

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**MOKYMAS IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS
VALSTYBINĖJE MOKESČIŲ INSPEKCIJOJE:
APKLAUSOS TYRIMO DUOMENYS
(Šiaulių ir Panevėžio apskričių pavyzdžiu)**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**MOKYMAS IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS
VALSTYBINĖJE MOKESČIŲ INSPEKCIJOJE:
APKLAUSOS TYRIMO DUOMENYS
(Šiaulių ir Panevėžio apskričių pavyzdžiu)**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)**

Magistro darbo autorės Anželika Karkliuvienė, Giedrė Šimaitytė

Darbo vadovė Doc. dr. Skaidrė Žičkienė

Recenzentas Prof.dr. G. Merkys

SANTRAUKA

Anželika Karkliuvienė, Giedrė Šimaitytė

Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas Valstybinėje mokesčių inspekcijoje: apklausos tyrimo duomenys (Šiaulių ir Panevėžio apskričių pavyzdžiu).

Magistro darbas

Magistro darbe mokymas ir kvalifikacijos kėlimas analizuojamas remiantis mokymosi visą gyvenimą bei besimokančios organizacijos koncepcijomis. Konceptualiojoje dalyje buvo išanalizuotos ir susistemintos įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teorijos mokymo ir kvalifikacijos kėlimo aspektu, jų reikšmė žinių vadybos kontekste; aptarti mokymo procesas ir kvalifikacijos kėlimo sistema, pateikti modeliai ir metodai bei jų taikymo galimybės; pateikta besimokančios organizacijos bruožų raiška ir jų santykis su darbuotojų kvalifikacijos kėlimu. Darbe pateikiami atliktos darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai. Apklausoje dalyvavo 462 respondentai, dirbantys Valstybinėje mokesčių inspekcijoje Šiaulių ir Panevėžio apskrityse. Tyrimas atskleidė šios organizacijos darbuotojų ir vadovų požiūrį į mokymąsi ir kvalifikacijos kėlimą. Patvirtinamos autorių suformuluota hipotezė, kad darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra neatsiejami besimokančios organizacijos kūrimo, vystymo, tikslų pasiekimo ir rezultatyvumo veiksniai.

SUMMARY

Anželika Karkliuvienė, Giedrė Šimaitytė

Learning and training in the State Tax Inspectorate: Survey Researching Material (for Example of Siauliai and Panevezys Districts).

Master's work

This Master's final paper analyzes learning and training in the context of lifelong learning and learning organization. The paper presents the results of theoretical and empirical surveys of Lithuanian and foreign scientists in the field of learning and training, their significance in development of knowledge management; discusses theoretical system, models and methods of learning and training; shows the expression of learning organization's features and their relationship to the elevation of employee's learning and training. The paper presents the results of Survey Researching. There were questioned 462 respondents from Siauliai and Panevezys Districts State Tax Inspectorate. Research showed what the attitude of employers is and leaders to the employee's learning and training. Hypothesis has been proved: the elevations of employees' competencies are inextricable from the development of organization, achieving goals and high result.

TURINYS

| | |
|--|----|
| ĮVADAS..... | 8 |
| 1. MOKYMAS IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS VADYBOS TEORIJOS ASPEKTU | 12 |
| 1.1. Besimokančios organizacijos samprata ir ypatumai..... | 12 |
| 1.2. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo samprata ir reikšmė..... | 17 |
| 1.2.1. Nuolatinio mokymosi samprata ir reikšmė..... | 20 |
| 1.2.2. Žinių vadyba – nauja žmogiškųjų išteklių valdymo kryptis..... | 23 |
| 1.3. Mokymosi bei kvalifikacijos poreikio nustatymas ir realizavimas | 25 |
| 2. PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SISTEMA..... | 28 |
| 2.1. Personalo mokymo modeliai | 28 |
| 2.2. Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema ir proceso organizavimas..... | 29 |
| 2.3. Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo metodai ir jų taikymas | 31 |
| 2.4. Kvalifikacijos kėlimo strategijos | 35 |
| 2.5. Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema viešajame sektoriuje | 36 |
| 3. PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO DIAGNOSTINIO TYRIMO METODIKA IR REZULTATAI | 39 |
| 3.1. Apklauso metodo samprata socialiniuose moksluose..... | 39 |
| 3.2. Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas Valstybinėje mokesčių inspekcijoje (Šiaulių ir Panevėžio apskričių pavyzdžiu) | 40 |
| 3.2.1. Valstybinės mokesčių inspekcijos veikla ir darbuotojų ugdymo sistema | 40 |
| 3.3. Duomenys apie tyrimo respondentus | 42 |
| 3.4. Darbuotojų požiūrio į mokymąsi ir kvalifikacijos kėlimą aspektai..... | 45 |
| 3.5. Organizacijos taikomos mokymo ir kvalifikacijos kėlimo priemonės | 50 |
| IŠVADOS IR PASIŪLYMAI | 57 |
| LITERATŪRA | 60 |

- 1 priedas. Anketa
- 2 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir išsilavinimą.
- 3 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal stažą.
- 4 priedas. Respondentų atsakymai: kokie asmeniniai gebėjimai reikalingi darbe?
- 5 priedas. Respondentų atsakymai: ar teko dalyvauti kursuose, seminaruose, paskaitose?
- 6 priedas. Respondentų atsakymai: kur vyksta mokymai?
- 7 priedas. Respondentų atsakymai: Darbuotojų mokymui naudojami metodai.
- 8 priedas. Respondentų atsakymai: Organizaciniai procesai įstaigoje pagal svarbą.
- 9 priedas. Respondentų atsakymai: klausimų blokas susijęs su darbuotojo individualiu tobulinimusi.
- 10 priedas. Respondentų atsakymai: kokie veiksniai, skatina darbuotojų mokymąsi.
- 11, 12, 13 priedai. Respondentų atsakymai: klausimų blokas susijęs su mokymo ir kvalifikacijos kėlimo priemonėmis organizacijoje.
- 14 priedas. Respondentų atsakymai: ar yra įstaigoje įvadinis kursas (pagal pareigas).
- 15 priedas. Respondentų atsakymai: Ar dalijatės su savo kolegomis profesine informacija? Ar darbuotojai padeda vienas kitam mokytis?
- 16 priedas. Respondentų atsakymai: Kuris teiginys(ar teiginiai) labiausiai atitinka Jūsų asmeninę nuostatą?
- 17 priedas. SMF studento mokslinių publikacijų registravimo kortelė.
- 18 priedas. Straipsnių kopijos.

LENTELĖS

| | | |
|------------|---|----|
| 1 lentelė | Besimokančios organizacijos charakteristika | 11 |
| 2 lentelė | Mokymo naudos aspektai | 17 |
| 3 lentelė | Mokymosi visą gyvenimą lygis, stebėsenos rodiklis | 20 |
| 4 lentelė | Profesinio mokymo sistema | 23 |
| 5 lentelė | Mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo problemos | 25 |
| 6 lentelė | Personalo mokymo metodų apibūdinimai | 30 |
| 7 lentelė | Klausimyno apie darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą organizacijoje struktūra. | 38 |
| 8 lentelė | Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (proc.) | 42 |
| 9 lentelė | Respondentų pasiskirstymas: asmeninės nuostatos apie mokymą pasirinkimas (proc.) | 43 |
| 10 lentelė | Respondentų pasirinkimas: kokie asmeniniai gebėjimai reikalingi darbe (proc.) | 45 |
| 11 lentelė | Klausimai susiję su individualiu tobulinimusu | 46 |
| 12 lentelė | Respondentų pasirinkimas: mokymai dažniausiai vykdomi šiose vietose (proc.) | 49 |
| 13 lentelė | Respondentų pasirinkimas: įstaigoje mokymui(si) naudojami metodai (proc.) | 50 |
| 14 lentelė | Klausimai susiję su organizacijos veikla, skatinančia mokymąsi ir kvalifikacijos kėlimą | 51 |
| 15 lentelė | Respondentų pasirinkimas: kuris apibūdinimas labiausiai tinka įstaigai? | 53 |

PAVEIKSLAI

| | | |
|---------------|---|----|
| 1 paveikslas | Besimokančios organizacijos modelis | 13 |
| 2 paveikslas | Besimokančios organizacijos kūrimo procesas | 14 |
| 3 paveikslas | Patobulintas sisteminio mokymo modelis | 26 |
| 4 paveikslas | Mokymo ir tobulėjimo sugebėjimų modelis | 27 |
| 5 paveikslas | Mokymo proceso elementai | 28 |
| 6 paveikslas | Mokymo metu išdėstytos medžiagos išlaikymo atmintyje lygis, taikant skirtingus metodus | 31 |
| 7 paveikslas | Respondentų pasiskirstymas pagal lytį | 41 |
| 8 paveikslas | Respondentų pasiskirstymas pagal amžių | 41 |
| 9 paveikslas | Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą | 42 |
| 10 paveikslas | Respondentų pasiskirstymas pagal stažą | 43 |
| 11 paveikslas | Respondentų asmeninės nuostatos pasirinkimas pagal užimamas pareigas | 44 |
| 12 paveikslas | Respondentų pasirinkimas: ar teko dalyvauti kursuose, seminaruose (proc.) | 46 |
| 13 paveikslas | Respondentų skaičius, atsakant į klausimus: ar dalijatės su savo kolegomis profesine informacija? ar darbuotojai padeda vienas kitam mokytis? | 47 |
| 14 paveikslas | Respondentų pasirinkimas: kokie veiksniai įstaigoje skatina mokymąsi? | 49 |
| 15 paveikslas | Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ir amžių, atsakant į klausimą, ar įstaigoje yra įvadinis kursas | 53 |

IVADAS

Lietuvai siekiant demokratizuoti visuomenę, plėtojant rinkos ekonomiką, šie teigiami poslinkiai reikalauja esminių pasikeitimų visose gyvenimo srityse. Didesnių gamtos turtų Lietuvoje nėra, todėl aukšto išsilavinimo ir kvalifikuoti žmonės – pagrindinis mūsų valstybės turtas. Daugelio įmonių veiklos galutinį rezultatą neretai nulemia joje dirbantys žmonės. Jei jie noriai bendradarbiauja, siekia bendrų tikslų, sistema visada tobulėja ir visada būna gyvybinga bei klestinti, jei atskiras žmogus to nedaro – sistema nyksta. Pasikeitus techninėms ekonominėms, organizacinėms sąlygoms, didėjant konkurencijai, rinka reikalauja vis didesnės personalo kvalifikacijos. Šiandien iš esmės išaugo mokymo, kvalifikacijos kėlimo vaidmuo. Tai savo ruožtu turi įtakos kvalifikuoto personalo vertei, kuri nuolat didėja.

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.

Mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas naudingas tuo, kad padeda rasti įvairių problemų sprendimus; padidina darbinės veiklos vertę ir darbo našumą; sustiprina darbuotojo pasitikėjimą savo jėgomis; sukuria platesnes perspektyvas karjerai, skatina motyvacijos augimą ir didina lankstumą; garantuoja organizacijos narių reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymą. 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.

Savo darbuose kvalifikacijos problemai nemažai dėmesio skyrė ir Lietuvos mokslininkai: B. Leonienė, B. Martinkus, A. Sakalas, A. Savanevičienė, V. Šilingienė, P. Vanagas ir kiti. Pirmaisiais Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo metais įmonės lėšos skirtos mokymui buvo laikomos neprivalomos ir buvo siekiama įgyti darbui pasirengusį darbuotoją. Mokymo efektyvumo įvertinimas tai labai aktualus klausimas, kuriuo siekiama, jog išmokti mokymosi metu dalykai būtų pritaikyti kasdieninėje praktikoje, tuomet lėšos skirtos mokymui tampa atsiperkančia investicija. Tačiau jei įmonėje vadybos ir vertinimo sistemos nėra pakankamos ir sutvarkytos, pats mokymas nesusietas su užsibrėžtais tikslais, mokymas atlieka motyvacinę funkciją, tai ir naudinga, bet ne visada veiksminga. Finansiškai įvertinti mokymo atsiperkamumą nėra paprasta, nes tai nematerialu. Mokymas turi būti siejamas su įmonės kompetencijų ugdymu, kai įmonės investuoja ne tik į

specialistų žinių įgijimą, bet į jų kompetenciją apskritai. Kompetencija - tai žinios ir įgūdžiai, kuriuos darbuotojai realiai taiko praktikoje.

Darbdaviai, priimdami darbuotojus į darbą, privalo suprasti, kad samdo ne įgūdžius, bet asmenybę ir intelektą. Kvalifikuoti specialistai rinkdamiesi bendrovę atkreipia dėmesį į daug dalykų, pirmiausia sėkmingai dirbti daug lengviau įmonėje, kurioje sukurta ir sėkmingai veikia motyvavimo sistema, o jai vadovauja kompetentingi vadovai. Būsimiems darbuotojams apie įmonės sėkmingai veikiančias sistemas reikia pranešti iš karto, nes tai padėtų pritraukti geresnius specialistus.

Intelektas yra svarbus, bet ne pats pagrindinis bruožas, lemiantis darbuotojo karjerą. Ugdyti emocinę kompetenciją privalo kiekvienas, nesvarbu, ar tai būtų aukščiausiojo lygio vadovas, ar žemutinės grandies darbuotojas. Laisvosios rinkos konkurencijos sąlygomis, kai visuomenė tampa demokratiškesnė, žmonės dažniau drįsta sakyti tai, ką iš tikro galvoja. Mokėjimas išgirsti, išklaudyti, laikytis duoto žodžio, pasitikėjimas ir atvirumo ugdymas – tai kertinės vertybės.

Mokslinė problema. Personalo mokymo – ugdymo – lavinimo svarbą nagrinėja įvairūs autoriai. Analizuojami mokymo ir kvalifikacijos kėlimo pokyčiai, kuriuos lemia ekonominės, politinės, socialinės sąlygos. Kaip pažymi dauguma mokslininkų, kvalifikacijos kėlimas suteikia naudą tiek individui, tiek organizacijai. Tai tampa atsaku į nedarbo bei kvalifikuotos darbo jėgos trūkumo problemas. Tuo pačiu – tai vienas svarbiausių vadybos uždavinių – darbuotojų ugdymas yra glaudžiai sietinas su Mokymosi visą gyvenimą strategijos tikslais ir uždaviniais. Remiantis oficialiaja statistika, Lietuvos dirbančių asmenų išsilavinimas gana aukštas. Asmenys, baigę vidurinę ar aukštesnę mokslo pakopą, sudaro 80 proc. darbo jėgos, o išsivysčiusiose ES šalyse – 2/3. Tačiau daugumos šių asmenų kompetencija tik iš dalies atitinka laisvos rinkos ekonomikos keliamus reikalavimus. Tik nedidelė dalis suaugusių dalyvauja tęstinio mokymosi programose. Be to, įsitvirtinti darbo rinkoje sunkiau nes Lietuvoje oficialiai neįteisinamos ir nepripažįstamos neformaliai ir neoficialiai įgytos žinios. Suaugusiųjų nuolatinio mokymosi galimybių plėtojimas yra svarbi progreso sąlyga tiek valstybės, tiek atskirų individų lygiais. Kaip ir kitų sričių plėtrai, taip ir tęstinio mokymo plėtrai yra svarbūs įvairūs tyrimai. Būtent tokių tyrimų trūkumas ir nusako magistro darbo problematiškumą.

Tyrimo objektas: Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas organizacijoje.

Tikslas: Ištirti ir išanalizuoti mokymo ir kvalifikacijos kėlimo aspektus pasirinktos organizacijos pavyzdžiu.

Uždaviniai:

- apibrėžti besimokančios organizacijos sąvoką ir reikšmę;
- apibrėžti mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sąvokas ir jų reikšmę;
- apibrėžti nuolatinio mokymosi sąvoką ir reikšmę;

- ištirti Šiaulių apskrities ir Panevėžio apskrities VMI darbuotojų mokymąsi ir kvalifikacijos kėlimą;
- atskleisti darbuotojų požiūrį į mokymą ir kvalifikacijos kėlimą;
- nustatyti kokie gebėjimai reikalingi specialistui darbe;
- atskleisti, kokiomis priemonėmis organizacijoje siekiama mokyti darbuotojus ir kelti jų kvalifikaciją.

Hipotezė: Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra neatsiejami besimokančios organizacijos kūrimo, vystymo, tikslų pasiekimo ir rezultatyvumo veiksniai;

Tyrimų bazė: Uždavinių įgyvendinimui buvo atlikta mokslinės literatūros, mokslinių straipsnių, teisinės bazės nagrinėjama tema analizė. Darbe naudotasi žodynais, internetiniais šaltiniais. Atliktas tyrimas, naudojant anketinę respondentų apklausą. Tyrime dalyvavo 462 respondentai iš Šiaulių apskrities ir Panevėžio apskrities Valstybinės Mokesčių Inspekcijos (toliau AVMI). Tyrimas vyko 2006 spalio – 2007 sausio mėnesiais.

Tyrimo duomenų apdorojimui naudojama antrinių duomenų bei pirminių tyrimo duomenų analizė, naudota SPSS – 11 programinė įranga.

Rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis reikšmingumas. Pastaruoju metu visuomenėje vykstantys ekonominiai ir socialiniai pokyčiai kelia naujus reikalavimus dirbantiems. Tad palaipsniui ima išsivirti nuolatinio mokymosi idėja, kuri darbinėje veikloje gali būti realizuojama per kvalifikacijos kėlimą. Sąvoka „suaugusiųjų švietimas“ beveik prieš trisdešimt metų buvo tvirtai siejama su sąvokomis: „švietimas visą gyvenimą“ ir „grįžtamasis mokymasis“. Dabar tai tampa sąvokomis: *mokymasis visą gyvenimą, besimokanti organizacija ir besimokanti visuomenė*. 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.

Šiame darbe nagrinėjami mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos aspektai. Teorinė analizė parodė, kad Lietuvos ir pasaulio mokslininkai teigia, jog mokymas – centrinė organizacijos kultūros vertybė, padedanti individams ir organizacijoms prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, kaip šiuolaikinis atsakas į nedarbo bei kvalifikuotos darbo jėgos trūkumo problemas, yra ir atskiro žmogaus, ir organizacijos interesų sankirtoje. Tyrimas parodė, kad 90 procentų darbuotojų mano, kad jų profesinėje veikloje reikia mokytis visą gyvenimą. Darbuotojų mokymąsi skatina įstaigoje diegiamos naujos technologijos, nauji klientų bei darbuotojų poreikiai ir reikalavimas siekti aukštos darbo kokybės.

Darbo rezultatais gali pasinaudoti AVMI vadovai, asmenys, atsakingi už personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimą.

Baigiamojo darbo autorės dalinius darbo rezultatus publikavo konferencijų medžiagos rinkiniuose:

1. Žinių vadybos reikšmė moderniai organizacijai Lisabonos strategijos kontekste (2006). Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai. Kaunas: VDU, p. 99 – 103.
2. Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas: samprata ir reikšmė nuolatinio mokymosi aspektu (2007). Ekonomikos ir vadybos aktualijos. 7-oji studentų mokslinių darbų konferencijos medžiaga. Šiauliai: ŠU.

Magistrančių pasiskirstymas darbo dalimis – bendros darbo dalys: įvadas, apklausos tyrimo duomenų analizė, išvados, siūlymai. Giedrė Šimaitytė: Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas vadybos teorijos aspektu. Anželika Karkliuvienė: Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema.

1. MOKYMAS IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS VADYBOS TEORIJOJE ASPEKTU

1.1. Besimokančios organizacijos samprata ir ypatumai

„Pereinamojo laikotarpio arba „vėluojančios“ (angl. latecomers) valstybės, siekdamos ekonomikos konkurencingumo ir piliečių gyvenimo kokybės augimo globalizacijos sąlygomis, susiduria su daugeliu iššūkių, iš kurių bene esminis – besimokančios visuomenės sukūrimas. Besimokančioje visuomenėje turi būti sukurtos sąlygos kiekvieno jos nario nuolatiniams mokymuisi, siekiant prisitaikyti prie nuolat kintančių specializuotų kompetencijų ir darbo vietos reikalavimų“ (Jucevičienė, Bagdonas, Jucevičius, 2003).

Sėkmingos investicijos į ūkį – tai ne tik investicijos į modernius įrengimus ir statybas – tai pirmiausia investicijos į žmogiškąjį kapitalą. Žmonės turi sugebėti aptarnauti naujas technologijas, teikti modernius patarnavimus, priimti ekonomiškus, šiuolaikinius reikalavimus atitinkančius sprendimus. Organizacijos – tai sudėtingi tinklai, sumegzti iš žmonių tarpusavio santykių. Jų veiklos galutinį rezultatą visada nulemia žmonės. Norėdama sukurti ir išlaikyti sėkmingai dirbančią ir perspektyvią įmonę, jos vadovybė turi suvokti, kad, spartėjant aplinkos pokyčių tempams ir technikos naujovėms, įmonė turės tobulėti. Pertvarkydama savo struktūrą ir siekdama aukštesnės darbo kokybės, įmonė ragina savo darbuotojus nuolat mokytis ir kelti kvalifikaciją. Šio tipo įmonės vadinamos nuolat besimokančiomis. Sėkmingai dirba tos įmonės, kurios greičiausiai mokosi ir sparčiai diegia naujoves. Besimokanti įmonė skatina savo narius nuolat mokytis bei kelti kvalifikaciją.

Besimokančios organizacijos koncepciją išplėtojo Peter M. Senge (1990) apie 1990-uosius metus ir aprašė knygoje „Penktoji disciplina: besimokančios organizacijos menas ir praktika“. Besimokanti organizacija: 1) sukuria darbuotojams tinkamą aplinką, aprūpina veikla ir galimybėmis, gerinančiomis savarankišką ir grupinį mokymąsi. 2) nuolat keičiasi, sujungdama mokymąsi, galimybes ir organizacinę plėtrą (Senge, 1990).

