvalifikacijos kėlimas yra tik laiko gaišimas su šiuo teiginiu visiškai nesutiko 16,7 proc. (6) respondentų.

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad tiek administracijos darbuotojų, tiek ir darbininkų nuomonės sutapo.

Praktinės dalies išvados

Sprendžiant kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo problemą, būtina panaudoti tiek įmonės tiek išorinės kvalifikacijos kėlimo sistemos potencialą. Stambi įmonė pajėgi sukurti individualią mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, o smulkios ir vidutinės įmonės neišvengiamai naudojasi išorinės sistemos paslaugomis.

Įvertinant realią situaciją, mokymosi kaštus ir kokybę, įmonės sudaro metinius kvalifikacijos kėlimo planus ir numato išlaidas jiems realizuoti. Būtina visokeriopa skatinti ir remti savarankišką mokymąsi.

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad tik labai nedidelė dalis darbininkų kartais lankosi kvalifikacijos kėlimo kursuose, o didžioji dalis iš viso nėra dalyvavę kvalifikacijos kėlimo kursuose, tuo tarpu administracijos darbuotojai lankosi kvalifikacijos kėlimo kursuose.

Dabartiniame sparčiai besikeičiančiame technikos ir technologijos amžiuje, kai nepaprastai išauga informacijos vaidmuo, kvalifikacijos kėlimas svarbus šaliai, įmonei ir pačiam darbuotojui. Tobulinimo, kvalifikacijos kėlimo, programos skirtos ugdyti sugebėjimus ateities darbams. Žmonės turi būti pasirengę aptarnauti naujas technologijas, teikti modernius patarimus, priimti ekonomiškus, šiuolaikinius reikalavimus atitinkančius sprendimus.

Darbuotojai, atsakingi už organizacijos narių kvalifikacijos tobulinimą, privalo gebėti kontroliuoti reikalavimų kitimą, vykstant pokyčiams aplinkoje, o reikalavimų profilius nuolat tikslinti. Šiuo požiūriu labai svarbus už šį darbą atsakingų darbuotojų strateginis mąstymas, t. y. gebėjimas ne konstatuoti jau esanti darbuotojų kvalifikacijos atsilikimą nuo reikalingo lygio, bet gebėjimas išvelgti galimą kvalifikacijos atsilikimą nuo to lygio, kurio darbuotojui reikės ateityje.

Didžioji dalis respondentų pasirinko, kad kvalifikacijos kėlimas naudingas organizacijai todėl, kad garantuoja organizacijos narių reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymą. Tik keletas darbininkų teigė, kad kvalifikacijos kėlimas niekui nėra naudingas organizacijai, tuo tarpu nei vienas administracijos darbuotojas taip nemano.

Mokymai yra dar prastesnė investicija, jeigu nėra sukuriama sąlygų apmokytiems darbuotojams saugiai išbandyti savo gautas žinias ir įgūdžius. Nors vadovai labai stengiasi, kad mokymuose dalyviai įgytų kuo daugiau naujų žinių bei įgūdžių, tačiau neskiria tam pakankamai dėmesio, laisvės ir erdvės darbe. Tokiu atveju darbuotojas, net žinodamas, kad kažką reikia daryti kitaip, bijos tai bandyti, nes naujovės dažnai siejasi su rizika klysti.

IŠVADOS

1. 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; formuoja geresnį organizacijos klimatą. Darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas organizacijai naudingas, nes skatina motyvacijos augimą ir didina lankstumą; garantuoja organizacijos narių reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymą.

2. Įvertinant realią situaciją, mokymosi kaštus ir kokybę, įmonės sudaro metinius kvalifikacijos kėlimo planus ir numato išlaidas jiems realizuoti. Būtina visokeriopai skatinti ir remti savarankišką mokymąsi. Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad tik labai nedidelė dalis darbininkų kartais lankosi kvalifikacijos kėlimo kursuose, o didžioji dalis iš viso nėra dalyvavę kvalifikacijos kėlimo kursuose, tuo tarpu administracijos darbuotojai lankosi kvalifikacijos kėlimo kursuose.