Šis autorius išskyrė esmines disciplinas, charakterizuojančiomis besimokančią organizaciją:

- Profesionalumas arba asmeninis meistriškumas (personal mastery) – tai individualus savęs vertinimas ir poreikis tobulinti savo galias pasirinktoje srityje;
- Mintijimo (mąstymo) modeliai (mental models) – tai būdai ir keliai, kuriais kiekvienas žmogus mato ir interpretuoja pasaulį.
- Bendrai kurta vizija (shared vision) – šioje procedūroje kiekvienas organizacijos narys įjungia ir įprasmina nors ir dalelytę savo vizijos;
- Mokymasis komandose (team learning) – ši disciplina fiksuoja tokį žmonių grupės mokymąsi kai mokymosi procese sukuriama nauja kokybė, t.y. visų turėta patirtis bei nauja informacija

yra pertvarkoma ir sukuriamas naujas informacinis produktas. Be to, toks mokymosi būdas laiduoja minčių ir veiksmų susiderinimą (sinerginis efektas, „susigrojimas“);

- Sisteminiis mąstymas (systems thinking) – tai konceptualiausia disciplina, apjungianti visas keturias disciplinas. Ji akcentuoja vientisą matymą. Tai panašu į schemą – karkasą, kur svarbesnės yra jungtys nei izoliuoti pavieniai elementai.

Šiandien daugelis įmonių skiria daug dėmesio personalui ugdyti, nes naujos organizavimo formos ir nauja technika reikalauja aukštesnės darbuotojų kvalifikacijos, savi kvalifikuoti darbuotojai dirba geriau negu nauji, kurie dar turi įsitraukti į darbą, galimybė tobulintis įmonėje atveria darbuotojams perspektyvą kilti karjeros laiptais, skatina juos dirbti ir mažina kadru kaitą. Šių įmonių vadovai puikiai supranta galimybių ir poreikių mokytis svarbą.

Lietuvoje besimokančią organizaciją nagrinėja tokie autoriai, kaip A. Sakalas, B. Simonaitienė, B. Leonienė.

B. Simonaitienės (2003) teigimu, besimokančios organizacijos veikloje skiriami šie esminiai bruožai: *organizacijos strategijos formavimas, vykdymas vertinimas ir tobulinimas* – tai veikla, kurioje šiandien turi dalyvauti visi organizacijos nariai. Šis dalyvavimas turi būti sąmoningas, organizuojant jį kaip mokymosi procesą: kiekvienas organizacijos narys savarankiškai mąsto ir dirba, ieško būdų tobulinimuisi, tuo pačiu tobulėja ir organizacija.

B. Leonienė (2001) pateikia tokią besimokančios organizacijos charakteristiką (žr. 1 lentelę):

1 lentelė

| Besimokančios organizacijos charakteristika | |
|--|---|
| Organizacijos tipas | Organizacijos bruožai |
| BESIMOKANTI ORGANIZACIJA | Stebi aplinką |
| | Supranta naujovių svarbą |
| | Kiekvieną naują užduotį vertina kaip galimybę mokytis |
| | Nuolat atsinaujina |
| | Įdarbina asmenis, nusiteikusius išmokti naujų darbo metodų, įgyti naujų įgūdžių |
| | Sudaro galimybę darbuotojams adaptuotis ir keistis |
| | Skatina žinių troškimą, smalsumą |
| | Kiekvienam padeda rasti ir išnaudoti mokymosi galimybes |
| | Kuria mokymosi rėmimo sistemas |
| | Organizacijos vadovus traktuoja kaip pavaldinių tobulėjimo skatintojus |
| | Pripažįsta ir vertina tuos vadovus, kurie rūpinasi savo pavaldinių tobulėjimu |
| | Mokosi iš sėkmių ir nesėkmių |
| | Bendram mokymuisi vienija tiekėjus ir vartotojus |
| | Šalina mokymosi kliūtis |
| | Užtikrina mokymąsi visose organizacijos grandyse |

Šaltinis: B. Leonienė (2001). Darbuotojų vadyba.

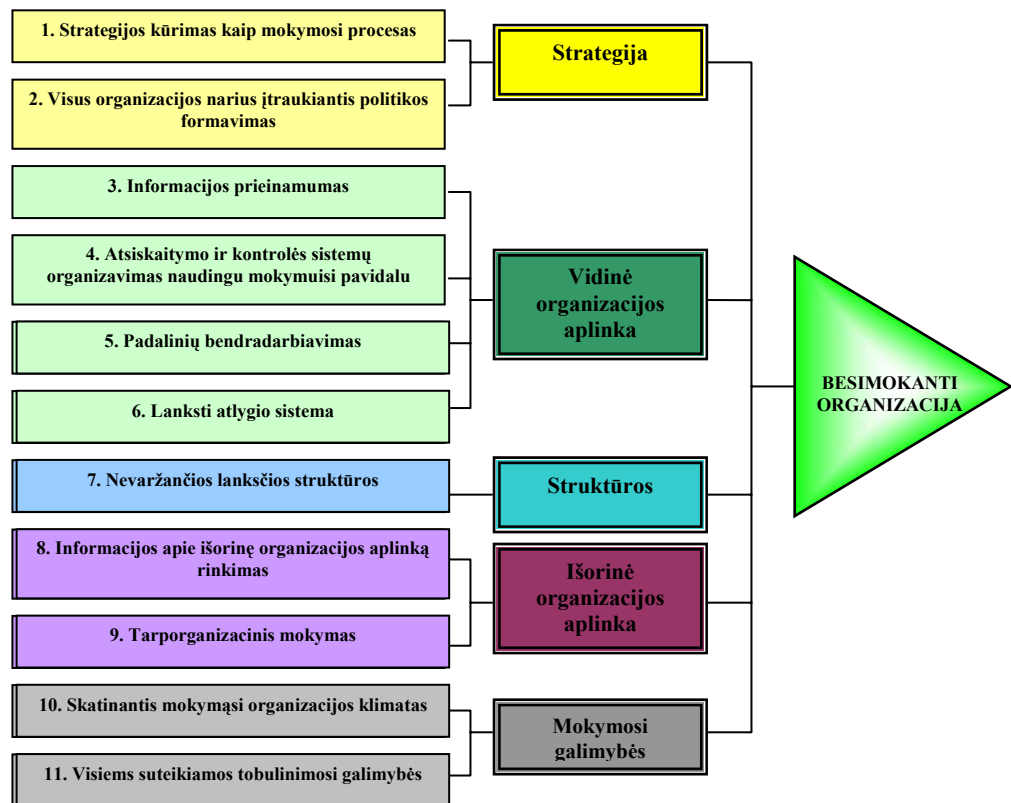
Nuolat besimokančios įmonės pradinis taškas, yra supratimas, kad žinios leidžia pasiekti sinergijos, t.y. veiksmų susiderinimo, efektą. Įmonė mokydama savo dirbančiuosius, mokosi pati.

A. Sakalas (2003) teigia, kad tai turi būti atliekama vadovaujantis šiais *principais*:

- Nuolat besimokanti įmonė – tai iniciatyvi, sparčiai besikeičianti įmonė;
- Mokymo procesas neatsiejamas nuo nuolatinio įmonės veiklos tobulinimo;
- Nuolatinis mokymas neatsiejamas nuo dirbančiųjų elgsenos pokyčių. Svarbiausias veiksnys, siekiant pusiausvyros tarp aplinkos ir įmonės, yra bendradarbiai, kurie turi įvertinti, ar jų žinios atitinka besikeičiančias sąlygas, ir pasirinkti geriausią mokymo būdą;
- Įmonė yra tikslingo mokymosi rėmėjas ir motyvuotojas;
- Nuolat besimokanti įmonė mokosi labai sparčiai. Konkurencingumas pasiekiamas tik tada, kai mokymosi intensyvumas yra didesnis nei vykstantys pokyčiai;
- Mokyti iš geriausių – vienas iš svarbiausių besimokančios įmonės reikalavimų;
- Nuolat mokantis orientuojamasi į mokymąsi grupėse ir betarpiškai darbo vietoje;
- Savarankiškas mokymasis tampa viena iš pagrindinių mokymosi formų.

Greitai besimokanti organizacija sparčiai perima naujienas iš kitų šalių ir jas diegia. Sėkmė lydi tuos, kurie sugeba greitai apmokyti savo darbuotojus, panaudoti jų aktyvumą ir taip greitai orientotis į klientų poreikius. Daugumos mokslininkų nuomone, besimokanti organizacija apibūdinama kaip organizacija, kuri siekia palengvinti visų jos narių mokymąsi ir nuolat tobulėja pati. Ją charakterizuoja ir išskiria būtent tos sąlygos, kuriomis siekiama palaikyti, skatinti darbuotojų mokymąsi. Apibendrinus besimokančios organizacijos veiklos bruožus, galima pasakyti, kad *visos organizacijos veiklos* traktuojamos kaip mokymosi procesas; bendradarbiavimas akcentuojamas kaip galimybė mokytis; ypač svarbus tampa darbas su informacija. Besimokanti organizacija pasižymi lankstumu ir išskirtiniu požiūriu į visų narių mokymąsi. Tai esminiai ir universalūs besimokančios organizacijos bruožai.

Pasak Peter M. Senge, vien organizacijos savybių nepakanka – besimokančiai organizacijai reikia narių, norinčių nuolat tobulinti savo įgūdžius, kuriant išvalgumą ir gebėjimus dirbti kartu kaip komanda. Besimokanti organizacija yra idealas, vizija. Įvairios organizacijos to pasiekia skirtingais lygiais ir būdais. Tai organizacijos, kuriose žmonės nuolat plečia savo sugebėjimus siekdami rezultatų, kuriose išugdomi nauji ir ekstensyvūs mąstymo būdai, kolektyviniai siekiai yra laisvi, o žmonės nuolat mokosi mokytis kartu (Senge, 1990). Panaudodami aukščiau aprašytąsias charakteristikas, mokslininkai sukūrė besimokančios organizacijos modelį (žr. 1 pav.).

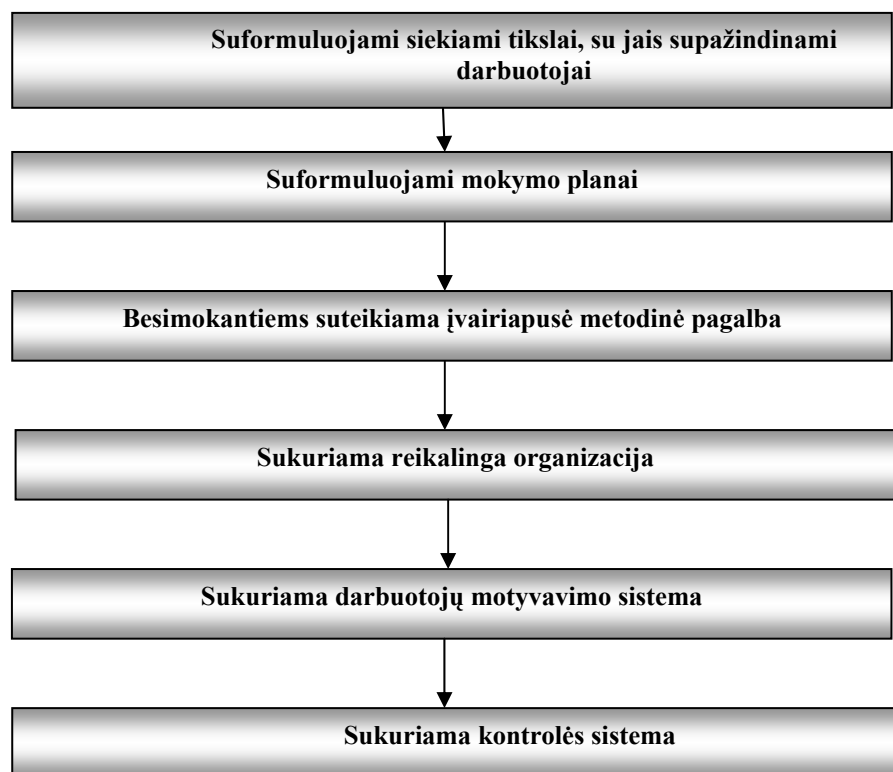


1 paveikslas. Besimokančios organizacijos modelis.

Šaltinis: M. Pedler, J. Bugoyne, T. Boydel, (1991). Development in Organizations.

Besimokančios organizacijos modelyje mokymosi galimybes M. Pedler ir kt. (1991) nusako dvejopomis charakteristikomis „skatinantis mokymąsi organizacijos klimatas“ ir „visiems suteikiamos vienodos tobulinimosi galimybės“. Mokymosi galimybės yra penktoji, apibendrinanti vienuolika besimokančios organizacijos charakteristikų, grupė. Daugelio užsienio mokslininkų teigimu, **mokymasis – centrinė organizacijos kultūros vertybė.**

Besimokančios organizacijos kūrimas – tai ilgalaikis procesas. Ją kuriant, reikia laikytis eiliškumo. Iš pradžių reikia suprasti, kad nuolat besimokanti įmonė negali atsirasti greitai. Pirmiausia būtina sukurti besimokančios įmonės bazę. Turi būti sukurta darbo vietų ir darbuotojų vertinimo, karjeros planavimo ir rezervo formavimo sistema. Tai leistų suvokti, kiek ir ko reikia mokytis. Tikrasis ir reikšmingiausias darbas besimokančioje organizacijoje vyksta mokymosi rate, erdvėje, kurioje mokymasis persipina su praktika, tai vyksta fizinės struktūros – organizacijos - viduje. Mokymosi ratas ir veiklos sritis yra viena sistema. Šie abu junginiai veikia vienas kitą, inicijuodami apčiuopiamus ir subtilius pokyčius, kurie ir pasireiškia susikūrusioje besimokančioje organizacijoje (Sakalas, 2003). Remiantis aukščiau išvardintais besimokančios organizacijos kūrimo etapais, sudaryta besimokančios organizacijos kūrimo proceso schema (žr. 2 pav.).



2 paveikslas. Besimokančios organizacijos kūrimo procesas.

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis A. Sakalas (2003). Personalo vadyba .

Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo procesai siejasi su organizacijos finansiniais ištekliais. Priklausomai nuo jų, gali būti pasirenkamas vienas iš dviejų variantų: - *mokymasis yra tik darbuotojo reikalas*, tuomet įmonė iš darbuotojo reikalauja tik tam tikros kompetencijos, arba *mokymasis yra įmonės ir darbuotojo bendra problema*, tuo atveju darbuotojas rodo iniciatyvą mokytis, o įmonė finansiškai remia. Mokymasis turi būti tikslingas ir svarbus konkrečiai organizacijai, naujos žinios turi būti taikomos organizacijos veikloje. Pakitusi organizacijos, jos narių elgsena, veikla, pasiekti norimi rezultatai rodo, kad mokymasis atitiko organizacijos tikslus. Suformuluotus mokymosi tikslus turėtų remti įmonės savininkai ir vadovybė, nes kitaip – numatytas besimokančios organizacijos kūrimas bus tik fiktyvus. Suformavus tikslus, kūriama koncepcija, su ja supažindinami įmonės darbuotojai. Antrame etape suformuluojami mokymo planai. Toliau planuojant mokymo procesą, prioritetas suteikiamas kolektyviniam mokymui. Dirbama grupėse, kuriose egzistuoja darbo pasidalijimas ir kooperavimas. Kolektyvinis mokymasis leidžia išmokti žymiai daugiau nei individualus mokymas.

Besimokančios organizacijos bruožai nėra neginčijamai nustatyti ir gali būti keičiami bei papildomi. Organizacija, norinti tapti save ugdančia, gali pati nustatyti jai svarbesnius iš pateiktųjų bruožus ir paliesti čia net nepaminėtus. Reikia atsižvelgti ir į tai, kad, esant spartiems aplinkos pokyčiams, ateityje saviugdai ir mokymuisi aktualiais gali tapti nauji organizacijų veiklos aspektai.

Apibendrinant galima teigti, kad, norėdama sukurti sėkmingai dirbančią ir perspektyvią įmonę, jos vadovybė turi suvokti, kad spartėjant aplinkos pokyčių tempams ir technikos naujovėms, įmonė turės tobulėti. Pertvarkydama savo struktūrą ir siekdama aukštesnės darbo kokybės, įmonė ragina savo narius nuolat mokytis ir kelti kvalifikaciją, nes nuolatinis žmonių mokymasis yra neišvengiama šių laikų kasdienybė. Jis padeda individams ir organizacijoms prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Galima išskirti veiksnius, kurie skatina nuolatos mokytis, bei turėtų būti žinomi besimokančioms organizacijoms:

- noras semtis ypatingų žinių ir įgūdžių;
- profesinės kvalifikacijos kėlimas;
- poreikis geriau aptarnauti klientus;
- efektyvesnis sudėtingų situacijų sprendimas;
- noras dalintis su kitais patirtimi;
- vadovų ir savo kolegų pripažinimo poreikis;
- dalyvavimas įgyvendinant organizacijos tikslus;

Apibendrinus besimokančios organizacijos bruožus, galima teigti, kad tokios organizacijos visos veiklos yra traktuojamos kaip mokymosi procesas, bendradarbiavimas akcentuojamas kaip galimybė mokytis, kur ypač svarbus tampa darbas su informacija. Besimokanti organizacija pasižymi lankstumu ir išskirtiniu požiūriu į visų jos narių mokymąsi. Esminiai ir universalūs besimokančios organizacijos bruožai – tai mokymosi skatinimas, mokymosi gebėjimų vystymas, mokymosi tempas, žinių kūrimas, pokyčiai organizacijoje, jos veikloje, tarpusavio santykiuose.

1.2. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo samprata ir reikšmė

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

Pasak Gary Dessler (2001), pastaraisiais metais darbuotojų mokymo turinys išsiplėtė. 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 mokomi, kaip suburti komandą, priimti sprendimus ir kaip bendrauti. O kadangi organizacijos 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 (Dessler, 2001).

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.

Lietuvos ir užsienio mokslininkai įvairiai apibūdina kvalifikacijos terminą (lot. qualificatio: qualis – koks, kokios kokybės ir facio – darau). V. Vaitkevičiūtė (1999) kvalifikaciją apibrėžia kaip žmogaus tinkamumo tam tikram darbui laipsnį, reikiamų žinių, įgūdžių, patirties turėjimą. K. Pukelis ir R. Laužackas (2001) kvalifikaciją apibūdina kaip žinių, mokėjimų, sugebėjimų, įgūdžių ir patyrimo visumą, kurią įgijęs žmogus gali kokybiškai dirbti atitinkamos rūšies ir sudėtingumo darbą. D. Blaške (1986) teigia, kad kalbant apie profesinę kvalifikaciją, galvojama apie įgūdžius, mokėjimus ir žinias - išreikštas sugebėjimų, mokymosi, arba studijų pažymėjimų forma. Taip pat šis autorius sieja du šios sąvokos vartojimo aspektus – kad ji įgyjama mokymosi būdu, o pasireiškia ir yra plėtojama konkrečioje profesinėje veikloje. A. Sakalas (2001), remdamasis vokiškąja terminologija, teigia, kad personalo **mokymas arba kvalifikacijos kėlimas** tai – suteikimas darbuotojams kvalifikacijos, reikalingos šiuo metu jų užimamoms pareigoms atlikti arba jos tobulinimas.

Vakarų pasaulyje kalbant apie mokymąsi ir kvalifikacijos kėlimą, pabrėžiama, kad mokymas siejamas tik su darbuotojo kvalifikacija, kuri reikalinga atlikti šiuo metu užimamas pareigas, o kvalifikacijos kėlimas (vystymas) – su kvalifikacija, kuri bus reikalinga ateities darbams. Užsienio literatūros pavyzdžiai rodo, jog Japonijos įmonėse kvalifikacijos kėlimas yra nuolatinis procesas. Tai leidžia įdiegti techninę naujovę (pvz., įrengimą ar naują kompiuterinę programą), iškart pradėti sėkmingai dirbti (Bučiūnienė, 1996). Kita vertus, darbuotojas supranta, kad keldamas kvalifikaciją sustiprina savo saugumo garantijas. Ši autorė kvalifikacijos kėlimą aiškina ir kaip darbuotojų motyvavimo priemonę, kuri plačiai taikoma Prancūzijos įmonėse. „Įmonėms darbuotojų kvalifikacijos kėlimas yra priemonė panaudoti ir didinti turimą darbuotojų potencialą ir sugebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų“ (Bučiūnienė, 1996).

Kaip teigia I. Bakanauskienė (1998), Lietuvoje darbdaviai daugeliu atveju neinvestuoja į savo darbuotojus, todėl mokymui, kvalifikacijos kėlimui ar kitiems panašioms tikslams skiriamas minimumas lėšų, dažnai teisinantis jų trūkumu. Autorės nuomone, problema slypi tame, kad pagrindinis vadovų dėmesys yra skirtinas gamybos klausimams, naujų technologijų įsigijimui. Tad ten, pirmiausia ir yra nukreipiamos lėšos. Kita vertus, I. Bakanauskienė mano, kad nepakankamo

personalo mokymo priežastimi gali būti tarybinio laikotarpio metu susiformavęs neigiamas šios veiklos įvaizdis. Juk tada pagal planus visi organizacijos darbuotojai turėjo būti tam tikru periodiškumu apmokomi. Realiai keldavo kvalifikaciją ne tie darbuotojai, kuriems to reikėjo, bet tie, kurie būdavo mažiau užsiėmę. Taigi, praktiškai ši veikla buvo atliekama formaliai.

Personalo mokymą lietuviškos organizacijos lygmenyje Bakanauskienė I. įvardija kaip stichinį procesą. Pradėjus diegti kompiuterius, organizacijos darbuotojus imta mokyti su jais dirbti. Susidarė būtinybė užsienio kalbų mokėjimui – organizacijose pradėta ieškoti būdų, kaip greičiau jų išmokti. Taigi, galima teigti, jog šandien poreikį darbuotojų mokymui apsprendžia tik susidariusi situacija. Įsitikinta, kad daugelyje organizacijų vyrauja nuostata, kad kvalifikacijos kėlimas – paties žmogaus asmeninis reikalas. I. Bakanauskienės (1998) teigimu, geriausiu atveju pasitenkinama trumpalaikiais mokymo metodais: paskaitomis, praktiniais seminarais, konferencijomis, stažuotėmis.

Kvalifikacijos kėlimas, kaip šiuolaikinis atsakas į nedarbo bei kvalifikuotos darbo jėgos trūkumo problemas, turėtų būti ir atskiro žmogaus, ir organizacijos interesų sankirtoje. Kadangi darbuotojo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra investicija, labai svarbu, kad šie dalykai būtų taip pat rimtai vertinami, kaip ir investicijos į naują techniką, technologijas ar patalpas. Taigi, kvalifikacijos kėlimas suteikia naudą tiek individui, tiek organizacijai (žr. 2 lent.):

2 lentelė

Mokymo naudos aspektai

| Darbuotojus mokyti organizacijai naudinga, nes: | Darbuotojui mokytis naudinga, nes: | Mokymosi praktinė nauda |
|---|--|---|
| Didėja darbo efektyvumas ir našumas | Įgyja naujų įgūdžių | Didėja uždarbis, našumas ir pelningumas, nes aukštesnės kvalifikacijos ir turintys rimtesnę motyvaciją darbuotojai dirba geriau ir našiau. |
| Mažėja sąnaudos | Daugiau galimybių būti paaukštintam | Mažėja kaštai ir nuostoliai, nes kvalifikuoti ir turintys rimtesnę motyvaciją darbuotojai nuolat analizuoja savo darbą, stengdamiesi mažinti sąnaudas ir nuostolius |
| Mažėja būtinybė darbuotojus prižiūrėti | Daugiau galimybių susidoroti su darbo problemomis nepatiriant streso | Gerėja veiklos kokybė |
| Gerėja darbo kokybė | | Labiau patenkinti vartotojai, nes organizacija efektyviai derina vartotojų poreikius su savo tikslais. |
| Didėja darbuotojų motyvacija | | Didėja visuomenės pripažinimas. Investuojant į darbuotojus, pritraukiami ir geriausi darbuotojai, ir paslaugų vartotojai |
| Skatinamas lankstumas | | Didėja konkurencinis pranašumas, kurio šaltinis – darbuotojai |
| Gerėja kvalifikacija | | |

Šaltinis: Jewell, B.R. (2002). Integruotos verslo studijos.

Apibendrinant galima teigti, kad mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas naudingas ir darbuotojui, ir organizacijai. Darbuotojui 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.

1.2.1. Nuolatinio mokymosi samprata ir reikšmė

Visuomenėje vykstantys ekonominiai ir socialiniai pokyčiai kelia naujus reikalavimus dirbantiesiems. Dėl šios priežasties palaipsniui ima išsivirti nuolatinio mokymosi idėja, kuri darbinėje veikloje gali būti realizuojama per kvalifikacijos kėlimą. **Nuolatinis mokymasis** yra naudojamas kaip sinonimas *mokymosi visą gyvenimą* sąvokai, jis apibūdina visą gyvenimą trunkantį mokymąsi ir apibrėžia besimokančiojo vidines galimybes – psichologinę nuostatą prasmingai mokytis visą gyvenimą.

Mokymosi visą gyvenimą sąvoka pirmą kartą buvo iškelta UNESCO konferencijoje 1970 m. Paulo Lengaardo pranešime “Įvadas į mokymąsi visą gyvenimą”. 1972 m. UNESCO komitetas išleido vadinamąją Faurè pranešimą “Mokymasis būti”, kuriame buvo įteisinta nauja mokymosi visą gyvenimą politika. Pats terminas “*mokymasis visą gyvenimą*” atkreipia dėmesį į laiko dimensiją - į mokymąsi periodiškai arba be perstojo. Tačiau tuo pačiu atkreiptinas dėmesys į mokymosi veiklos įvairovę, į tai, kad mokymasis yra veikla ir vaidmenys, kuriuos įvairiu metu ir įvairiose vietose galima keisti, kad mokymasis gali vykti ir vyksta šeimoje, laisvalaikiu, bendruomenės gyvenime ir kasdieniame darbe.

Mokymosi visą gyvenimą procesas prasidėjo atskirose šalyse 1974m. JAV, 1986 m. Jungtinėje Karalystėje, kaip universitetinių programų akreditacija bei modulių/kreditų akumuliacijos ir transformavimo procedūros. Vėliau išsiplėtė į kitas švietimo sistemos dalis. 2001 m. Bruges konferencijoje „A new approach to mutual recognition of vocational qualifications and competences“ buvo svarstomos asmens įgytų profesinių kompetencijų įvertinimo/sertifikavimo galimybės. Vėliau šie klausimai atsispindėjo 2002 m. Europos Tarybos konferencijoje Barselonoje, 2002 m. Europos Sąjungos šalių - narių švietimo ministrų konferencijoje Kopenhagoje (Profesinio rengimo programų perimamumo užtikrinimas: koncepcija, metodika, atvejo studija, 2004).

Kadangi nuolatinis mokymasis yra labai plati sąvoka, egzistuoja ne vienas apibrėžimas, atspindintis įvairias šios sąvokos perspektyvas bei akcentus. Europos Bendrijos apibrėžimas teigia, kad tai yra visa mokymosi veikla, vykstanti visą gyvenimą, siekiant tobulinti žinias, kompetencijas bei gebėjimus asmeninėje, pilietinėje, socialinėje ir/arba su darbu susijusioje perspektyvoje.

Mokslinėje literatūroje nuolatinio mokymosi terminas aiškinamas įvairiai. Neretai jis suvokiamas kaip tęstinis ugdymas arba nenutrūkstamas, visą gyvenimą trunkantis mokymasis. Tai reiškia, kad išsilavinimas nėra duotas visam gyvenimui, o yra nuolatinio mokymosi visą gyvenimą dalis.

Nuolatinio mokymosi sistemą sudaro trys pagrindiniai etapai (Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija, 2004):

- 1) tai visą gyvenimą trunkantis ir mokymąsi laiduojantis, formalus mokymasis, vykstantis švietimo ir mokslo įstaigose;
- 2) neformalus mokymasis, vyksta šalia pagrindinių švietimo ir mokymo sistemų. Jis priklauso kvalifikacijos tobulinimo sričiai, gali būti teikiamas darbo vietose;
- 3) savaiminis mokymasis, tai natūralus, kiekvieną dieną vykstantis mokymasis, jis gali būti skatinamas gyvenimo, profesinių aplinkybių, šeimos ir panašių sąlygų.

Nuolatinio mokymosi sistemos sudedamoji dalis yra *tęstinis mokymasis*. Jis dažniausiai suprantamas kaip suaugusiųjų švietimas, kuris taip pat gali būti formalus ir neformalus. Neformalus švietimas suprantamas kaip asmens savišvieta, kuriai priskirtinas ir darbuotojų mokymas ir tobulėjimas. Kiekviena pastanga tobulinti esamus ar būsimus gebėjimus jau yra darbuotojų mokymas ir tobulėjimas, jo tikslas – didinti savo galimybes dirbant tam tikra darbu. Tai pasiekama keičiant darbuotojų požiūrį, tobulinant jų turimus įgūdžius ir padedant įgyti reikiamų žinių. Kaip jau buvo minėta šiame darbe, darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas turi vis didesnę reikšmę organizacijos konkurencingumui ir ilgalaikiam jos klestėjimui. Nuolatinio mokymosi dėka įgyjami sugebėjimai, reikalingi tiek dabar tiek ateityje, kadangi nuolat keičiasi ir pati organizacija, ir jos aplinka. Mokymasis pagerina darbuotojų sugebėjimus ir jų išpareigojimą organizacijai, o tai yra labai svarbu norint gaminti aukštos kokybės prekes ir teikti paslaugas.

Eurostato duomenimis, 2003 m. ES šalyse mokymosi visą gyvenimą lygis sudarė vidutiniškai 9,7 proc. ES numatytas tikslas – 12,5 proc. besimokančių suaugusiųjų 2010 metais. Lietuva pateko į grupę šalių, kuriose mokymosi visą gyvenimą lygis 2003 m. buvo vienas žemiausių – 4,5 proc. (Eurostat, 2005).

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2005 metų sausio mėn. patvirtino “Valstybinę švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų įgyvendinimo programą” (toliau – Programa). Šioje Programoje išryškintos tolesnės Lietuvos švietimo reformos strateginės kryptys, numatytos jų įgyvendinimo priemonės ir išteklių iki 2008 m. Programoje įtvirtintos Lisabonos strategijos įgyvendinimo gairės. Šioje Programoje nustatyti sekantys stebėsenos rodikliai ir siekiai, atitinkantys Europos Sąjungos švietimo gaires:

Mokymosi visą gyvenimą lygis, stebėsenos rodiklis

| Rodiklis | Europos Sąjunga | | Lietuva | | |
|---|-----------------|-------|----------------|------|------|
| | esama padėtis | 2010 | esama padėtis | 2007 | 2012 |
| 25–64 metų žmonių, kurie mokėsi paskutines 4 savaites (mokymosi visą gyvenimą lygis), dalis, procentais | 9,4% (2004 m.) | 12,5% | 6,5% (2004 m.) | 8,5% | 15% |

* Vertės planuotos 2003 metais

Šaltinis: Lietuvos švietimo ir mokslo ministerija 2006. Švietimo ir mokymo sistemos modernizavimas siekiant bendrų ES 2010 metams užsibrėžtų tikslų. Darbo programa.

Kaip buvo pažymėta ES Lisabonos darbotvarkės ir jos poveikio Lietuvai įvertinime (Lietuvos Laisvosios Rinkos Institutas, 2003), Europos Viršūnių susitikimuose šalių švietimo sistemoms keliamas bendras tikslas – modernizuoti švietimo ir mokymo sistemas pagal žinių visuomenės poreikius. Vienas iš keliamų uždavinių formuluojamas kaip „apibrėžimas naujų svarbiausių kompetencijų, kurias turi suteikti mokymosi visą gyvenimą programos, tokių kaip IT, užsienio kalbų, technologijų kultūros, verslumo ir socialinių įgūdžių. Kaip visose aukštos ekonomikos šalyse, taip ir Lietuvoje, poreikis mokytis visą gyvenimą įteisinamas kaip vienas iš pagrindinių prioritetų. Šiandien nebūtina kiekvienam siekti mokslinių laipsnių ar vardų. Diplomas yra mažas „įrankis“, tik žinios, nuolat atnaujinamos, yra vertybė. Kintančios aplinkybės verčia nuolat įgyti daugiau žinių ir pritaikyti jas praktikoje. Mokytis visą gyvenimą gali būti išeitis, kaip didinti savo konkurencingumą. Šios tendencijos ryškėja visame pasaulyje ir Lietuvoje (Lietuvos Laisvosios Rinkos Institutas, 2003).

Praktikoje mokymosi visą gyvenimą formos gali būti įvairios: nuo kvalifikacinių kursų, trunkančių visą darbo dieną ar tik jos dalį, iki trumpų kursų, lankomų dėl profesinių priežasčių arba tiesiog dėl pomėgio. Svarbiausias kriterijus - kad besimokantieji turėtų iš to naudos. Darbuotojai, specialistai privalo prisitaikyti prie gyvenimo diktuojamų sąlygų, todėl renkamsi tai, kas tuo metu aktualiausia ir ką galima pritaikyti toliau. Pagal tai mokymo institucijos koreguoja siūlomus produktus, plečia veiklą. Pačios mokymo institucijos pageidauja, kad, kuriant mokymosi visą gyvenimą sistemą, nebūtų prarandamos pagrindinės vertybės, dėl kurių iki šiol jos vertinamos.

Nuolatinis mokymasis turi būti suvokiamas plačiau kaip darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ar naujų žinių įsigijimas. *Tai turėtų būti viena iš strateginių organizacijos nuostatų, kai darbuotojų gebėjimai ugdomi adekvačiai organizacijos tikslams, atskleidžiant individualius gebėjimus ir potencialias galimybes, maksimaliai panaudojant galimas investicijas.* Darbuotojai konkrečiam darbui turi turėti ne tik reikalingų žinių ir gebėjimų, bet ir pakankamai motyvacijos juos iki galo panaudoti. Kita vertus, reikalingos sudarytos sąlygos kiekvienam darbuotojui realizuoti galimybes ir polinkius, darbuotojo profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui. Kas svarbu organizacijai – sukurti poreikių ir gabumų išaiškinimo sistemą, didinti darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu, gerinti

įmonės įvaizdį ir konkurentabilumą. Tai reiškia, kad organizacija, rimtai užsiimanti darbuotojų mokymu ir tobulėjimu, privalo ir pati nuolat tobulėti. Šiandienos žmogiškųjų išteklių tobulinimo viršūnė pasiekama besimokančioje organizacijoje.

Kaip teigia Baršauskienė ir Guščinskienė, dėl spartėjančios mokslo ir technikos pažangos, kyla reikalavimai darbuotojų kvalifikacijai, tad neišvengiamai reikšmingesnis tampa ir žmonių siekis kelti profesinę kvalifikaciją. Dėl to didėja nuolatinio mokymosi reikšmė organizacijoje. Autorės nurodo, jog nuolatinį mokymąsi sąlygoja išorinė aplinka, technika ir technologija, vidinė organizacijos aplinka bei individualūs žmonių charakteriai. Taigi, būtent šie veiksniai lemia organizacijos sėkmę bei sugebėjimą prisitaikyti prie kintančių sąlygų (Baršauskienė, Guščinskienė, 2003).

Pastaraisiais metais Lietuva stengiasi aktyviai perorientuoti ne tik švietimo institucijų veiklą, bet ir visą švietimo sistemą mokymosi visą gyvenimą įgyvendinimo kryptimi. Šią kryptį įtvirtina svarbiausi strateginiai švietimo plėtros dokumentai – Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos ir įgyvendinimo programa bei Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija ir jos įgyvendinimo veiksmų planas. Plėtojamos įvairios nuolatinio mokymosi iniciatyvos: parengta dalis būtinų teisinių aktų, vykdoma suaugusiųjų mokymo centrų ir neformaliojo mokymo programų plėtra, diegiami andragoginiai mokymo metodai, telkiami socialiniai partneriai įvairioms nuolatinio mokymosi programoms vykdyti bei kt. Suaktyvintos pastangos plėtoti nuolatinio mokymosi kultūrą: rengiamos mokslinės konferencijos, vykdomi pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginiai, pertvarkomos mokymosi programos, valstybinės institucijos aktualizuoja darbuotojų mokymosi poreikį, plečia mokymosi formas ir kt.

Apibendrinant, galima teigti, kad nuolatinį mokymąsi reglamentuojantys normatyviniai dokumentai vertybių, strateginių uždavinių lygiu yra aktualūs ir kryptingi. Naujausiuose dokumentuose jau įteisintos trys mokymosi formos – formalusis, neformalusis ir savaiminis mokymasis, tačiau mokymosi visą gyvenimą strateginių veiksmų plane akcentuojamos tik dvi sritys – formalusis ir neformalusis mokymuisi. Naujausi suaugusiųjų švietimo/si tyrimai rodo, kad nuostata nuolat mokytis daugelio žmonių sąmonėje ir juo labiau veikloje dar nėra galutinai susiformavusi.

1.2.2. Žinių vadyba – nauja žmogiškųjų išteklių valdymo kryptis

Šiandien žinių vadyba, atsiradus intelektinei konkurencijai, skatina **nuolatinį mokymąsi**. Vadyba, buvusi ilgą laiką ekonomikos vadyba, dabar tampa informacine, tiksliau, **žinių vadyba**. **Tai yra – kai pagrindinis veiklos tikslas yra žinių kaupimas ir maksimalus jų panaudojimas, prisitaikant prie besikeičiančių aplinkos sąlygų.** Žmogiškųjų išteklių vadyba, lyginant su ankstesne personalo vadyba, mažiau dėmesio skiria personalo administravimui, bet daugiau –

žmonių strateginiam tobulinimui. Žmonės traktuojami kaip pagrindinis organizacijos išteklius, į kurių organizacija turi investuoti, siekdama pranašumo ir sėkmės.

Žinių vadyba – naujausia vadybos tendencija. Jos tikslas padėti organizacijoms surasti, atrinkti, sisteminti, skleisti ir perduoti svarbią informaciją, kuri yra reikalinga problemų sprendimui, dinaminiam mokymuisi, strateginiam planavimui ir sprendimų priėmimui. Žinių vadybos atsiradimą sąlygojo tai, kad organizacijos sėkmei pasiekti nepakanka vien tik informacijos ir informacijos vadybos. Žinių vadyba – tai organizacijoje esančių žinių vadyba, kuri padeda pagerinti organizacijos funkcionavimą. Organizacija turi būti pasirengusi aktyviai ir sėkmingai veikti neprognozuojamoje aplinkoje.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad žinių vadyba iki šiol dažniau vartojama daugiau kaip skambus terminas nei reali koncepcija, kuria būtų grindžiama daugumos organizacijų veikla (Malhotra, 1998). Kaip ir kiekvienoje jaunoje mokslo šakoje, žinių vadyboje dar nėra visiškai nusistovėjusių teorijų. Pasak M. Porterio (1998), „vadyboje nėra geriausių sprendimų. Tai, kas tiko organizacijai vakar, gali nebetikti rytoj“. Žinios nepriklauso įprastinių išteklių grupei. Tai tarsi neapčiuopiamų išteklių visuma, jos dedamųjų visuma yra neišreikštinės žinios: sugebėjimai, kompetencijos, patirtis, organizacijos kultūra, neformalus organizaciniai ryšiai ir intelektualus organizacijos kapitalas. Remiantis D. Neef (1997), žinių vadybą galima apibrėžti kaip gebėjimą surinkti ir panaudoti tai, ką darbuotojai žino, siekiant panaudoti tai inovatyvių produktų bei paslaugų kūrimui bei pasidalyti efektyvios veiklos metodais. Žinių ekonomikos iškilimas visuomenėje keitė kultūrą, vertybes ir mąstymą, kadangi tik žinodama visuomenė stiprina mokymą ir kompetencijas, didina inovacijų potencialą bei skatina verslą. O tuo tarpu žinių vadyba koncentruojasi į žmogų. Pasak A. Aušros (2005), žinių gamyba ir atgaminimas yra socialinis procesas, o žmogus yra žinių kūrėjas ir vartotojas. Sprendimai žinių vadyboje priimami, remiantis intuicija ir kūrybingumu. Akivaizdu, jog šiuolaikinė visuomenė turi turėti vieną svarbų tikslą – siekimą išreikšti žinias bei kompetenciją.

Pasak Bieliūno, šiuo metu mokslinėje literatūroje išskiriamos dvi žinių vadybos šakos: vienoje teigiama, kad visos žinios gali būti išreikštinės (explicit), t.y. informacija, informacinės technologijos. Šiai kryptiai priklausantys mokslininkai – tai Davenportas T. ir Prusakas L. Kita kryptis, atstovaujama H. Itami, K.E Sveiby, I. Nonaka, H. Takeuchi, teigia, kad pagrindinės žinios organizacijoje yra neišreikštinės (angl. tacit), ir jų valdyti įprastiniais metodais neįmanoma (Bieliūnas, 2000). Šios krypties pasekėjai įvedė intelektualio kapitalo sąvoką. Kaip rodo naujausios tendencijos, žinių vadyba evoliucionuoja nuo išreikštinių žinių prie neišreikštinių žinių. Kol kas žinių vadyba praktiniam taikymui dar tik formuojasi. Jos plėtra jau aiški: tai integruojanti vadybos sritis, kuri orientuota į intelektualaus kapitalo kūrimą ir valdymą, turinti jungtis su visomis

modernios vadybos šakomis. Žinios priklauso vertingiausiems, bet ir sudėtingiausiems organizacijos ištekliams.

Apibendrinant galima teigti, kad žinių vadyba koncentruojasi į žmogų. Žmogus yra žinių kūrėjas ir vartotojas. Taigi visuomenėje svarbiausia neišreikštos žinios ir kompetencija. Žinių vadyba *skatina nuolatinį mokymąsi*.

1.3. Mokymosi bei kvalifikacijos poreikio nustatymas ir realizavimas

Nauja organizacinė struktūra gali suteikti darbuotojams naujų ir įdomių galimybių. Tačiau, kita vertus, kai kuriems organizacijoje dirbantiems žmonėms gali iškilti nepriimtinių struktūros keitimo padarinių arba net darbo praradimo grėsmė. (Vasiliauskas, 2002).

Labai svarbu išsiaiškinti, kaip formuojasi kvalifikacijos kėlimo poreikis. Kvalifikaciją visų pirma apsprendžia kvalifikacijos deficitai. Deficitai išaiškinami pagal gamybos, ekonomikos ir vadybos sritis. Rinka reikalauja naujos elgsenos ir gebėjimų. Tai bendradarbiavimo deficitas, lankstumas, mokėjimas dirbti grupėse, konfliktų sprendimo būdai. Svarbu atskirti deficitus, kurie nesunkiai gali būti likviduojami paties darbuotojo darbe. Be to, deficito sampratai yra lemiamas pasirenkamasis atskaitos taškas: ar tai atsilikimas nuo šiuolaikinio lygio, ar tai atsilikimas nuo to lygio, kuris bus reikalingas darbuotojui vėliau, ar tai ateities reikalavimus aplenkiantis lygis. Tik pastaruoju atveju užtikrinamas mokymo ir kvalifikacijos kėlimo efektyvumas (Mokymosi visą gyvenimą memorandumas).