3. Personalo rengimas, kvalifikacijos kėlimas, persikvalifikavimas ir planavimas reikalauja ištisos mokymo sistemos, kvalifikuotų pedagoginių kadro ir lėšų. Pasaulinė personalo apmokymo praktika rodo, kad, nepaisant brangios apmokėjimo sistemos, lėšos šiems tikslams yra skiriamos. Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad dalis darbininkų dirba darba kuris neatitinka jų kvalifikacijos. Darbininkų teigia, kad darbo subtilybių išmoko dirbant, tuo tarpu didžiosios dalies administracijos darbuotojų kvalifikacija atitinka jų darbo pobūdį.

4. Kvalifikacijos kėlimas svarbus darbuotojams ir darbdaviams, nes leidžia suvienodinti ką tik parengtų ir seniau parengtų specialistų profesinį išsilavinimą. Tačiau pas mus personalo mokymui skiriamas nepakankamas dėmesys, organizacijos vadovai turėtų būti suinteresuoti kurti vieningas darbuotojų mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo programas. Išanalizavus gautus tyrimo duomenis matome, kad didžioji dalis administracijos darbuotojų ir darbininkų mano, kad egzistuoja atotrūkis tarp kvalifikacijos tobulinimo pasiūlos ir paklausos ie tai yra didžiausia problema. Penktadalis administracijos darbuotojų ir tiek pat darbininkų mano, kad kvalifikacijos kėlimo kursai nesukurti pagal pasaulinį lygį atitinkančių profesinio rengimo standartų.

5. Darbuotojai, atsakingi už organizacijos narių kvalifikacijos tobulinimą, privalo gebėti kontroliuoti reikalavimų kitimą, vykstant pokyčiams aplinkoje, o reikalavimų profilius nuolat tikslinti. Penktadalis darbininkų mano, kad kvalifikacijos kėlimas yra tik laiko gaišimas, tuo tarpu su šia nuomone nesutiko nei vienas administracijos darbuotojas. Iš gautų tyrimo rezultatų matyti, kad didesnė dalis administracijos darbuotojų rūpinasi kvalifikacijos kėlimu, tuo tarpu darbininkai kvalifikacijos kėlimu rūpinasi per mažai.

REKOMENDACIJOS

1. Rekomenduotina sprendžiant kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo problemą, būtina panaudoti tiek įmonės, tiek išorinės kvalifikacijos kėlimo sistemos potencialą.
2. Rekomenduojama turėti kvalifikuotus universalius darbuotojus, sugebančius valdyti sudėtingas technologijas, spręsti sunkias ir kompleksines užduotis. Todėl išsivysčiusių šalių įmonėse yra sudaromos vieningos personalo mokymo ir ugdymo programos, apimančios daugelio tikslų įgyvendinimą.
3. Įmonės siekiančios individualaus mokymosi, turi pripažinti individo atsakomybę už savo asmeninį ir profesinį tobulėjimą ir kartu įsipareigoja sukurti palankią aplinką asmenybės galimybės realizuoti.
4. Suprasdama nuolatinio keitimosi ir mokymosi būtinybę, kiekviena organizacija turi sukurti savąją darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir metodus.
5. Rekomenduojama leisti darbuotojams pastoviai prisitaikyti prie technikos ir darbo sąlygų pasikeitimų, sudaryti palankias sąlygas jų socialiniam kilimui, padarant prieinamus įvairius kultūros lygius ir profesinę kvalifikaciją, bei jų įnašui į kultūrinį, ekonominį ir socialinį vystymąsi.