Kaip teigia D. Rudytė (2006), kvalifikacijos kėlimas nagrinėjamas glaudžiai siejant su bendruoju ir profesiniu mokymu. Jis leidžia suvienodinti dabar ir seniau parengtų specialistų bazinės žinias:

naujai parengto specialisto bazinės žinios = seniau parengto specialisto žinios + kvalifikacijos kėlimas.

Profesinį mokymą nagrinėja A. Sakalas. Profesinio mokymo sistema pateikiama 4 lentelėje.

4 lentelė

Profesinio mokymo sistema

| Profesinio mokymo kryptys | Mokymo vieta | Mokymo trukmė | Mokymo turinys | Mokymo metodologija | Kiti klausimai |
|---------------------------|---|---------------|---|---|--|
| Bazinis mokymas | Amatų, aukštesnioji mokykla, koledžas, institutas, universitetas. | Ilgalaikė | Kompleksinis, teminis mokymas profesinėje, asmeninėje srityje | Savarankiškas mokymasis. Paskaitos Dalykiniai žaidimai. Diskusijos. | Mokymo techninis aprūpinimas. Mokytojų kvalifikacijos kėlimas. Klausytojų atranka. |

| | | | | | |
|---|---|--------------------------|--|--|--|
| Kvalifikacijos kėlimas // Perkvalifikavimas | Ten pat ir konsultavimo darbo birža (kaip organizatorius), įmonė. | Vidutinė. Trumpalaikė | | | |
|---|---|--------------------------|--|--|--|

Šaltinis: A. Sakalas, (2003). Personalo vadyba.

Bendrasis mokymas – tai vidurinės mokyklos, gimnazijos rūpestis. Bendrojo mokymo uždavinys – ugdyti asmenybę, formuojant supratimą apie pasaulį ir suteikti profesiniam mokymuisi reikalingų bazinių žinių.

Bazinis mokymas – tai pagrindinės profesinės kvalifikacijos žinios, kurias suteikia amatų, aukštesniosios mokyklos, kolegijos, institutai ir universitetai. Kiekviena mokykla rengia skirtingos kvalifikacijos specialistus. Profesinio mokymo sistemos sudedamąsias dalis pateiksime lentelėje: Pateiktoji sistema atspindi tik principinius teiginius. Įvairiose šalyse yra daug mokymo formų ir lygių.

Bazinio profesinio mokymo sistema Lietuvoje persitvarko įvairiais aspektais – tiek struktūriniu, mokymo turinio, tiek mokymo metodikos požiūriu. Nenagrinėjant šio klausimo smulkiau, galima teigti, kad visose minėtose srityse yra neišspręstų problemų, todėl pradinėje pertvarkos stadijoje bazinis profesinis mokymas negali visiškai patenkinti pasikeitusių darbo rinkos reikalavimų, ypač naujose srityse (pavyzdžiui: bankai, draudimas, užsienio prekyba ir k.t). Be to, bazinio mokymosi žinios sparčiai sensta, jas nuolat reikia atnaujinti. Tai kvalifikacijos kėlimo sistemos uždavinys. Kaip jau minėta, kvalifikacijos kėlimas leidžia suvienodinti ir dabar ir seniau parengtų specialistų bazines žinias.

Anksčiau kvalifikacijos kėlimu rūpindavosi specializuoti kvalifikacijos kėlimo institutai, o dabar į šį darbą įsitraukia privačios organizacijos, užsienio firmos. Tuščią rinkos nišą užsiėmė ir bazinio profesinio mokymo institucijos, kurios dabar turi geriausiai šiam darbui tinkantį materialinį ir personalinį potencialą.

Kvalifikacijos kėlimo vietą ir formą dažniausiai lemia sąnaudos: savo jėgomis keliant kvalifikaciją, jos mažesnės, tačiau ne visada pasiekiamas reikiamas kvalifikacijos kėlimo efektyvumas. Įvertindamos realią situaciją, mokymosi išlaidas ir kokybę, įmonės ir organizacijos sudaro metinius kvalifikacijos kėlimo planus ir numato išlaidas jiems realizuoti, nes supranta, kad būtina skatinti ir remti savarankišką mokymąsi.

Kiekvienas procesas, kuris turi vykti, susiduria su sunkumais, sąlygotais aplinkos. Darbuotojų mokymas bei kvalifikacijos tobulinimas taip pat ne visada gali vykti sklandžiai. Kyla tam tikrų

sunkumų, trukdžių, kas nulemia nepakankamą šių procesų tobulumą. Žinant problemas, su kuriomis gali susidurti organizacija siekianti tapti besimokančia, jau galima ieškoti sprendimo būdų, kaip jas pašalinti.

Šiuos aspektus nagrinėja tokie autoriai, kaip A. Stankevičienė (2004), E. Gustas (2003). Jų išskirtas problemas, kurios trukdo sėkmingam ir užtikrintam darbuotojų mokymui bei kvalifikacijos tobulinimui, pateikiame 5 lentelėje:

5 lentelė

Mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo problemos

| Problemos, kurios trukdo sėkmingam ir užtikrintam darbuotojų mokymui bei kvalifikacijos tobulinimui | |
|---|--|
| Įmonės, įstaigos lygmens | Valstybės lygmens |
| – finansinių išteklių stygius | – nepakankamas finansavimas |
| – valstybės nesuinteresuotumas skatinti darbdavius investuoti į darbuotojų mokymą bei kvalifikacijos kėlimą | – nepakankama personalo tarnybų motyvacija |
| – įmonė gali apsirūpinti reikiama specialiais patalpa neorganizuodama mokymų | – centralizuoto finansavimo stoka neleidžia užtikrinti valstybės tarnautojų mokymo efektyvaus valdymo ir koordinuoti aktualių valstybės tarnautojų mokymo programų parengimo |
| – rizika investuoti į personalą | – silpnai išvystytas viešojo administravimo horizontalus koordinavimas neleidžia suvienodinti kvalifikacinių reikalavimų įvairių lygių valstybės tarnautojams |
| | – silpnai panaudojamas Lietuvos aukštosiose mokyklose turimas eurointegracinio mokymo potencialas valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo programoms parengti (pradedamos rengti) |

Šaltinis: Sudaryta autorių, remiantis: A. Stankevičienė (2004). Personalo ugdymo proceso įvertinimas Lietuvos įmonėse; E. Gustas (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas.

Minėtas problemas, galima būtų apibendrinant suskirstyti į dvi grupes pagal tai, kokio lygmens šios problemos yra sąlygotos: valstybės lygmens - tai ypatingai būdinga viešajame sektoriuje, bet nesvetima ir privačiam sektoriui; įmonės, įstaigos lygmens. Remiantis pastaruosiu skirstymu į grupes, tuo turėtų rūpintis ir valstybė, ir pati organizacija (įmonė).

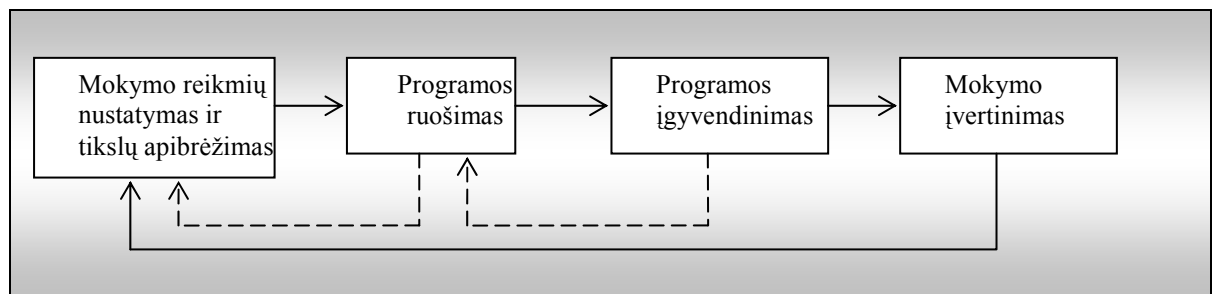
2. PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SISTEMA

2.1. Personalo mokymo modeliai

Organizacija negali išgyventi be nuolat tobulėjančių darbuotojų. Todėl žmogiškieji ištekliai turi vaidinti strateginį vaidmenį. Daugelyje Japonijos ir JAV kompanijų žinių plėtra tapo jų svarbiausiu tikslu. Šioje aplinkoje darbuotojai privalo siekti aukštesnės kvalifikacijos ir jausti, kad jie keičia įmonę. Siekiant pateisinti mokymo tikslumą mokslininkai kuria darbuotojų mokymo modelius:

Pasak E.R. Stanciko (2001), sisteminis J. Bratton ir J. Gold (1999), mokymo modelis, pirmiausiai identifikuoja mokymo reikšmę. Siekiant išvengti nereikalingų išlaidų, numatoma, kad jos turi būti tik efektyvios. Tikslai nustatomi remiantis standartais, sudaromos ir įgyvendinamos mokymo programos, įvertinami gauti rezultatai ir palyginami su pasirinktais tikslais (Stancikas, 2001).

E.R. Stancikas (2001) pasiūlė aukščiau paminėtame modelyje išplėsti vertinimą per visas mokymo fazes. Tokiu atveju vertinimas teikia naudingą informaciją mokymo organizatoriams kiekviename mokymo sistemos etape ir suteikia grįžtamąjį ryšį, o tai leidžia koreguoti įvykius per visą mokymosi periodą, ne tik jo pabaigoje (žr. 3 pav.).



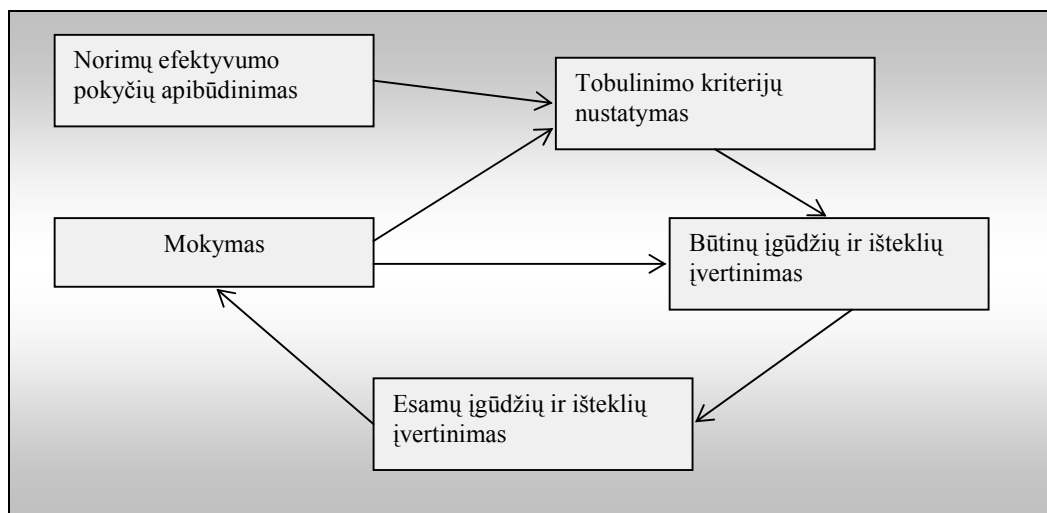
3 paveikslas. Patobulintas sisteminio mokymo modelis

Šaltinis: E.R. Stancikas, (2001). Darbuotojų mokymas ir tobulėjimas.

Šis modelis nėra lengvai pritaikomas, nes organizacijų vadovai palieka visą mokymo veiklą mokymo organizatoriams arba personalo skyriams, tuo būdu gali išsiskirti mokymo ir organizacijos politika. Be to mokymas, apskritai, daugiausiai priklauso nuo organizacijos: jos biudžeto, požiūrio, kultūros ir darbo klimato.

Kaip pastebi E.R. Stancikas (2001), B.J. Miner'io, P.D. Crane'o teigimu (1995) šis sisteminis mokymo modelis turi trūkumų, nes neatitinka realybės ir nėra išbaigtas. Šiuolaikinė aplinka labai greitai kinta, todėl keičiasi ir mokymo reikmės ir tikslai. Kitų mokslininkų: S.R. Schuler, J.N. Beutell, A.S. Jounghlood sukurtas sugebėjimų modelis, atsižvelgiantis į kintančias sąlygas (žr. 4

pav.). Šiame modelyje darbuotojų darbas yra sujungiamas su verslo tikslais. Šis modelis įtraukia vadybininkus į mokymo analizavimą, mokymo pagalba pasiekiami organizacijos pokyčiai. Taip vadybininkai prisiima didesnę atsakomybę už darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimą.



4 paveikslas. Mokymosi ir tobulėjimo sugebėjimų modelis.

Šaltinis: S.R. Schuler, J.N. Beutell, A.S. Jungblood, (1989). *Effektive Personnel Management*.

Apžvelgus darbuotojų mokymosi modelius, pabrėžtina, kad tinkamiausias mūsų sąlygomis yra patobulintas sisteminis modelis, nes jis sujungia pagrindines daugelio teorijų nuostatas, pabrėžia nuoseklaus mokymosi proceso laikymąsi. Jame pagrindiniai darbuotojų mokymo etapai pasireiškia kaip vieninga sistema (Stancikas, 2001).

2.2. Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema ir proceso organizavimas

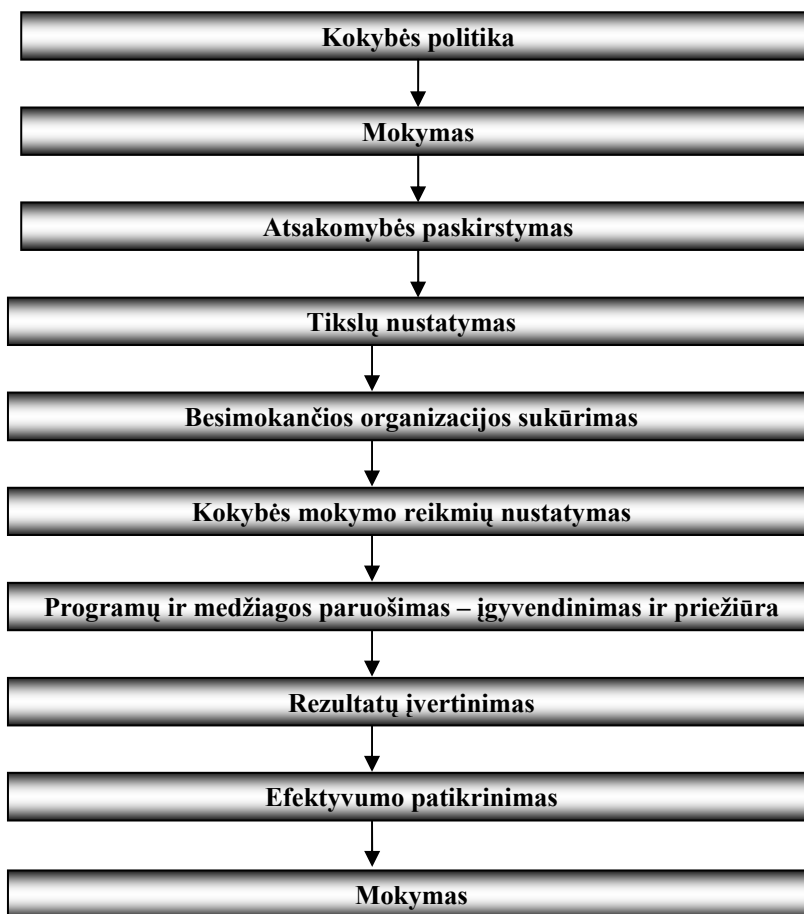
Mokymas pradamas nuo vaikystės. Vaikai pradami mokytis mokykloje, prieš tai elementariausių žinių gauna namuose ir darželyje. Kiekvienas mokymas yra organizuojamas, naudojant metodus ir priemones. Visi jie reikalingi mokant darbuotojus bei tobulinant kvalifikaciją. Tam organizuojama **mokymo sistema**. Kaip įvardija A. Sakalas, (2001), mokymo sistemos skirstomos sekančiai: **bazinio mokymo, profesinio mokymo ir įmonės personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema**. LR valstybės tarnybos įstatyme (1999) apibrėžiamos šios valstybės tarnautojų mokymo rūšys: 1) įvadinis mokymas, 2) tęstinis mokymas, 3) aukščiausios kategorijos valstybės tarnautojų mokymas.

Pasak A. Sakalo ir kitų mokslininkų gali būti tokios mokymo rūšys: 1) kvalifikacijos kėlimas. Tam tikrais laikotarpiais reikia kelti kvalifikaciją, norint išlaikyti tinkamą pasirengimo lygį. 2) persikvalifikavimas. Tai naujo kvalifikacijos profilio įgijimas (Sakalas ir kt., 1996).

Mokymasis vyksta mokykloje, universitete, bet jis turi būti tęsiamas ir toliau vykti organizacijoje, įmonėje, įstaigoje. Todėl, organizacija būtinai turi: *suformuluoti reikalavimus darbuotojams mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo srityje, suorientuoti juos mokymosi kryptyse: kas svarbu įmonei, ko ji pageidauja, suteikti besimokantiems metodinę ir materialinę pagalbą, sukurti mokymosi kontrolės sistemą, susikurti motyvavimo sistemą* (A. Sakalas, 2001).

Kitas mokslininkas G. Dessler, (2001) siūlo organizacijai penkių etapų mokymo ir tobulinimo procesą: I etapas – mokymo poreikio analizė. Nustatyti, ar mokymas reikalingas, jeigu taip, tai koks mokymas. II etapas – mokymo proceso projektavimas. Tikslų numatymas, plano sudarymas, priemonių, metodų numatymas ir t.t. III etapas – veiksmingumo patikrinimas. Tai mokymo programos patikrinimas, organizuojant pavyzdinį užsiėmimą. IV etapas – įgyvendinimas. Mokymo seminarai. V etapas – mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas.

Mokymo procesas gali būti apibūdinamas kaip tobulėjimas, kurio elementai yra: kokybės politika, mokymas, atsakomybės paskirstymas, tikslų nustatymas, besimokančios organizacijos sukūrimas, kokybės mokymo reikmių nustatymas, programų ir medžiagos paruošimas, įgyvendinimas ir priežiūra, rezultatų įvertinimas, efektyvumo patikrinimas, mokymas (Stancikas, 2001). Mokymo procesą sudaro elementai – jie pavaizduoti 5 paveiksle.



5 paveikslas. Mokymo proceso elementai.

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis E.R. Stancikas, (2001). Darbuotojų mokymas ir tobulėjimas.

Pastebima, kad šiuo metu darbuotojų mokymas yra organizuojamas, tačiau atskiros įmonės ar organizacijos neturi išbaigtos mokymo proceso sistemos. Kitavertus, galima pabrėžti, kad tam tikra sistema, kuri skatintų darbuotojus mokytis ir tobulintis, visgi yra reikalinga, nes tai naudinga ne tik darbuotojui, bet ir įstaigai, organizacijai ar įmonei.

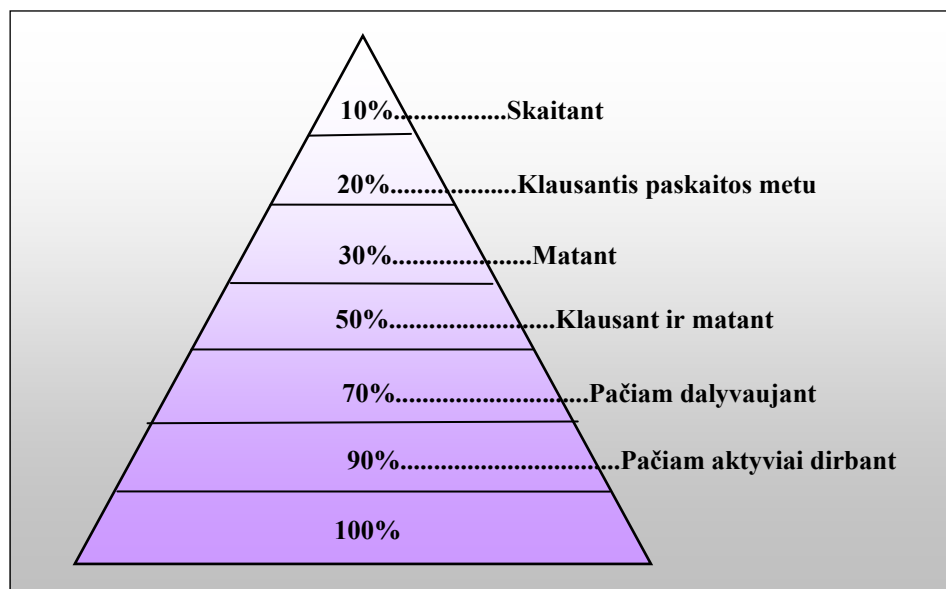
2.3. Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo metodai ir jų taikymas

Palaiapsniui įgyvendinant nuolatinio mokymosi idėją, žmonės siekia kelti savo profesinę kvalifikaciją, įgyti daugiau žinių ir patirties. Tai sudaro palankesnes sąlygas individų socialinio statuso kitimui ir jo kilimui.

G. Dessler (2001) teigia, kad mokymas, tai įvairūs būdai, kaip naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti. Anksčiau, mokantis dėmesys būdavo sutelktas vien tik į darbo įgūdžių formavimą, šiandien darbuotojai mokomi, kaip suburti komandą, priimti sprendimus ir kaip bendrauti. Mokymo programos apibūdinamos kaip penkių etapų procesas: poreikio analizė, mokymo proceso projektavimas, veiksmingumo patikrinimas, įgyvendinimas, mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas.

Šiandien rinka reikalauja vis didesnės organizacijos bendradarbių kvalifikacijos. Iš esmės išaugęs mokymo, kvalifikacijos kėlimo, perkvalifikavimo vaidmuo, pabrėžia asmeninę darbuotojo atsakomybę už savo kvalifikaciją. Žinoma, pripažįstama, kad būtina visokeriopa įmonės parama. Darbuotojų mokymo programų naudingumą lemia juose taikomi mokymo metodai. B. Leonienė, (2001) teigia, kad pastaruoju metu, pasirenkant mokymo metodus, pastebimos šios naujos tendencijos: 1) nuo tradicinio mokymo metodo – paskaitos – pereinama prie grupinių mokymo metodų, kuriuos taikant skatinamas pačių besimokančiųjų aktyvumas ir ugdomi komandinio darbo įgūdžiai. 2) pereinama prie savarankiško mokymosi, kurio reikšmė didėja stiprėjant konkurencijai darbo rinkoje ir atsirandant naujoms mokymosi technologijoms.

Šių tendencijų atsiradimas ne atsitiktinis, jį lemia būtinybė greičiau perimti žinias ir svarbiausia ilgiau išlaikyti jas atmintyje ir priartinti prie praktinės veiklos. Tai pasiekama kai besimokantieji patys aktyviai dalyvauja mokymosi procese, diskusijose, kai mokymams naudojami aktyvieji metodai. Kaip skiriasi išdėstytos medžiagos išlaikymo lygis, pavaizduota paveiksle (žr. 6 pav.):



6 paveikslas. Mokymo metu išdėstytos medžiagos išlaikymo atmintyje lygis, taikant skirtingus metodus.

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis B. Leonienė, (2001). Darbuotojų vadyba.

Kaip jau minėta, labai svarbu pasirinkti tinkamą kvalifikacijos kėlimo metodą. Metodai klasifikuojami įvairiai.

Pasak B. Leonienės, galima išskirti:

- **tradicinius metodus.** Tai būtų paskaita, kurios metu naudojama garsinės ir regimosios priemonės; paskaita su diskusijomis; paskaita kombinuota su programiniu mokymu ir probleminė paskaita. Šie metodai Lietuvoje taikomi plačiai, tačiau jie nėra efektyviausi. Mokymo personalas nepasirengęs dirbti naujais metodais, šis metodas yra pigus (vienu metu informaciją galima pateikti didelei grupei), taip pat yra brangios dauginimo medžiagos ir t.t.;

- **valdymo praktikos studijavimo, pasidalijimo žiniomis ir patirtimi aktyvius metodus.** Tai stažuotės užsienyje; išvažiuojamieji užsiėmimai; konkrečių projektų sprendimai; konferencijos; konsultacinė veikla; pažangios patirties bei kitos medžiagos nagrinėjimas. Šie metodai labai efektyvūs, nes kaip sakoma, geriau vieną kartą pamatyti, nei dešimt kartų išgirsti. Bet Lietuvoje dėl lėšų trūkumo jie taikomi ribotai, nes nepakanka lėšų stažuotėms, pirkti literatūrą, samdyti konsultantus;

- **sprendimų priėmimo, įgūdžių ugdymo aktyvius metodus.** Konkrečių situacijų nagrinėjimas, incidento, vaidmens atlikimo metodai, valdymo imitavimo pratybės yra šios grupės metodų pagrindas. Šie metodai ypatingi tuo, kad mokomasi analizuojant konkrečią situaciją; dirbama grupėje, kur kiekvienas dalyvis aktyvinamas spręsti problemą; profesinius sprendimus suranda patys dalyviai; galutinis mokymosi rezultatas dažnai konkretus. Šie metodai efektyvūs, tačiau yra brangūs;

- **įsitikinimų ir pažiūrų formavimo psichologinius – emocinius metodus.** Viešas pasisakymas, psichodiagnostikos metodai, grupiniai elgsenos imitavimo pratimai. Visa tai turi daug bendro su sprendimų priėmimo, įgūdžių ugdymo aktyviais metodais, skiriasi tik tikslais. Todėl viename renginyje dažnai taikomos abi šios metodų grupės.

Apibendrinant, galima skirti dvi pagrindines mokymo metodų tendencijas: 1) metodai, paremti klausytojų įtraukimu į tiesioginį sprendimo procesą ir sprendžiamų problemų priartinimu prie praktikos; 2) savarankiškas mokymas, kuris, pasirinkus tinkamus metodus, gali būti efektyvus ir pigus. Ypatingai gerų rezultatų galima pasiekti, kada derinami savarankiškas mokymas su grupiniais renginiais, kurių metu dalyviai supažindinami su savarankiškai mokantis taikytiniais mokymosi metodais: darbo laiko planavimu, autotreningu, greito skaitymo ir kitais metodais.

Pagrindiniai rekomenduojami mokymo metodai taikomi darbuotojų mokymui sugrupuoti 5 lentelėje. Kiekvienas metodas yra savitas, jį pritaikant, reikia atsižvelgti į besimokančių grupės ypatumus: žmonių skaičių grupėje, amžių, patirtį, žinias ir panašiai.

6 lentelė

Personalo mokymo metodų apibūdinimas

| Mokymo Metodas | Metodo apibūdinimas |
|--------------------|--|
| Paskaita | Tuo pat metu galima daug informacijos perduoti dideliai auditorijai, kurią sudaro pasyvūs klausytojai, nes egzistuoja vienpusis ryšys tarp mokytojo ir besimokančiųjų. Labiau sudominti juos padeda įvairių techninių priemonių naudojimas. |
| Demonstravimas | Mokoma 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. Metodus rezultatyvus, jei visi besimokantieji gerai mato tai, kas demonstruojama, o mokytojas duoda galimybę patiems pabandyti atlikti procedūrą. |
| Mokomasis pokalbis | Dalyvauja riboto dydžio besimokančiųjų grupė. Mokoma klausimų ir atsakymų forma. Pokalbį vedantis asmuo yra aktyvus mokymo proceso dalyvis, tik nuo jo priklauso, ar pateikiami klausimai sukels diskusiją, t.y. ar bus keičiamasi nuomonėmis. Metodus rezultatyvus tuo atveju, jei grupė nusiteikusi diskutuoti, jei pateikiami įdomūs klausimai, o mokytojas gali į visus juos atsakyti |
| Diskusija | Dalyvauja nedidelė besimokančiųjų grupė, kurios nariai turi skirtingas nuomones tais pačiais klausimais, nes skiriasi jų turimos žinios, požiūriai, patirtis. Mokoma suteikiant galimybę norintiems išsakyti savo nuomonę ir diskutuojant suformuluoti bendrą nuomonę, kurios reikia sprendimui priimti. |
| 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. savo parengtą sprendimą kiekviena grupelė pateikia mokytojui, atliekančiam konsultanto vaidmenį, ir bendramokslams. Dirbdami grupelėse, besimokantieji artimiau susipažįsta ir turi galimybę pademonstruoti savo žinias, gebėjimus, jaučiasi atsakingi už priimtą sprendimą. Mokant ilgesnį laiką, grupelėmis gali būti pavedama rengti konkrečių problemų sprendimo projektus ir juos pristatyti (projektų metodas). |

| | |
|-------------------------|--|
| 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 srityse 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. |
| Videotreningas | Šis metodas dažniausiai taikomas mokant įvairių lygių vadovus, kurie privalo gebėti prisistatyti, pateikti savo padalinio ar visos organizacijos atliekamus darbus. Kalbėjimas prieš videokamerą verčia susikaupti, gerai apmąstyti pateikiamą informaciją, mokėti valdytis, kontroliuoti save. Treniruojantis įgyta patirtis labai naudinga praktinėje veikloje, nes, išmokę įtikinamai laikytis, vadovaujantys darbuotojai geba aiškiai ir suprantamai išreikšti savo poziciją vienu ar kitu klausimu, aiškiai suformuluoti tikslus ir užduotis. Tokios patirties reikia ir tiems darbuotojams, kurie ieško geresnio darbo, svajoja kilti karjeros laiptais. |
| Ekskursijos, stažuotės | Taikant šį metodą, duodama galimybė aiškiai įsitikinti naujovių rezultatyvumu, pasidalyti žiniomis ir patirtimi su asmenimis, konkrečiai taikančiais šias naujoves savo darbe, arba paprasčiausiai su tokio pat darbo praktika giminingose organizacijose. Lankymaisi pirmaujančiose organizacijose, pažintis su jų veikla padeda rasti naujoms (dėjoms, bendriems projektams, rengti konferencijas, seminarus. Metodas ypač rezultatyvus, jeigu mokytojas po ekskursijos ar stažuotės prašo pateikti atskaitą apie įgytą patirtį ir jos įgyvendinimo galimybes savo organizacijoje. |
| 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, užsitikrinti darbą besiplečiančioje organizacijoje ar užimti aukštesnes pareigas ateityje. Metodas veiksmingas, jei organizacija sukuria palankią mokymuisi aplinką, taip pripažindama besimokančiojo atsakomybę už asmeninį bei profesinį tobulėjimą. |
| Mokymasis darbo vietoje | Šiuo atveju naujas darbuotojas (mokinys) supažindinamas su darbu tiesiogiai jį mokant darbo vietoje. Mokymo pradžioje paskiriamas globėjas, t.y. autoritetą kolektyve turintis, sukaukęs didelę profesinę patirtį ir norintis ja su kitais dalytis asmuo, kuris ne tik moko profesijos paslapčių, bet ir padeda greičiau adaptuotis naujoje aplinkoje. Mokymas tampa rezultatyvesnis, jei sudaromas mokymo planas ir mokymo eiga periodiškai kontroliuojama. |

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis: B. Leonienė. (2001). Darbuotojų vadyba.

Šiuo metu darbo rinkoje populiariausios yra tos mokymo programos, kurios padeda įsigyti kvalifikaciją, reikalingą pradėti organizuoti savo verslą, dirbti aptarnavimo sferoje. Personalo mokymas apima visas su išsilavinimu ir pareigybės raida susijusias priemones, skirtas visų lygių institucijos darbuotojų kvalifikacijai kelti. Kvalifikacijos kėlimas yra būtinas, kad darbuotojai atitiktų ir dabarties, ir ateities reikalavimus.

Apibendrinant, galima teigti, kad teorijoje skiriamos dvi pagrindinės mokymo metodų tendencijos. Tai metodai, paremti klausytojų įtraukimu į tiesioginį sprendimo procesą ir sprendžiamų problemų priartinimu prie praktikos. Ir savarankiškas mokymas, kuris, pasirinkus

tinkamus metodus, gali būti efektyvus ir pigus. Ypatingai gerų rezultatų galima pasiekti, kada derinama savarankiškas mokymas su grupiniais renginiais, kurių metu dalyviai supažindinami su savarankiškai mokantis taikytiniais mokymosi metodais: darbo laiko planavimu, autotreningu, greito skaitymo ir kitais metodais.

2.4. Kvalifikacijos kėlimo strategijos

Sprendžiant kvalifikacijos kėlimo 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. Atsižvelgiant į tai, kad informacijos apimtis padvigubėja kas penkeri metai, galima teigti, jog bazinis išsimokslinimas leidžia išlaikyti reikiamą pasirengimo lygį tik labai neilgai. Praėjus tam tikram laikotarpiui, kiekvienas darbuotojas savo kvalifikaciją turi pakelti (Sakalas, Vanagas, Martinkus ir kiti, 1996).

Kiekviena įmonė, priklausomai nuo aplinkos sąlygų, nuo įmonės vidinių veiksnių suformuoja individualią kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo strategiją. B. Leonienė (2001), remdamasi užsienio mokslininkais, išskiria ir rekomenduoja formuoti tris kvalifikacijos kėlimo strategijas:

Žmogaus išteklių – intensyvi strategija, kuria vadovaudamasi įmonė apsirūpina tinkamo išsimokslinimo darbuotojais ir toliau rūpinasi jų intensyviu mokymu ir kvalifikacijos kėlimu darbo vietose, kurios taip pat nuolat keičiamos, siekiant geriau panaudoti teikiamas darbo vietų kvalifikacijos kėlimo galimybes. Būtina sąlyga – gerai išplėtotą bazinio mokymo sistemą ir darbo rinką, kuri aprūpina įmones reikiamos kvalifikacijos ir reikiamu kiekiu dirbančiųjų.

Kita, **dualinė (poliarizacijos) strategija** akcentuoja, kad darbo jėgos potencialo didinimas turi būti koncentruotas į darbuotojų gabumą, siekių naudojimą. Čia labiausiai akcentuojama darbuotojų atsakomybė už savo kvalifikacijos augimą. Ši strategija labai patraukli, bet paprastai visada yra grupė žmonių, kurie gali būti atleisti, nes “nesugeba” kelti kvalifikacijos. Ši strategija rekomenduotina šalyse, kuriose bazinio mokymosi sistema yra silpna ir reikia savarankiškai įmonės jėgomis likviduoti šį trūkumą. Ši strategija labiausiai tinka mūsų dabartinėmis sąlygomis. Nepakankamas bazinio mokymo lygis, daugumos dirbančiųjų nepasiruošimas dirbti rinkos sąlygomis išsprendžiamas motyvuojant, suinteresuojant darbuotojus savo kvalifikacijos kėlimu. Ši strategija ne tik atitinka žmogiškų santykių teorijos reikalavimus (sudaro galimybes darbuotojams tobulėti), bet ir atitinka skurdžius šių uždavinių sprendimui skiriamus finansinius išteklius.

Mobilumo strategija įmonei leidžia akcentuoti aukšto išsimokslinimo (universitetinio mokslo) svarbą, nesvarbu, kiek tokių žmonių iš tikrųjų reikia įmonei. Mokymasis ir uždarbis – tarpusavyje susiję parametrai. Daug dėmesio mokymuisi skiriama ir pačioje įmonėje. Toks požiūris

užtikrina labai aukštą turimo personalo mobilumą, atsiradus naujiems poreikiams. Aukšto išsimokslinimo darbuotojų galimybės persikvalifikuoti, prisitaikyti prie naujų darbo reikalavimų yra daug didesnės, nei žemesnio išsimokslinimo darbuotojų. Tokia strategija rekomenduojama aukštos technologijos įmonėse, kur techninės pažangos raida yra pagrindinis įmonės bruožas, sukeliantis spartų kvalifikacijai reikalavimų kitimą. Ji taip pat taikytina ir mobiliuose įmonėse, kuriose dažnai keičiantis situacijai, reikia operatyviai keisti darbuotojų darbo profilį ir pasiruošimą.

Lietuvoje šios strategijos taikymui geros prielaidos, nes yra aukšto išsimokslinimo darbuotojų perteklius. Šią strategiją taikančios įmonės sukuria savo ateities deramas plėtotės prielaidas. Priklausomai nuo kvalifikacijos kėlimo vaidmens supratimo, finansinių išteklių, darbuotojų pasiruošimo lygio ir kitų priežasčių, kiekviena įmonė kuria vieną arba kelias (skirtingoms darbuotojų grupėms) individualias mokymo strategijas.

2.5. Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema viešajame sektoriuje

Viešasis sektorius suprantamas, kaip administravimo arba viešosios valdžios sektorius, kaip įstatymų leidimas ir valdžia, taip pat apibrėžiamas kaip vyriausybės vartojimas, investicijos ir išmokos, valstybės vartojimas ir investicijos, viešojo gamyba. LR Viešojo administravimo įstatyme (1999) viešasis administravimas apibrėžiamas kaip “įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojama valstybės ir vietos savivaldos institucijų, kitų įstatymais įgaliotų subjektų vykdomoji veikla, skirta įstatymams, kitiems teisės aktams, vietos savivaldos institucijų sprendimams įgyvendinti, numatytomis viešosioms paslaugoms administruoti“ .

Minėtame įstatyme apibrėžiama viešojo administravimo sistemos sandara, kurią sudaro:

- Valstybinio administravimo subjektai (valstybės institucijos, įstaigos, tarnybos bei valstybės tarnautojai, kuriems įstatymai suteikia viešojo administravimo teises);
- Savivaldybių administravimo subjektai (savivaldybės taryba, savivaldybės kontrolierius, meras, valdyba, jiems pavaldžios įstaigos, tarnybos, savivaldybės tarnautojai, kuriems įstatymai ar savivaldybės tarybos sprendimai suteikia viešojo administravimo teises savivaldybės teritorijoje);
- Kiti administravimo subjektai (viešos įstaigos bei ne vyriausybinės organizacijos, kurioms įstatymų nustatyta tvarka suteikti viešojo administravimo įgaliojimai).

Viešajam sektoriui priskiriamos vietinės ir centrinės valdžios institucijos bei sveikatos priežiūros, švietimo ir kitos paslaugas visuomenei teikiančios įstaigos arba institucijos.

Išskiriamos šios valstybės tarnautojų mokymo rūšys:

1. Įvadinis mokymas.

2. Tęstinis kvalifikacijos kėlimas.

3. Aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų mokymas.

LR valstybės tarnybos įstatymo (2002) numatyta tvarka minėtų rūšių mokymo programų turinio reikalavimus, atsiskaitymo už mokymo programas tvarką, valstybės tarnautojų mokymo programų santykį su formaliojo mokymo programomis nustato Vyriausybė arba jos įgaliota įstaiga. O mokymo programų turinį nustato, bei jas rengia ir tvarko, bei atsiskaitymą už mokymo programas organizuoja Lietuvos viešojo administravimo institutas. Remiantis minėtu įstatymu, valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Šios lėšos palyginti su asignavimais valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui turi sudaryti nuo 1 iki 5 procentų šių asignavimų dydžio. Galima ieškoti ir kitų finansavimo šaltinių, tokių kaip Europos socialinių fondų parama.

Institucijos ir įstaigos nustatydamos savo tarnautojų mokymo prioritetus turi vadovautis Vyriausybės nustatyta valstybės tarnautojų mokymo valstybės strategija. Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategija numato prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų grupes. Apimamas įvadinis mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas. Strategijoje išskiriamos tokios mokymo formos: stažuotės, kursai, seminarai, paskaitos, testinės studijos aukštosiose mokyklose, nuotolinis mokymasis, pranešimų skaitymas mokslinėse praktinėse konferencijose, publikacijos mokslo leidiniuose. Strategija numato tokius tikslus: „1) sudaryti sąlygas gerinti valstybės tarnautojų profesionalumą, sukurti veiksmingą valstybės tarnybą. 2) iki 2004 metų parengti valstybės tarnautojus dirbti narystės Europos Sąjungoje sąlygomis, ypač daug dėmesio skirti administracinių gebėjimų ugdymui” (Valstybės tarnautojų mokymo 2003-2006 metų strategija). Strategijoje pabrėžiamas pasirengimas dirbti Europos Sąjungoje, akcentuojamas užsienio kalbų mokėjimas, kompiuterinio raštingumo Europos standarto (ECDL) įgūdžių formavimas. Strategijoje, aprašant skatinimo priežastis, dauguma priežasčių siejama su ES. Mokant valstybės tarnautojus, skatinama laikytis tokių principų: sistemiškumo, nenutrūkstamumo, finansinio racionalumo. Valstybės ir savivaldybių institucijos turi atsižvelgti ne tik į šią strategiją, bet ir į valstybės tarnautojų mokymo poreikius rengiant ir įgyvendinant valstybės tarnautojų mokymo metinius planus, kurie kasmet pateikiami valstybės tarnybos tvarkymo įstaigai. Organizuojant valstybės tarnautojų mokymą, vadovaujamosi Vidaus reikalų ministro patvirtintomis Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklėmis (2005). Taisyklėse apibrėžiama valstybės tarnautojų mokymo programų tvirtinimo, valstybės tarnautojų mokymo programų užsakymo, mokymo planų sudarymo, valstybės tarnautojų mokymo priežiūros tvarka. Pažymima, kad ateinančių metų mokymo plano projektą rengia įstaigoje už personalo tvarkymą atsakingas padalinys arba valstybės tarnautojas. Planas sudaromas atsižvelgiant į valstybės tarnautojų tiesioginių vadovų pasiūlymus bei valstybės tarnautojų vertinimo komisijų siūlymus dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo. Patvirtinus einamų metų asignavimus įstaigai, atsižvelgiant į

valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos ir valstybės tarnautojų vertinimo rezultatus bei istaigos finansines galimybes, istaigos valstybės tarnautojų mokymo planas tikslinamas. Patikslintas einamųjų metų valstybės tarnautojų mokymo planas iki kovo 1 dienos pateikiamas valstybės tarnybos tvarkymo įstaigai. Ši įstaiga tvirtina programas, kurios trukmė viršija 8 akademines valandas. Rengti metinius mokymo planus yra naudinga, nes tokiu būdu skyrių vadovai susipažįsta su personalo kvalifikacijos ir kompetencijos apžvalga, sužinoma, kas tobulintina organizacijoje, bei susipažįstama su svarbiausiu kiekvienai pareigybei skyriuje reikalingų įgūdžių sąrašais. Metinių planų sudarymas suvokiamas kaip „valstybės tarnautojo ir jo tiesioginio vadovo dialogas“ (Metiniai mokymo planai).