LITERATŪRA

1. Adomonienė R. (2002). Personalo valdymas. Kaunas
2. Akademinis ir profesinis pripažinimas Europos sąjungoje ir Lietuvoje (1999). Vilnius
3. Bakanauskienė I. (2002). Personalo valdymas. Kaunas: VDU leidykla
4. Bagdonas E., Patašienė I., Skvernys V. (1997). Verslo pradmenys. Kaunas: Technologija
5. Bagdonas E. (1996). Verslo rizika. Vilnius: Saulės vėjas
6. Butkus F.S. (2003). Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas
7. Benis V., Nanus B. (1999). Lyderiai. Atsakomybės strategija. – Vilnius: Algarvė
8. Bučiūnienė I. (1996). Personalo motyvavimas Kaunas: Technologija
9. Bučiūnienė I. (2002). Pardavimo valdymas : vadovėlis. Kaunas : Technologija
10. Catalysts and impediments of economic development in Central and Eastern Europe : conference abstracts, October 14-15, 2004 Vilnius / Vilnius University. Faculty of Economics, Lithuanian Economic Association
11. Darbo ir socialinių tyrimų institutas. Darbo rinkos terminai ir sąvokos (1998). Vilnius: Agora
12. Dessla G. (2000). Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika
13. Gary Dessler. Personalo. (2001). Valdymo pagrindai.- Kaunas: Aušra
14. Leonienė B. (1998). Verslo pradmenys
15. Leonienė B. (2001). Darbuotojų vadyba : vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams. Kaunas: Šviesa
16. Makštutis A. (1999). Veiklos vadyba. Vilnius
17. Makštutis A. (2001). Strateginio valdymo principai = The principles of strategic management : monografija. Klaipėda : KU I-kla
18. Makštutis A. (2005). Visuotinės kokybės vadyba globalizacijos sąlygomis : mokomoji knyga. Vilnius
19. Misevičius V. (2001). Vadybos pagrindai. Kaunas: Technologija
20. Martinkus B. (2002). Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas. Kaunas: Technologija
21. Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A. (2003). Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Kaunas: Technologija
22. Mincienė L., Sūdžius V., Vengrauskas V. (1993). Verslo pradmenys. Vilnius : Leidybos centras
23. Neverauskas B., Rastenis, J. (2000). Vadybos pagrindai. Kaunas

24. Neverauskas B. (2000). *Ekonomika ir vadyba - 2000 : aktualijos ir metodologija* : tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija
25. Nilsonas B., Ekonomis P. (1999). *Vadyba žaliems*. Kaunas: Smaltija
26. Kirbis J., Žydžiūnaitė V., Truncienė R. ir kt. (1999). *Bendrieji gebėjimai*. Vilnius: Logotipas
27. Jucevičienė P. (1994). *Organizacijos elgsena*. Kaunas : Technologija
28. Jucevičienė P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija
29. Piteris T., Votermenas R. (1991). *Menedžerio knyga*. Vilnius: Mintis
30. Stephen P. Robbins. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*
31. Stoneris J., Freemanas E., Gilbertas D. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
32. Leonienė B. (2001). *Darbuotojų vadyba*.-Kauna: Šviesa
33. Luobikienė I (2002). *Socialinių tyrimų metodika*. Kaunas
34. Robert C Appleby. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. - Vilnius
35. Sakalas A. (1996). *Personalo valdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai efektai*.
Technologija
36. Sakalas A. (2000). *Darbuotojų valdymas*. Kaunas: Technologija
37. Sakalas A. (2001). *Personalo vadyba*. Kaunas :Technologija
38. Sakalas A. (1998). *Personalo vadyba*
39. Sakalas A. (2000). *Pramonės įmonių valdymas*. Kaunas: Technologija
40. Sūdžius V. (2001). *Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas*: Krenta
41. Stoner A. F. James ir kt. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
42. Stoner A. F. James ir kt. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
43. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla
44. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Vadyba: vadovėlis*. Kaunas: Technologija
45. Šuksteris R. (1995). *Atestacija // Vadovo pasaulis, Nr. 5*.
46. Taisonas E., Šelis D. (1999). *Smulkusis verslas žaliems*. Kaunas: Smaltija.
47. Tamošiūnas T. (2002). *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai
48. Isachsen A., Hamilton C. (1992). *Basic Economics*. Vilnius: Alma Litera
49. Varian R. (1999). *Mikroekonomika : šiuolaikinis požiūris*. Vilnius : Margi raštai
50. Varian R. (2004). *Mikroekonomika*. Vilnius: Margi raštai
51. Zakarevičius P. (2002). *Vadyba : genezė, dabartis, tendencijos: monografija*. Kaunas : VDU
I-klasė
52. Zakarevičius P. (2003). *Pokyčiai organizacijose*. Kaunas

Prieiga prie interneto:

Kvalifikacijos kėlimas <http://www.tspmi.vu.lt/?lang=lt&cont=paslaugos> (žiūrėta 2008-02-11)

Kvalifikacija <http://www.svv.lt/index.php/lt/30200/> (žiūrėta 2008-01-21)

Kvalifikacija sugabėjimų neatstoja http://vingis.ktu.lt/~lietmt/kvalifikacijos_kelimas.htm (žiūrėta 2008-02-02)

Specialistų rengimas ir kvalifikacijos kėlimas

<http://www.euroguidance.lt/index.php?language=lt&page=549> (žiūrėta 2008-01-18)

Kvalifikacijos kėlimas, stažuotės

http://www.mruni.lt/lt/darbuotojams/kvalifikacijos_kelimas_stazuotes/ (žiūrėta 2007-12-14)

Tobulinti kvalifikaciją <http://www.vtd.lt/index.php?1594882273> (žiūrėta 2008-03-12)

PRIEDAI

Anketa

Įmonės darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra priemonė panaudoti ir didinti turimą darbuotojų potencialą ir sugebėjimus prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų. Vykdomas personalo ugdymo problematikos statybinėse organizacijose mokslinis tyrimas.

Mokymasis 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; formuoja geresnį organizacijos klimatą.

Anketa anoniminė! *Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą pažymėkite kryželiu (X).*

Jūsų amžius: <input type="checkbox"/> iki 20 m. <input type="checkbox"/> 21-30 m. <input type="checkbox"/> 31- 40 m. <input type="checkbox"/> 41-50 m. <input type="checkbox"/> 51-65 m. <input type="checkbox"/> daugiau nei 65 m.	Jūsų išsilavinimas: <input type="checkbox"/> vidurinis <input type="checkbox"/> profesinis <input type="checkbox"/> aukštesnysis <input type="checkbox"/> aukštasis universitetinis <input type="checkbox"/> aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> kita.....
Lytis: <input type="checkbox"/> moteris <input type="checkbox"/> vyras	Jūsų užimamos pareigos.....
Jūsų gyvenamoji vieta: <input type="checkbox"/> miestas <input type="checkbox"/> miestelis <input type="checkbox"/> kaimas <input type="checkbox"/> vienkiemis	Ar Jūs šiuo metu mokotės? <input type="checkbox"/> taip <input type="checkbox"/> ne

Ar esate dalyvavęs (-usi) mokymo ar kvalifikacijos kėlimo kursuose?

- taip, dalyvauju nuolat
- kartais dalyvauju
- niekada nesu dalyvavęs
- kita (įrašykite).....

Ar Jūs susiduriate su darbo problemomis dėl žinių ar kvalifikacijos trūkumo?

- taip
- ne
- kartais
- kita (įrašykite).....

Ar Jūsų darbo pobūdis susijęs su išsilavinimu?

- mano kvalifikacija atitinka darbo pobūdį
- mano kvalifikacija neatitinka darbo pobūdžio
- aš esu persikvalifikavęs (-usi)
- darbo subtilybių išmokau atėjęs dirbti
- nuolat lankau kvalifikacijos kėlimo kursus
- kita (įrašykite).....