Kuriant personalo mokymo sistemą, reikia numatyti ir parinkti tam tikras priemones. N. Thom, A. Ritz (2004) pateikia tokias personalo ugdymo priemones: 1) išsilavinimas. Šiuo atveju profesinis išsilavinimas įgyjamas mokymo ir mokymosi procese. Gaunama tam tikra kvalifikacija įgalinanti atlikti tam tikras užduotis; 2) tobulinimasis. Pasirenkamos priimtinos mokymosi priemonės, kurių pagalba atnaujinamos įtvirtinamos, gilinamos žinios, pažiūros, elgsena; 3) persikvalifikavimas. Tai sugebėjimų ir kvalifikacijos reikalingos kitai profesinei veiklai įgijimas. Be šių ugdymo priemonių išskiriamos ir kitos ugdymo priemonės: darbuotojų panaudojimo planavimas ir jo valdymas (vykdoma darbuotojų rotacija), karjeros planavimas ir valdymas, pavadavimas darbe. Minėti autoriai nurodo, kad personalo ugdymo priemonės apima tokias darbuotojų ugdymo sritis: tai priemonės, konkrečiai susijusios su darbuotojo dirbamu darbu, užimamomis pareigomis, ir priemonės, kurios akcentuoja individualias savybes, remiasi nuostata, kad reikia plėtoti asmens individualųjį potencialą, nes būtent pastarieji siejami su ateities uždavinių įgyvendinimu. Siekiant ugdyti individualų potencialą pirmiausia įvertinami turimi gebėjimai ir kompetencijos.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnautojų mokymo, kvalifikacijos tobulinimo sistema kuriama ir tobulinama. Įstojus į Europos Sąjungą stengiamasi valstybės tarnautojų mokymą organizuoti taip, kad atitiktų Europos Sąjungos reikalavimus.

3. PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO DIAGNOSTINIO TYRIMO METODIKA IR REZULTATAI

3.1. Apklausos metodo samprata socialiniuose moksluose

Socialiniuose moksluose apklausa plačiai paplitęs tyrimo metodas. Viena vertus, tai gali rodyti metodo patikimumą, o antra – jo populiarumą dėl tariamo paprastumo, manant, jog nėra nieko lengvesnio kaip atlikti apklausą (Kardelis, 2002). G. Merkio nuomone (1995), metodo neblėstantį populiarumą lemia santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų.

Skiriamos šios apklausos rūšys: anketinė apklausa, interviu, telefoninė apklausa, apklausa per masines komunikacijos priemones ir kt. Mūsų šalies mokslinėje praktikoje dominuoja anketinė apklausa. Kur kas rečiau – interviu bei apklausa paštu (Kardelis, 2002).

K. Kardelio (2002) manymu, tinkamai anketai būdingos tokios pat geros savybės kaip ir geram įstatymui. Ji turi būti aiški, nedviprasmiška, patikima. Kartu ji turi skatinti respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti. Ruošiant anketa, suformuojami klausimai, kurių tikslas – surinkti reikiamą informaciją, todėl labai svarbu pasirinkti tinkamą klausimų formavimo būdą. Jie gali būti: uždari ir atviri, tiesioginiai ir netiesioginiai (Kardelis, 2002).

Šiuolaikinės organizacijos nori turėti kompetentingus darbuotojus. Jiems keliami dideli reikalavimai. Kaip rodo įvairūs tyrimai, darbdaviai nori, kad jų darbuotojai turėtų tinkamą profesinę kompetenciją, gerus bendravimo gebėjimus, būtų atsakingi, kūrybiški, mokėtų užsienio kalbų ir dirbti kompiuteriu.

Kad organizacijos tikslai būtų pasiekti, būtina, kad darbuotojai ir jų vadovai ne tik aiškiai žinotų tikslus ir juos priimtų, bet ir aktyviai juos įgyvendintų. Taigi ko reikia mokytis Lietuvos organizacijų darbuotojams, kad jie atitiktų daugybę šiandienos reikalavimų? Siekiant nustatyti kokie gebėjimai reikalingi darbuotojams, kokiomis priemonėmis mokomi specialistai bei keliami jų kvalifikacija organizacijoje, buvo atliktas tyrimas.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo numatyti tokie uždaviniai:

1. Nustatyti kokie gebėjimai reikalingi specialistų darbe.
2. Atskleisti specialistų požiūrį į mokymąsi.
3. Išsiaiškinti kaip siekiama mokytis ir kelti specialistų kvalifikaciją organizacijoje.
4. Įvertinti organizacijos vadovų nuomonę ir įtaką mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemoje.

Atliekant apklausą, respondentai atsakymus fiksavo raštu. Anketose buvo pažymėta, kad tyrimo metu gauti duomenys yra anoniminiai, o rezultatai bus panaudoti tyrimo tikslams. Didelis dėmesys buvo skirtas klausimų formuluotei, atsižvelgiant į organizacijos ypatumus, pateikta anketos pildymo instrukcija. Kad nebūtų per didelės atsakymų įvairovės ir painiavos apdorojant duomenis, anketoje naudojami uždari klausimai, kurie įvertinami sekančiais: visada, dažnai, kartais, niekada, nežinau bei tai ar ne. Prie kai kurių klausimų palikta tuščia eilutė, į kurią respondentai gali įrašyti savo, tarp išvardintų nerastą variantą (anketos pavyzdys 1 priede). Klausimyno apie darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą organizacijoje struktūra pateikiama 7 lentelėje.

7 lentelė

Klausimyno apie darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą organizacijoje struktūra

| Bloko pavadinimas | Bloko charakteristika |
|------------------------------------|---|
| Įvadinė dalis | Supažindinimas su anketa |
| Bendra respondento charakteristika | Lytis. Amžius. Išsilavinimas. Stažas įmonėje. Pareigos. Ar šiuo metu studijuoja ar ne? Kur studijuoja? Studijų forma. |
| Individualaus mokymosi tyrimas | Darbe reikalingi gebėjimai. Asmeninė nuostata mokymosi atžvilgiu. Asmeninės savybės individualiam mokymuisi. |
| Mokymosi organizacijoje tyrimas | Organizacijos apibūdinimas. Organizacijos aplinka. Mokymosi sąlygos. Mokymosi metodai. |

Tyrimo duomenų apdorojimui naudota programa SPSS (Statistical Package for Social Science). Tyrimo paveikslai sudaryti ir pateikti naudojant MS Excel programą ir SPSS programą.

3.2. Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas Valstybinėje mokesčių inspekcijoje (Šiaulių ir Panevėžio apskričių pavyzdžiu)

3.2.1. Valstybinės mokesčių inspekcijos veikla ir darbuotojų ugdymo sistema

Valstybinė mokesčių inspekcija (toliau – VMI) yra pagrindinė institucija, įgyvendinanti Lietuvos Respublikos Seimo ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – LRV) nuostatas mokesčių administravimo srityje.

VMI yra valstybės institucija, pavaldi ir atskaitinga Lietuvos Respublikos finansų ministerijai. VMI sistemą sudaro Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos ir 10 jai pavaldžių bei atskaitingų apskričių valstybinių mokesčių inspekcijų (toliau – AVMI). VMI įgyvendina mokesčių administravimo politiką, užtikrina mokesčių į biudžetą sumokėjimą, efektyvų AVMI darbą koordinuojant, kontroliuojant ir metodiškai jam vadovaujant. AVMI įgyvendina

mokesčių įstatymus, mokesčių administravimo prioritetus, procedūras ir tvarkas, užtikrina efektyvų įplaukų į valstybės ir savivaldybių biudžetus bei fondus mokėjimą ir išieškojimą, padeda mokesčių mokėtojams ir mokesčius išskaičiuojantiems asmenims įgyvendinti savo teises ir pareigas.

Valstybinė mokesčių inspekcija atlieka mokesčių ir kitų įmokų į valstybės ir savivaldybės biudžetus bei fondus apskaičiavimą, mokėjimą, išieško laiku nesumokėtus mokesčius, delspinigius, baudas, paskirtas mokesčių mokėtojams pagal mokesčių įstatymus. Taip pat gražina permokas, įgyvendina vietos savivaldybės sprendimus dėl mokesčių, rinkliavų ir atskaitymų į jos biudžetą bei fondus lengvatų teikimo, organizuoja konfiskuoto, esančio be šeiminių, valstybės paveldėto, į valstybės pajamas perduoto ir paimto turto bei lobių apskaitos, įkainojimo bei realizavimo darbus.

Lietuvos Respublikos Seimo, LR Vyriausybės, LR finansų ministerijos pavedimu Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos – centrinis mokesčių administratorius - leidžia teisės aktus, rengia jų projektus, teikia Finansų ministerijai pasiūlymus dėl mokesčių įstatymų ir kitų teisės aktų tobulinimo.

VMI administruoja daugiau kaip 20 rūšių mokesčių, kai kurios iš jų - kartu su Lietuvos Respublikos muitinės departamentu, Aplinkos ministerija ir Žemės ūkio ministerija.

VMI pareigūnai turi teisę:

- iš įmonių, įstaigų, organizacijų ir kitų asmenų, įskaitant bankus ir kitas kredito bei finansų įstaigas, gauti mokesčiams administruoti reikalingus duomenis ir dokumentų, kompiuterinių laikmenų kopijas apie juridinio ar fizinio asmens turtą bei pajamas;
- pateikę pažymėjimą ir norėdami nustatyti, kaip asmuo vykdo mokesčių prievoles, tikrinti veiklai naudojamus materialinius išteklius ir pagamintą produkciją;
- ginčo ir ne ginčo tvarka išieškoti iš juridinių ir fizinių asmenų laiku nesumokėtus mokesčius ir įstatymo numatytus delspinigius, baudas bei kitas biudžetams priklausančias sumas;
- surašyti administracinių teisės pažeidimų protokolus bylose, kurios pagal įstatymą priskirtos VMI kompetencijai.

Visose apskričių valstybinėse mokesčių inspekcijose (toliau - AVMI) veikia mokesčių mokėtojų švietimo ir konsultavimo skyriai.

Personalas. Valstybinė mokesčių inspekcija, siekdama tinkamai įgyvendinti Mokesčių mokėtojų aptarnavimo ir komunikavimo strategiją, teisės aktų nustatyta tvarka (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas) turi siekti, kad personalas, dirbantis mokesčių mokėtojų aptarnavimo srityje, būtų kvalifikuotas. Šiam tikslui organizuojami valstybės tarnautojų mokymai, priimant į tarnybą VMI nustatomi reikalavimai, kuriuos atitinkantys pretendentai gali kvalifikuotai aptarnauti mokesčių mokėtojus. Taip pat svarbu turėti optimalų mokesčių mokėtojus aptarnaujančio

personalo skaičių, kad prireikus juo būtų galima pasinaudoti. VMI darbuotojai aktyviai kelia kvalifikaciją įvairaus lygio seminaruose bei konferencijose, kuriose dalyvauja ir tarptautinių organizacijų specialistai. VMI pareigūnų žinios ir patirtis orientuojamos į mokesčių administravimo gerinimą Lietuvoje bei savanoriško mokesčių mokėjimo skatinimą.

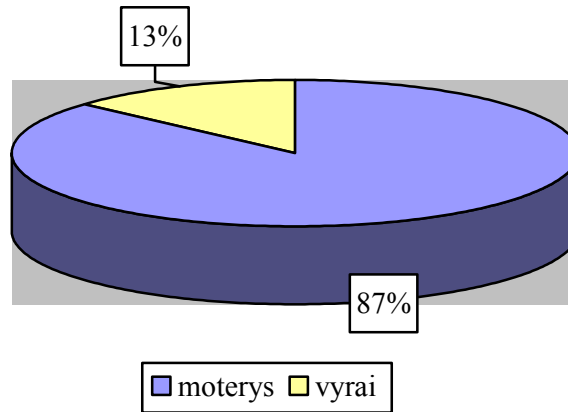
Pagrindiniai personalo veiklos įvertinimo principai. Siekdama geros mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės, VMI nuolat stebi ir vertina:

- darbuotojų kvalifikaciją, paslaugumo lygį, gebėjimą atlikti paslaugą laiku ir tiksliai. Pokyčiai vertinami pagal atliktų apklausų rezultatus;
- rūpinimąsi mokesčių mokėtojais ir jiems skiriamą individualų dėmesį (patalpų įrengimas, kontaktų forma ir pan.). Pokyčiai vertinami pagal atliktų apklausų rezultatus ir pagal įvykusių kontaktų būdus bei skaičius;
- kontaktų su mokesčių mokėtojais skaičių (seminarai, žodinės, rašytinės konsultacijos, konsultacijos telefonu, apsilankymai Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos interneto svetainėje www.vmi.lt, priimtų deklaracijų skaičius, išsiųstų priminimų skaičius ir pan.) ir tų kontaktų poveikį mokesčių sumokėjimo lygiui, klaidų skaičiui, mokestinių procedūrų atlikimo terminui. Vertinama būklė ataskaitinių laikotarpių pradžioje (ar prieš tam tikrą kontaktą) ir ataskaitinių laikotarpių pabaigoje (ar po tam tikro kontakto);
- darbo vietas, darbuotojų aprūpinimą technine ir programine įranga. Darbo vietų funkcionalumas yra reali prielaida savalaikiam mokestinių procedūrų atlikimui, mokesčių mokėtojų ir mokesčių administratorių išteklių taupymui.

Daugelis šių kriterijų sunkiai įvertinami kiekybiškai. Todėl labai svarbi mokesčių mokėtojų nuomonė (ją galima išsakyti telefonu, žodžiu, raštu). AVMI aptarnavimo padaliniuose visada galima rasti VMI aptarnavimo darbo įvertinimo anketas, skundų ir pasiūlymų knygas, kur galima pareikšti savo nuomonę ir išdėstyti pasiūlymus. Tokios anketos ir knygos pateikiamos ir VMI interneto svetainėje.

3.3. Duomenys apie tyrimo respondentus

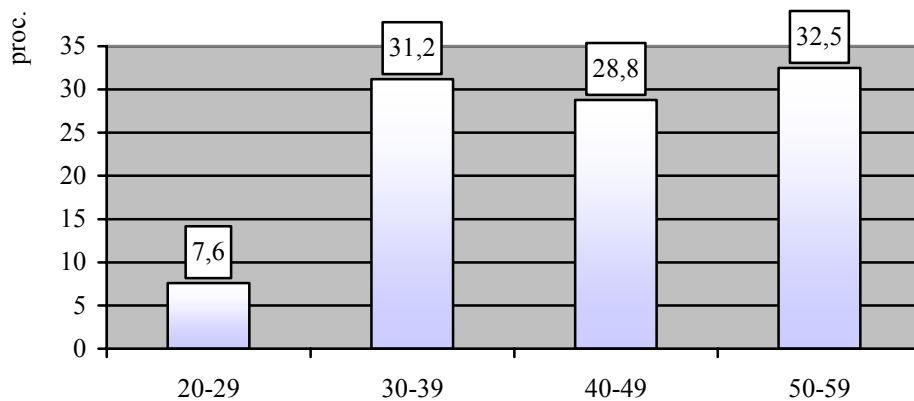
Apklausos tyrimas buvo atliekamas Šiaulių ir Panevėžio Apskričių valstybinėje mokesčių inspekcijoje (toliau AVMI), siekiant rezultatų reprezentatyvumo, buvo numatyta apklausti apie 500 darbuotojų. Apklausoje dalyvavo 462 respondentai, dirbantys Šiaulių ir Panevėžio Apskričių valstybinėje mokesčių inspekcijoje (toliau AVMI). Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pavaizduotas 7 paveiksle.



7 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.

Dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų yra moterys. Iš 462 apklaustųjų 87 procentai moterų, 13 – procentų vyrų. Respondentų lytis įtakoja tyrimo metu suformuotą nuomonę. Moksliniais tyrimais įrodyta, jog moterys yra jausmingesnės, emocionalesnės. Vyrų labiau vertina teorijas, daugiau domisi mokslu. Šioje apklausoje labiau atsispindės moterų nuomonė.

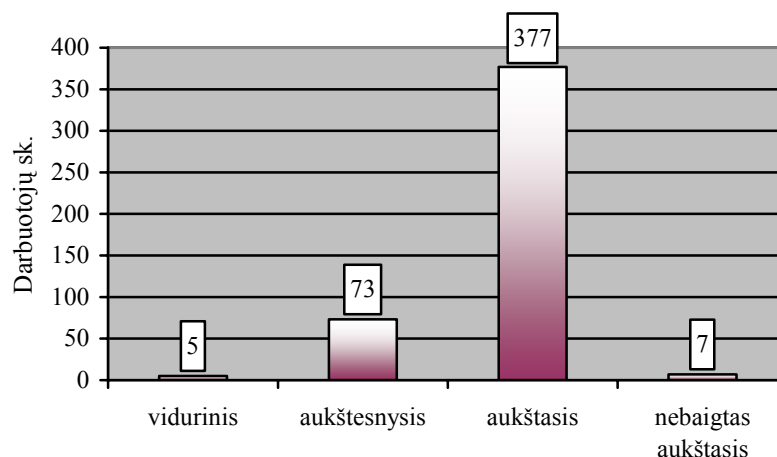
Tyrimo rezultatai parodė, kad didžiąją respondentų dalį sudaro 30-39 metų amžiaus (31,2 proc.) ir 50-59 metų darbuotojai (32,5 proc.). Kiek mažesnis procentas darbuotojų, kurių amžius yra 30-39 metai – 28,8 procentai. Mažiausia respondentų dalis jauniausioje amžiaus grupėje nuo 20 iki 29 metų. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių atsispindi 8 paveiksle.



8 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.

Taigi, didžioji personalo dalis yra vidutinio ir vyresnio amžiaus, turintys didesnę bendrą darbo stažą. Pasaulio mokslininkų nuomone, amžius nuo 35 metų – tai pats produktyviausias amžius, kuomet jau susiformavę atsakomybė ir autoritetas, įvertinus respondentų amžių, tai sudaro daugiau nei 90 procentų ir tiksliai atspindi apklausos rezultatus.

Respondentų buvo prašoma nurodyti savo išsilavinimą. Jų pasiskirstymas pagal išsilavinimą apibendrintas 9 paveiksle.



9 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Dauguma apklaustų darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą: 377 iš 462 apklaustų, tai sudaro 81,6 procentus. 15,8 procentų dirbančiųjų – turi aukštesnįjį išsilavinimą. Respondentų, turinčių vidurinį išsilavinimą sudaro 1,1 procento.

7 respondentai su aukštesniuju išsilavinimu ir 7 nebaigę aukštojo išsilavinimo nurodė, jog šiuo metu studijuoja aukštojoje mokykloje. Iš viso šiuo metu studijuoja 41 respondentas (žr. 2 priedą).

Didžioji dalis apklaustųjų nurodė turintys aukštąjį išsilavinimą, taigi galima teigti, kad apklausos rezultatuose atsispindės išsilavinusių respondentų nuomonė.

Atliekant duomenų analizę, nustatytas respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (žr. 8 lent.)

8 lentelė

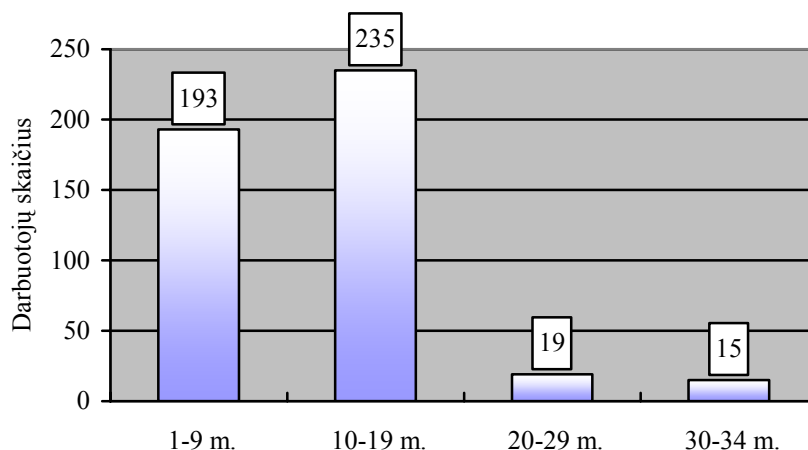
Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (proc.)

| Darbuotojų pareigos | Darbuotojų skaičius | Proc. |
|---------------------------|---------------------|-------|
| aukščiausio lygio vadovas | 3 | 0,6 |
| vadovas | 37 | 8,0 |
| specialistas | 422 | 91,3 |

Kaip matome iš lentelės, apklausoje dalyvavo 91,3 procentai darbuotojų – specialistų. Taigi, tolimesniuose apklausos rezultatuose atsispindės būtent šios grupės nuostatos bei jų nuomonės. Tai labai svarbu tiriant AVMI darbuotojų požiūrį į jų mokymąsi bei kvalifikacijos kėlimą. Savo nuomonę apklausoje pareiškė 8,6 procentai aukščiausio lygio vadovų ir poskyrių vadovų, kai kuriais klausimais bus nagrinėjamas ir jų požiūris.

Tyrimo rezultatai parodė, jog didžiąją dalį respondentų sudaro darbuotojai, kurių darbo stažas toje įstaigoje yra iki 19 metų: 50,8 procentų yra respondentai, kurių stažas yra nuo 10 metų iki 19 metų, 41,8 procentas respondentų su stažu nuo 1 metų iki 9 metų. Kita dalis respondentų, kurių

stažas yra virš 20 metų, sudaro 7,4 procentus. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą AVMI atspindi 10 paveiksle:



10 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal stažą.

Apibendrinant tyrimo duomenis, sudaroma respondentų charakteristika. Organizacijos tyrimo rezultatus įtakojo darbuotojų lytis, nes moterys sudaro didžiausią darbuotojų dalį. Taigi, galima teigti, kad tyrimo rezultatus (nuomonę) suformavo moterys, užimančios specialistų pareigas, turinčios aukštąjį išsilavinimą, 30 – 59 metų amžiaus, turinčios didesnę darbo stažą.

3.4. Darbuotojų požiūrio į mokymąsi ir kvalifikacijos kėlimą aspektai

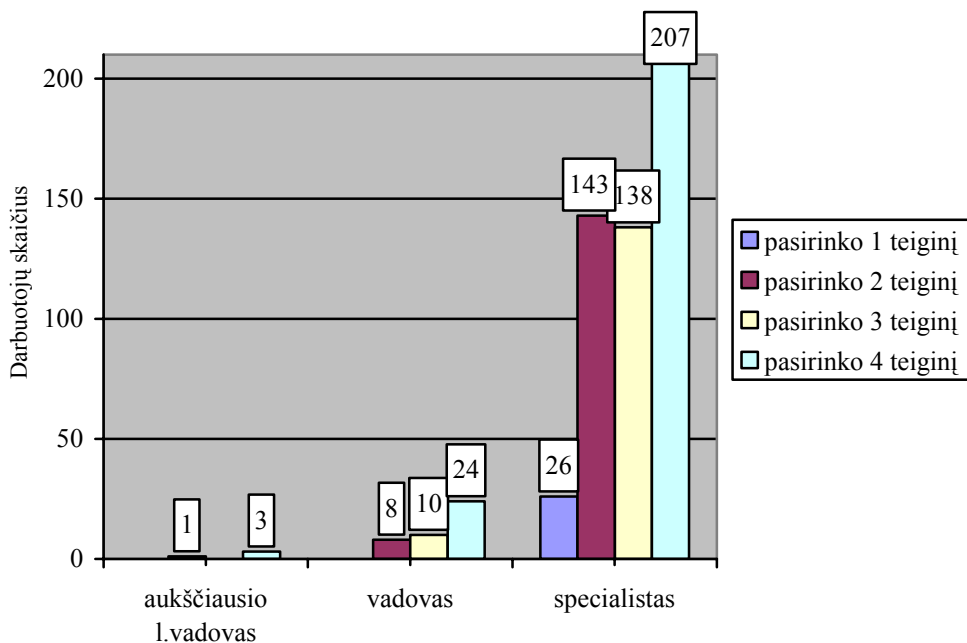
Mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas turi vykti paties darbuotojo iniciatyva, tai turi būti jo asmeninė nuostata, motyvacija ir noras tobulėti. Mokymasis pagerina darbuotojų sugebėjimus ir jų įsipareigojimą organizacijai. Respondentų buvo paprašyta atsakyti į klausimą: **kuris teiginys (ar teiginiai) labiausiai atitinka Jūsų asmeninę nuostatą apie mokymąsi?** (žr. 9 lent.)

9 lentelė

Respondentų pasiskirstymas: asmeninės nuostatos apie mokymąsi pasirinkimas (proc.)

| Asmeninė nuostata apie mokymąsi | Proc. |
|---|-------|
| 1. Mokymasis yra tik žmogaus asmeninis reikalas, visiškai nesusijęs su darbu | 5,6 |
| 2. Mokyti verčia pareigos, kvalifikacijos kėlimas, noras gauti didesnę atlyginimą | 21 |
| 3. Darbuotojų mokymasis yra būtinas įstaigos tikslų pasiekimui ir rezultatyvumui | 22,8 |
| 4. Darbuotojų mokymasis yra neatsiejamas įstaigos tobulinimo, vystymo veiksnys | 50,6 |

Apibendrinant tyrimo metu gautus duomenis, nustatyta, kad didžioji dalis respondentų, t.y. 50,6 procentai, sutinka, kad darbuotojų mokymasis yra neatsiejamas įstaigos tobulinimo veiksnys (4 nuostata). 22,8 procentai respondentų teigia, kad darbuotojų mokymasis yra būtinas tam, kad būtų pasiekti įstaigos tikslai (3 nuostata), tačiau kiti 21 procentai teigia, kad mokytis verčia pareigos ir noras siekti didesnio atlyginimo (2 nuostata). Mažiausiai respondentų (5,6 proc.) mano, kad mokymasis – tai asmeninis žmogaus reikalas, kurio jie nesieja su darbu (1 nuostata) (žr. 9 lentelę). Remiantis tyrimo duomenimis, atlikta darbuotojų nuostatų pasirinkimo pagal užimamas pareigas analizė (žr. 11 pav.).



11 paveikslas. Respondentų asmeninės nuostatos pasirinkimas pagal užimamas pareigas.

Kaip matome iš paveikslo, pasirenkant teiginį apie asmeninę nuostatą, tiek aukščiausio lygio vadovai ir vadovai, tiek ir kiti darbuotojai specialistai pažymėjo, kad darbuotojų mokymasis yra neatsiejamas įstaigos tobulinimo ir vystymo veiksnys. 50,6 procentai respondentų pasirinko šią asmeninę nuostatą teiginį. Mažiausias procentas respondentų specialistų pasirinko teiginį, kad mokymasis yra tik žmogaus asmeninis reikalas, visiškai nesusijęs su darbu, tai sudarė 5,6 procentus. Vadovai šio teiginio nesirinko, mažiausią dalį sudarė vadovų atsakymai, pasirenkant 2 teiginį, jog mokytis verčia pareigos, ar noras gauti didesnę atlyginimą ir pan. (1,9 proc.).

Apibendrinant gautus duomenis, nustatyta, kad dauguma šios įstaigos darbuotojų sutinka, kad mokymasis yra neatsiejamas įstaigos tobulinimo ir vystymo veiksnys. Galima teigti, jog darbuotojai supranta, kad jų tobulėjimas ir didesnė kompetencija yra būtina besimokančiai organizacijai.

Pasak P.M. Senge (1990), kada yra nuoširdi vizija, žmonės mokosi ir pranoksta lūkesčius ne dėl to, kad jiems taip liepta, bet dėl to, kad jie to nori patys. Mokymo prasme reikia asmeninę

viziją paversti organizacine - ne „receptų knyga“ tačiau esminiu ir rodančiu linkmę taisyklių rinkiniu. Didesnis aiškumas, entuziazmas, išsipareigojimas daro įtaką ir kitiems organizacijos nariams. Organizacija, kuri laikosi anksčiau pateiktų veiksmų, viziją paverčia realybe (P.M. Senge, 1999).

AVMI darbuotojams buvo pateikti klausimai susiję su jų pačių interesais dirbti ir mokytis. Organizacijai labai svarbu ar patys darbuotojai yra suinteresuoti mokytis, kokiomis savybėmis jie pasižymi, **kokie gebėjimai jiems yra svarbiausi, reikalingiausi darbe** (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

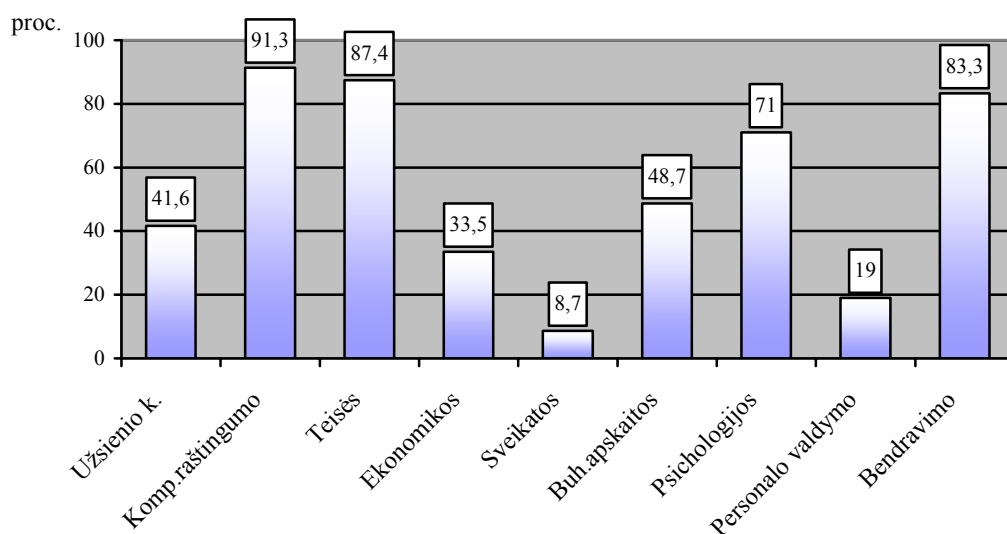
Respondentų pasirinkimas: kokie asmeniniai gebėjimai reikalingi darbe (proc.)

| | Bendravimo | Problemų identifikavimo | Komandinio darbo | Darbinės veiklos planavimo ir organizavimo | Projektų rengimo ir įgyvendinimo | Derybų vedimo | Iniciatyvumo | Profesinių žinių pritaikymas | Lojalumo | Užsienio kalbų mokėjimo |
|---------|-------------|-------------------------|------------------|--|----------------------------------|---------------|--------------|------------------------------|-------------|-------------------------|
| nežinau | | ,9 | 2,6 | 1,7 | 5,0 | 9,3 | 4,5 | ,4 | 5,4 | 2,4 |
| niekada | | ,9 | 3,9 | 7,1 | 34,6 | 35,3 | 6,5 | 6,9 | 2,4 | 11,9 |
| kartais | 5,2 | 18,8 | 34,8 | 29,4 | 49,4 | 39,6 | 31,6 | 16,5 | 29,9 | 73,4 |
| dažnai | 21,4 | 51,3 | 36,8 | 39,8 | 10,0 | 14,1 | 40,7 | 76,2 | 37,9 | 10,4 |
| visada | 73,4 | 28,1 | 21,9 | 21,9 | 1,1 | 1,7 | 16,7 | ,4 | 24,5 | 1,9 |

73,4 procentai respondentų įvertino, kad jiems visada reikia *bendravimo* gebėjimų. Šis gebėjimas yra neatsiejamas nuo sėkmingo darbo ir tobulėjimo įstaigoje. Be bendravimo nevyktų sklandus darbas. Taip pat labai svarbūs yra *profesinių žinių pritaikymo darbe* gebėjimai, 76,2 procentai respondentai juos nurodė kaip dažnai reikalingus. 73,4 procentai respondentų nurodė, kad jiems prireikia *užsienio kalbų mokėjimo* įgūdžių. Dažnai prireikia *problemų identifikavimo ir sprendimo* gebėjimo (51,3 proc.), *iniciatyvumo* (40,7 proc.), *komandinio darbo* (36,8 proc.), *darbinės veiklos planavimo ir organizavimo* (39,8 proc.) *lojalumo* (37,9 proc.). Taigi, remiantis šiais duomenimis, reikalingiausi asmeniniai gebėjimai darbe yra bendravimas bei profesinių žinių pritaikymas. Prie mažiau svarbių gebėjimų priskiriami projektų rengimo (49,4 proc.) ir įgyvendinimo bei derybų vedimo (39,6 proc.) gebėjimai, jie didžiąjai daliai respondentų reikalingi tik kartais.

Naujas žinias darbuotojai įgyja ne tik aukštosiose mokyklose, bet ir vėliau lankydami kursus, nuolat savarankiškai tobulėdami. AVMI darbuotojai mokymąsi vertina kaip procesą, vykstantį visą darbingą žmogaus gyvenimą, o ne kaip trumpalaikį veiksma darbinger gyvenimo pradžioje išigyjant specialybę ar profesiją. Mokymasis naudingas ne tik organizacijai, bet ir darbuotojui. Respondentų

buvo klausama, ar per paskutinius 3 metus teko dalyvauti kursuose, seminaruose, paskaitose (žr. 12 pav.).



12 paveikslas. Respondentų pasirinkimas: ar teko dalyvauti kursuose, seminaruose (proc.)

Kaip matyti iš paveikslo, daugiausia respondentų dalyvavo *kompiuterinio raštingumo* (91,3 proc.), *teisės* (87,4 proc.) ir *bendravimo* (83,3 proc.) kursuose. Mažiausiai respondentų lankė *sveikatos ir darbo saugos kursus* (8,7 proc.). Organizacijos, norėdamos, kad darbuotojai galėtų gilinti savo žinias, ar užpildytų spragas, pateikia įvairų spektrą kursų. Darbuotojai patys gali pasirinkti, kurie jiems yra naudingiausi (išsamesni atsakymai pateikti 5 priede).

Respondentų buvo paprašyta atsakyti į klausimus susijusius su jų *individualiu tobulinimusi*. Tam buvo pateiktas klausimų blokas (žr. 11 lent.)

11 lentelė

Klausimai susiję su individualiu tobulinimusi

| Eil. Nr. | Klausimas |
|----------|--|
| 1 | Ar Jūs jaučiatės pasitikinti(s) savimi? |
| 2 | Ar turite savęs ugdymo planą? |
| 3 | Ar planuojate savo karjerą? |
| 4 | Ar Jums užtenka bendravimo gebėjimų? |
| 5 | Ar Jūs sugebate greitai prisitaikyti prie pokyčių? |
| 6 | Ar Jūs iniciatyvus darbe? |
| 7 | Ar darbuotojai dalijasi individualaus ir darbo komandoje patirtim? |

Kaip jau buvo minėta, labai svarbu, kad patys darbuotojai būtų suinteresuoti mokytis. Taip jie tampa besimokančios organizacijos dalimi. Organizacija tobulėja tada, kai patys darbuotojai siekia tobulėti.

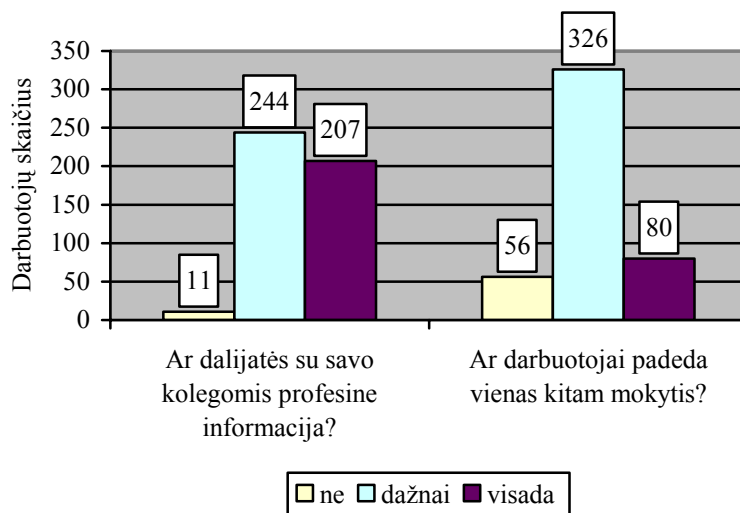
Į klausimą **ar jaučiatės pasitikintis savimi** – dauguma respondentų atsakė teigiamai (58,7 proc.). Galima teigti, kad tai labai svarbu organizacijai, siekiančiai tapti besimokančia. Tačiau reikia atkreipti dėmesį į tai, kad likusi nemaža dalis respondentų abejoja dėl pasitikėjimo savimi.

Respondentų buvo paklausta – ar **turite savęs ugdymo planą**. Tik 46,5 procentai respondentų atsakė teigiamai, o didžiąją dalį t.y. 53,5 procentai respondentų atsakė, neturintys savęs ugdymo plano. Mokslininkai pažymi, kad ugdymo planavimas yra svarbus individualiame mokymesi bei siejasi su organizacijos tikslais ir planais. Panašus procentas, kaip ir turinčių savęs ugdymo planą, t.y. 34,8 procentai respondentų, ne visada **galvoja apie savo karjerą ir ją planuoja**. Pažymėtina, kad rengti saviugdos ir mokymo planus yra naudinga, nes tokiu būdu skyrių vadovai susipažįsta su personalo kvalifikacijos ir kompetencijos apžvalga, sužinoma, kas tobulintina organizacijoje. Metinių planų sudarymas suvokiamas kaip valstybės tarnautojo ir jo tiesioginio vadovo dialogas. Taigi, organizacijai vertėtų siekti, kad daugiau darbuotojų planuotų saviugdą, o tuo pačiu ir savo karjerą.

56,7 procentai respondentų įvertino, kad jie sugeba **bendrauti**. Tai neatsiejama nuo sėkmingo darbo ir tobulėjimo. Dauguma respondentų (69,5 proc.) teigia, kad jie yra pakankamai savarankiški darbe. Tačiau, galima teigti, kad tai yra nepakankami rodikliai, nes organizacijai svarbu, kad visi darbuotojai sugebėtų bendrauti, nes tai yra jų darbo pagrindas, bei ugdytų savarankiškumą.

Daugelis darbuotojų susiduria su labai dinamiška ir kintančia aplinka, prie kurios reikia prisitaikyti. Kaip matyti iš tyrimo duomenų, tik 55,6 procentai šios organizacijos respondentų sugeba **prisitaikyti** prie kintančios aplinkos, tai rodo, kad organizacija per mažai dėmesio skiria darbuotojų adaptacijos ugdymui. Tik 44,2 procentai respondentų priskyrė save prie iniciatyvių darbuotojų. Detalūs atsakymų duomenys pateikiami 9 priede.

Respondentų buvo klausama, **ar dalijatės su savo kolegomis profesine informacija? ar darbuotojai padeda vienas kitam mokytis?** (žr. 13 pav.).



13 paveikslas. Respondentų skaičius, atsakant į klausimus: ar dalijatės su savo kolegomis profesine informacija? ar darbuotojai padeda vienas kitam mokytis?

Kaip matyti iš paveikslo, dauguma AVMI darbuotojų yra linkę dalintis su kolegomis savo profesine patirtimi ir informacija, taip pat padėti kolegoms mokytis naujovių, žinių, reikalingų jų profesiniame darbe.

Galima daryti išvadą, kad tiriamoje organizacijoje dirba pasitikintys, bendraujantys, imlūs naujovėms ir iniciatyvūs darbuotojai, laiku ir tinkamai atliekantys savo darbus. Tačiau jų individualiam tobulėjimui bei karjeros siekimui turėtų būti keliami tikslai, padedantys juos siekti.

Pasak V. Baršauskienės (2002), organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymas apima apmokymą, įvertinimą, globojimą, darbuotojų motyvavimą. Tai reiškia, kad reikia motyvuoti ir mokyti darbuotojus. Iš kitos pusės ir patys darbuotojai turi tuo rūpintis. Kaip viena iš valstybės tarnautojų pareigų – LR valstybės tarnybos įstatyme (2002) nurodoma, kad valstybės tarnautojai privalo kelti kvalifikaciją, kita vertus, pabrėžiant valstybės tarnautojų teises, pažymima, kad „valstybės tarnautojai turi teisę į mokymąsi, kvalifikacijos kėlimą valstybės, savivaldybių ir kitų biudžetų lėšomis, valstybės fondų ir kitomis valstybės lėšomis“ (LR valstybės tarnybos įstatymas, 2002). Svarbiausia – šiuolaikinėje organizacijoje dirbantys žmonės patys siekia tobulintis, mokytis, atnaujinti turimas ir įgyti naujų žinių, jas taikyti savo darbe.

3.5. Organizacijos taikomos mokymo ir kvalifikacijos kėlimo priemonės

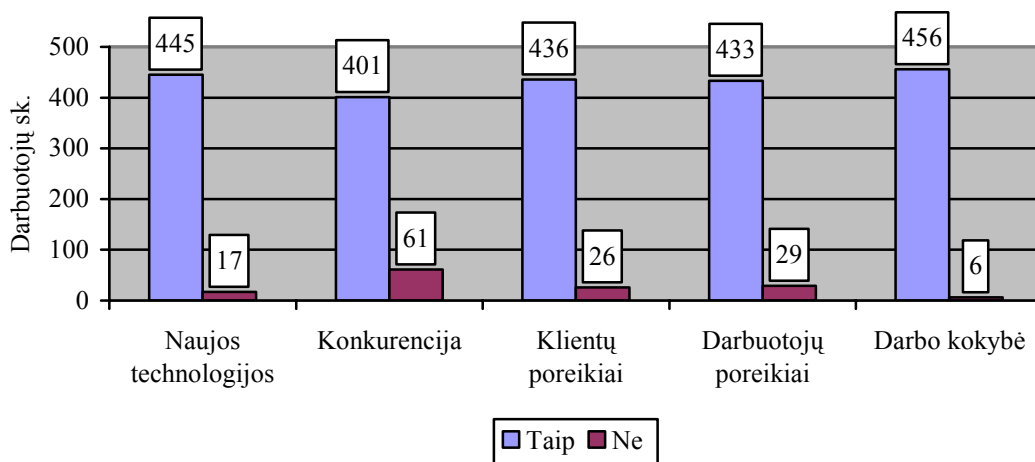
AVMI darbuotojų mokymas bei kvalifikacijos tobulinimas neatsiejamas nuo kasdienybės bei išorinės aplinkos pokyčių. Organizacijoje turi būti kuriama darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, paremta darbuotojų mokymo poreikių nustatymu, tikslų numatymu, planų sudarymu, mokymo rezultatų įvertinimu.

VMI prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos darbuotojų mokymai organizuojami, remiantis LR viešųjų pirkimų įstatymu. Žiūrima, kokias programas siūlo mokymo įstaigos, programų kainas ir renkamosi. Pagal LR valstybės tarnybos įstatymą (2002) valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Numatomos lėšos turi sudaryti ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytą asignavimą. Lėšų trūkumas riboja mokymų pasirinkimą, ne tik jų skaičių, bet kartu ir mokymo įstaigų pasirinkimą, mokymo programų pasirinkimą. Tačiau VMI prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos, kaip viešojo sektoriaus įstaiga, gali dalyvauti Europos socialinės plėtros fondo skelbiamuose projektų rašymuose ir gauti subsidijas darbuotojų mokymui. Viena iš veiklos sričių, kuri buvo numatyta 2004-2006 m.

galimų finansuojamų projektų priemonės veiklos sričių, buvo parama valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų mokymui. VMI ketina dalyvauti šioje veikloje ir plėtoti savo darbuotojų kompetencijų sritį. Konkrečiai darbuotojų mokymui kitų finansinių šaltinių kol kas neieškoma, bet rengiant atskirų sričių projektus, kartais įtraukiamas ir darbuotojų mokymas.