Kaip manote kokios personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo priežastys?(gali būti keli atsakymai)

- nuolat keičiasi darbo pobūdis
- įvairių ekonomikos šakų sandaros poslinkiai
- 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

Kaip manote ką turi padaryti įmonė mokymo ir kvalifikacijos kėlimo srityje? (gali būti keli atsakymai)

- suformuluoti reikalavimus darbuotojam mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo srityje
- suorientuoti juos mokymosi kryptyse: kas svarbu įmonei, ko ji pageidauja
- suteikti besimokantiems metodinę ir materialinę pagalbą
- svarbu ne tik propaguoti mokymąsi, bet ir kontroliuoti jo realią eigą
- kita (įrašykite).....

Kokius mokymo metodus rinktumėtės kvalifikacijos kėlimui? (gali būti keli atsakymai)

- savarankišką mokymąsi
- paskaitas, seminarus
- darbą grupėse
- videotreningai
- mokymasis darbo vietoje
- kita (įrašykite).....

Kaip manote kokią naudą duoda kvalifikacijos kėlimas darbuotojams? (gali būti keli atsakymai)

- padidina darbo našumą
- sustiprina moralę

- supažindina su naujom technologijomis
- kelia nekvalifikuoto personalo lygį
- kita (įrašykite).....

Kaip manote kokią naudą duoda darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas organizacijai naudingas? (gali būti keli atsakymai)

- skatina motyvacijos augimą
- didina lankstumą
- garantuoja organizacijos narių reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymą
- nieko nenaudingas
- kita (įrašykite).....

Kaip manote kokie pagrindiniai yra kvalifikacijos kėlimo principai? (gali būti keli atsakymai)

- mokomasi sparčiau, jei mokomasi sprendžiant realias problemas
- vienkartinis mokymasis auditorijoje nekeičia to, kuris mokosi, elgsenos. Praktika duoda žymiai daugiau
- geriausiai žmogus mokosi, kai jo vaidmuo aktyvus, o ne pasyvus
- geriau aktyviai mokytis, aiškinantis situaciją pačiam, nei klausantis apie ją
- vadovybė turi būti įsitikinusi, kad būtina mokyti savo darbuotojus, skirti tam laiko, atlyginti už jį, dalyvauti jame
- kita (įrašykite).....

Koks mokymo metodas Jums priimtinausias? (gali būti keli atsakymai)

- tradicinis metodas (paskaita)
- valdymo praktikos studijavimo, pasidalijimo žiniomis ir patirtimi aktyvūs metodai
- sprendimų priėmimo, įgūdžių ugdymo aktyvūs metodai
- įsitikinimų ir pažiūrų formavimo psichologiniai – emociniai metodai
- kita (įrašykite).....

Su kokiomis problemomis susiduriate Jūs rinkdamasis (-asi) kvalifikacijos kėlimo kursas? (gali būti keli atsakymai)

- egzistuoja atotrūkis tarp kvalifikacijos tobulinimo pasiūlos ir paklausos
- kuriasi privati mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema
- nesukurti pasaulinį lygį atitinkantys profesinio rengimo standartai
- į Lietuvos mokymo, kvalifikacijos tobulinimo bei perkvalifikavimo rinką energingai skverbiasi Vakarų šalių mokymo ir konsultavimo institucijos
- kita (įrašykite).....

Prie kiekvieno teiginio pasirinkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis pats darbuotojas				
2. Aš manau, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis darbovietė				
3. Aš keliu kvalifikaciją, nes reikalauju darbovietė				
4. Aš keliu kvalifikaciją, nes noriu užimti solidų statusą darbovietėje				
5. Aš keliu kvalifikaciją, nes nuolat domiuosi naujovėmis				
6. Aš nesilankau kvalifikacijos kėlimo kursuose, nes man to nereikia				
7. Kvalifikacijos kėlimas, tai pats geriausias būdas atnaujinti savo žinias				
8. Aš manau, kad kvalifikacijos kėlimas yra tik laiko gaišimas				

Jūsų pasiūlymai personalo ugdymo problemoms spręsti.....

Dėkoju už atsakymus