Mokslininkų nuomone, mokymo – mokymosi plėtojimas organizacijoje nevyksta jeigu vyrauja pusiausvyra tarp kaitą palaikančių ir kaitą stabdančių jėgų, kitaip sakant, jeigu įstaiga yra patenkinta esama situacija (A. Pundzienė, V. Dienys, 2003). Skiriami mokymą(si) skatinantys veiksniai: 1) kaita organizacijoje; 2) kokybės užtikrinimas; 3) naujų technologijų įvedimas.

Norint išsiaiškinti, kokie veiksniai įtakoja šios įstaigos darbuotojų mokymąsi, respondentų buvo paprašyta pažymėti, **ar tokie veiksniai, kaip naujos technologijos, konkurencija, klientų ir darbuotojų poreikiai, darbo kokybė skatina jus mokytis** (žr. 14 pav.).



14 paveikslas. Respondentų pasirinkimas, kokie veiksniai įstaigoje skatina mokymąsi.

Kaip matome iš paveikslo, apie 90 procentų respondentų teikia reikšmę visiems išvardintiems veiksniams. Darbuotojų mokymąsi skatina ir įstaigoje diegiamos naujos technologijos, ir nauji klientų bei darbuotojų poreikiai, ir žinoma, reikalavimas siekti aukštos darbo kokybės.

Respondentų buvo klausama, kur dažniausiai organizuojami mokymai. Respondentai atsakė, kad kursai ir paskaitos dažniausiai organizuojami darbo vietoje, mokymo įstaigoje ir kursuose. Atsakydami į klausimą apie mokymąsi namuose, 77,9 procentai respondentų nurodė, kad niekada nesimoko namuose, kita vertus, 6,9 procento – nurodė, kad namuose mokosi (žr. 12 lentelę).

12 lentelė

Respondentų pasirinkimas: mokymai dažniausiai vykdomi šiose vietose (proc.)

| | darbo vietoje | mokymo įstaigoje | namuose | kursuose |
|---------|---------------|------------------|---------|----------|
| niekada | 10,4 | 31,0 | 77,9 | 9,7 |
| kartais | 54,5 | 37,2 | 15,2 | 24,7 |
| dažnai | 26,6 | 12,1 | 5,4 | 45,7 |
| visada | 8,5 | 19,6 | 1,5 | 19,9 |

Remdamiesi tyrimo duomenimis, galime teigti, kad darbuotojai įgyja naujas žinias ne tik baigę aukštąsias mokyklas, bet ir toliau nuolat mokydami įvairiuose kursuose, seminaruose, lankydami paskaitas, o taip pat namuose. Tik patys suvokdami mokymosi ir savęs tobulinimo reikšmę, darbuotojai prisidės prie savo organizacijos tobulinimo.

Respondentų atsakymai į klausimą: **ar Jūsų įstaigoje darbuotojų mokymui naudojami šie metodai?** atsispindi 13 lentelėje. Remiantis šiais duomenimis, aptarsime didžiausias ir mažiausias reikšmes kiekvieno metodo pasirinkimui.

13 lentelė

Respondentų pasirinkimas: įstaigoje mokymui naudojami metodai (proc.)

| | Patirties sklaida seminarų metu | Pažintinės kelionės | Konferencijos | Profesinės literatūros skaitymas | Specialios kompiuterinės programos | Problemų svarstymas darbo grupėse | Vadovų ir k. t. patarimai ir mokymai |
|---------|---------------------------------|---------------------|---------------|----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| nežinau | 4,1 | 12,3 | 18,8 | 10,2 | 4,7 | 12,8 | 6,1 |
| niekada | 2,8 | 31,2 | 40,9 | 28,6 | 3,5 | 18,0 | 9,7 |
| kartais | 49,1 | 55,4 | 33,1 | 29,4 | 35,3 | 49,4 | 47,0 |
| dažnai | 31,4 | 1,1 | 6,9 | 22,5 | 30,3 | 17,1 | 28,8 |
| visada | 12,6 | 0 | 0,3 | 9,3 | 26,2 | 2,8 | 8,4 |

Apibendrinant tyrimo duomenis, nustatyta, 49,1 procentas respondentų išskiria *patirties sklaidos seminarų metu* metodą ir 55,4 procentai *pažintinių kelionių į kitus padalinius* metodą kaip naudojamą įstaigoje kartais. 40,9 procento respondentų neturėjo galimybės susipažinti su *konferencijų* metodu. 22,5 procento respondentų dažnai naudoja *profesinės literatūros skaitymą*, 26,2 procentai – visada *naudoja specialias kompiuterines programas*. *Problemų svarstymo ir sprendimo specialiai sukurtose darbo grupėse* metodas naudojamas kartais (49,4 proc.), *vadovų ar kitų darbuotojų, turinčių didesnę patirtį, patarimų ir mokymų* metodu daugiausia naudojamas taip pat tik kartais (47 proc.) (tikslėni atsakymų duomenys pateikti 7 priede).

Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategija numato prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų grupes. Joje apimamas *įvadinis mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas*. Strategijoje išskiriamos tokios mokymo formos: stažuotės, kursai, seminarai, paskaitos, testinės studijos aukštosiose mokyklose, nuotolinis mokymasis, pranešimų skaitymas mokslinėse praktinėse konferencijose, publikacijos mokslo leidiniuose.

Atsižvelgiant į tai, kad organizacijos vis labiau yra kompiuterizuojamos, diegiamos naujos programos, dirbantieji turi kasdien žengti koją kojon su besivystančia technika, domėtis IT naujovėmis. Tai reiškia, kad organizacija turėtų daugiau organizuoti mokymų, naudojant kompiuterines programas, internetą. Taip pat patys darbuotojai turėtų daugiau domėtis profesine literatūra, skaityti profesines knygas, spaudą, straipsnius, nes tai yra neatsiejamas jų darbo įrankis. Būtent šių metodų naudojimas labiausiai atspindi AVMI darbo specifiką.

Respondentų buvo paprašyta atsakyti į klausimus susijusius su *organizacijos veikla, skatinančia mokymąsi ir kvalifikacijos kėlimą*. Tam buvo pateiktas klausimų blokas (žr.14 lentelę):

14 lentelė

Klausimai susiję su organizacijos veikla, skatinančia mokymąsi ir kvalifikacijos kėlimą

| Eil. Nr. | Klausimai |
|----------|--|
| 1 | Ar Jūsų profesinėje veikloje reikia mokytis visą gyvenimą? |
| 2 | Ar, Jūsų manymu, įstaigoje yra sudarytos tinkamos sąlygos mokytis, įgyti naujų profesinių žinių? |
| 3 | Ar įstaiga turi bendrai kurimą viziją, misiją ir strateginius tikslus? Ar juos žinote? Ar vadovai palaiko darbuotojų mokymąsi švietimo ir mokymo įstaigoje? |
| 4 | Ar materialiai skatinamas profesinės kvalifikacijos kėlimas? |
| 5 | Ar įstaiga sudaro galimybę mokytis visiems darbuotojams? |
| 6 | Ar įstaigoje vyrauja bendra nuostata, kad reikia mokytis ir tobulėti bei įgytas žinias taikyti praktikoje? |
| 7 | Ar įstaigoje yra įvadinis kursas, mokymai naujiems darbuotojams? |

Nuolatinis žmonių mokymasis yra neišvengiama šių laikų kasdienybė. Jis padeda darbuotojams ir įstaigai prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Kaip matyti iš tyrimo duomenų, šios įstaigos darbuotojai mano, kad jų profesinėje veikloje **visada reikia mokytis visą gyvenimą**. Taip mano net 78,8 procentai respondentų. Tai iš tiesų aukštas rodiklis, patvirtinantis, kad nuolatinis mokymasis svarbus ne tik organizacijai, bet ir jos nariams.

AVMI yra pajėgi priimti į darbą geriausius kandidatus, tačiau vertėtų išsiugdyti savo darbuotojus, sudaryti jiems palankias sąlygas karjeros plėtrai. Nesuteikiant tokių sąlygų, sunku išlaikyti puikius, atsidavusius darbuotojus. Anketose buvo prašoma respondentų išsakyti savo nuomonę – ar yra organizacijoje **sudarytos tinkamos sąlygos mokytis, įgyti naujų profesinių žinių**. Teigiamai atsakė dauguma respondentų, tik apie 3 procentus respondentų atsakė, kad įstaigoje nėra sąlygų mokytis.

Besimokanti organizacija turėtų numatyti misiją, viziją, vertybes ir strategiją, taip pat visos įstaigos bei jos skyrių, grupių, padalinių tikslus. Tikslai turėtų būti pagrįsti konkrečiais veiksmų planais, tvarkaraščiais ir, žinoma, biudžetu. Visa tai gali sudaryti įstaigos bendrosios kultūros, darbuotojų motyvavimo ir jų mokymosi skatinimo pagrindą. Labai svarbu, kad visi dirbantieji būtų

įtraukti į įstaigos tobulėjimo procesą, tada jis bus efektyvesnis. Įstaigos planas yra žmogiškųjų išteklių planavimo pagrindas, nustatant žmogiškųjų išteklių tobulinimo ir mokymo politiką, planuojant ir nustatant lėšas konkrečiai mokymo veiklai. 86,1 procentai respondentų galėjo teigiamai atsakyti į klausimą, ar **įstaiga turi viziją, misiją ir strateginius tikslus, ar juos žino**, respondentų atsakymai išsiskyrė sekančiai: juos žino 80,9 procentai, *nežino* 19,1 procentai respondentų.

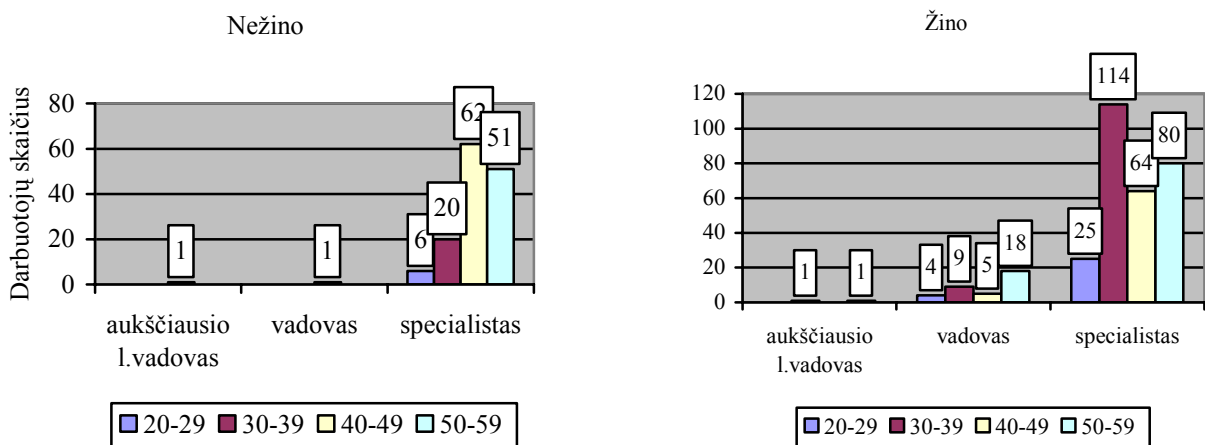
Labai svarbu, kad įstaigos vadovai skirtų pakankamai dėmesio darbuotojų mokymui ir mokymuisi. Šioje organizacijoje 45,2 procentai respondentų mano, kad **vadovai visada palaiko** darbuotojų mokymąsi, neabejotina, kad tai gali teigiamai palaikyti pačių darbuotojų siekį tobulintis.

Darbuotojams, kurie nori mokytis ir keli kvalifikaciją, svarbu, ar tam sudaromos palankios sąlygos. Respondentai atsakė į klausimą, ar **įstaiga sudaro galimybę mokytis visiems darbuotojams**: teigiamai atsakė 70,2 procentai respondentų, tačiau 29,8 procentai respondentų mano, jog jiems nesudaromos tinkamos sąlygos mokytis. Besimokanti organizacija yra tokia organizacija, kuri sukuria darbuotojams tinkamą aplinką, aprūpina veikla ir galimybėmis, gerinančiomis mokymąsi. Tokios organizacijos tikslas – sujungti darbuotojų mokymąsi, organizacijos galimybes ir plėtrą.

Respondentų buvo klausama, ar **įstaigoje vyrauja bendra nuostata**, kad reikia mokytis ir tobulėti bei įgytas žinias taikyti praktikoje? Kad tokia nuostata vyrauja *visada* atsakė 39,8 procentai respondentų, *dažnai* – 28,4 procentai, *kartais* – 18,4 procentai respondentų. Taigi, galima sakyti, kad AVMI – tai organizacija, kurioje formuojama svarbi šiuolaikinei organizacijai nuostata, jog darbuotojams reikia mokytis bei tobulintis, o įgytas žinias nuolat taikyti praktikoje.

AVMI darbuotojų mokymo sistemą reglamentuoja LR valstybės tarnybos įstatymas (2002). Jame numatomas įvadinis darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas. Įvadinį mokymą valstybės tarnautojai turi praėti per pirmus darbo metus. Įvadinio mokymo programos reikalavimai pateikiami Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimuose (2002). Per metus išeinamos maždaug 6 mokymo programos. Įvadinio mokymo pabaigoje laikomas egzaminas.

Respondentų buvo klausama, ar **įstaigoje yra oficialus įvadinis kursas**, mokymai naujiems darbuotojams? (žr. 15 pav.).



15 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ir amžių, atsakant į klausimą, ar įstaigoje yra įvadinis kursas.

Kaip jau buvo minėta, įvadinis kursas yra reglamentuojamas vyriausybės ir yra privalomas, dauguma respondentų (44,2 procentai atsakė *visada*) *žino apie įvadinį kursą*. 27,9 procentai respondentų į klausimą atsakė *nežinau*. Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad taip atsakė darbuotojai, dirbantys jau daug metų. Tuo metu, kai jie pradėjo dirbti – įvadinis kursas nebuvo, arba jie vadinosi kitaip. Kaip matome iš paveikslo, pagal amžių daugiausia respondentų, nežinančių, ar yra įvadinis kursas, yra 40 – 59 metų amžiaus grupėje. Detalus atsakymai į bloko klausimus pateikiami 11 priede.

Nuolatinis mokymasis besimokančiai organizacijai padeda siekti geresnių veiklos rezultatų, pagerėja darbo kokybė ir profesionaliau atliekamas darbas, mokymasis skatina diegti naujas technologijas, padeda tobulinti ir kurti patrauklios įstaigos įvaizdį, padeda formuoti geresnį klimatą darbo vietose. Respondentų buvo paprašyta atsakyti: **kuris apibūdinimas labiausiai tinka Jūsų įstaigai?** Iš pateiktų keturių variantų reikėjo parinkti vieną atsakymą (žr. 15 lentelę).

15 lentelė

Respondentų pasirinkimas: kuris apibūdinimas labiausiai tinka įstaigai?

| Įstaigos apibūdinimas | Darbuotojų skaičius | Proc. |
|---|---------------------|-------|
| Savarankiška ir pajėgi įgyvendinti nepriklausomą strategiją | 172 | 37,2 |
| Turi tam tikrų pranašumų, kurie leidžia siekti strateginių tikslų | 140 | 30,3 |
| Gali išlikti ir sėkmingai dirbti daugelį metų, tačiau galimybės pagerinti esamą padėtį nėra didelės | 148 | 32,0 |
| Įstaigos rodikliai yra blogi ir nėra būdų jiems pagerinti | 2 | 0,4 |

Kaip matyti iš 15 lentelės, beveik po lygiai respondentų pasidalijo atsakymuose, pasirenkant tris teigiamus įstaigos apibūdinimus: kad tai yra savarankiška ir pajėgi įgyvendinti nepriklausomą strategiją įstaiga – mano 37,2 procentai, 30,3 procentai respondentų teigia, kad įstaiga turi tam tikrų pranašumų, kurie leidžia siekti strateginių tikslų, 32 procentai yra įsitikinę, kad VMI gali išlikti ir sėkmingai dirbti daugelį metų, tačiau galimybės pagerinti esamą padėtį nėra didelės. Du darbuotojai mano, kad įstaigos rodikliai yra blogi ir nėra būdų jiems pagerinti. Įstaigos apibūdinimas leidžia priskirti jai tam tikras savybes, kurios atspindi tikslus, strategiją bei požiūrį į darbuotojų tobulinimą. Remiantis tyrimo duomenimis, darbuotojų teigimu, VMI – tai savarankiška, turinti strategiją bei siekianti savo tikslų įstaiga. Lietuvos įstojimas į Europos Sąjungą (toliau – ES) - skatina VMI perimti institucinę patirtį ir iš ES valstybių narių, tarpinstitucinį bendradarbiavimą, didinti administracinius gebėjimus. Dėl narystės ES ypatingai padidėjo reikalavimai valstybės institucijoms bei valstybės tarnautojams.

Išanalizavus tyrimo metu gautus duomenis apie darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą, galima teigti, kad AVMI panaudoja ne visus rekomenduojamus metodus mokymams ir kvalifikacijos kėlimui. Organizacija rengia seminarus, kursus, reikalingus darbuotojų kvalifikacijai tobulinti, tačiau, remiantis valstybės tarnautojų mokymo strategija, rekomenduotina naudoti ir kitas mokymo formas: stažuotes, paskaitas, testines studijas aukštosiose mokyklose, nuotolinį mokymą, pranešimų skaitymą mokslinėse praktinėse konferencijose, publikacijas mokslo leidiniuose.

AVMI darbuotojai pripažįsta didelę mokymosi svarbą jų darbe. Tai yra neatsiejama nuo besimokančios organizacijos kūrimo. Šis teiginys pagrindžia iškeltą **hipotezę**, kad darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas yra neatsiejamas organizacijos tobulinimo, vystymo, jos tikslų pasiekimo ir rezultatyvumo veiksnys.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Teorinės išvados:

1. Lietuvos ir užsienio mokslininkų pateikiamos besimokančios organizacijos, mokymosi visą gyvenimą, darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sampratos bei teorijos pabrėžia, kad vienas svarbiausių vadybos uždavinių - darbuotojų ugdymas, nes suaugusiųjų nuolatinio mokymosi plėtojimas yra svarbi progreso sąlyga tiek valstybės, tiek atskirų individų lygiais.
2. Apibendrinus **besimokančios organizacijos** bruožus, galima pasakyti, kad visos tokios organizacijos veiklos yra traktuojamos kaip mokymosi procesas, bendradarbiavimas akcentuojamas kaip galimybė mokytis, kur ypač svarbus tampa darbas su informacija. Besimokanti organizacija pasižymi lankstumu ir išskirtiniu požiūriu į visų jos narių mokymąsi. Esminiai ir universalūs besimokančios organizacijos bruožai – tai mokymosi skatinimas, mokymosi gebėjimų vystymas, mokymosi tempas, žinių kūrimas, pokyčiai organizacijoje, jos veikloje, tarpusavio santykiuose.
3. Apibendrinus įvairių mokslininkų apibrėžimus, galima teigti, kad **mokymas** – tai įvairūs būdai, kaip naujam ir jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti. **Kvalifikacija** - tai darbuotojo tam tikros profesijos, specialybės įvaldymo laipsnis, specialių žinių ir darbo įgūdžių visuma, kurią įgijęs žmogus gali kompetentingai dirbti atitinkamos rūšies darbą; tai – kvalifikacijos suteikimas darbuotojams, reikalingos šiuo metu jų užimamoms pareigoms atlikti arba jos tobulinimas.
4. **Nuolatinis mokymasis** yra labai plati sąvoka, egzistuoja ne vienas apibrėžimas, atspindintis įvairias šios sąvokos perspektyvas bei akcentus. Europos Bendrijos apibrėžimas teigia, kad tai yra visa mokymosi veikla, vykstanti visą gyvenimą, siekiant tobulinti žinias, kompetencijas bei gebėjimus asmeninėje, pilietinėje, socialinėje ir/arba su darbu susijusioje perspektyvoje.
5. Mokslinės literatūros šaltinių analizė parodė, kad darbuotojų mokymas yra organizuojamas, tačiau atskiros įmonės ar organizacijos neturi išbaigtos mokymo proceso sistemos. Kitavertus, galima pabrėžti, kad tam tikra sistema, kuri skatintų darbuotojus mokytis ir tobulintis, yra reikalinga, nes tai reikšminga ne tik darbuotojui, bet ir įstaigai, organizacijai ar įmonei. Valstybės tarnautojų mokymo, kvalifikacijos tobulinimo sistema Lietuvoje kuriama ir tobulinama. Įstojus į Europos Sąjungą stengiamasi valstybės tarnautojų mokymą organizuoti taip, kad atitiktų Europos Sąjungos reikalavimus.
6. Mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas naudingas ir darbuotojui, ir organizacijai. Darbuotojui 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.

Išvados ir pasiūlymai susiję su tyrimo rezultatais:

Apibendrinant respondentų charakteristiką, galima teigti, kad organizacijos tyrimo rezultatus (nuomonę) suformavo moterys, užimančios specialistų pareigas, turinčios aukštąjį išsilavinimą, 30 – 59 metų amžiaus, turinčios didesnę darbo stažą.

Išanalizavus tyrimo duomenis nustatyta:

1. Dauguma šios įstaigos darbuotojų teigia, kad mokymasis yra neatsiejamas įstaigos tobulinimo ir vystymo veiksnys.
2. AVMI darbuotojų teigimu, reikalingiausi asmeniniai gebėjimai darbe yra profesinių žinių pritaikymas bei bendravimas. Tyrimas parodė, kad beveik pusė respondentų neturi pakankamai bendravimo įgūdžių.
3. 53,5 procentai respondentų atsakė, neturintys savęs ugdymo plano, nors mokslininkai pažymi, kad ugdymo planavimas yra svarbus individualiame mokymesi bei siejasi su organizacijos tikslais ir planais. Rengti saviugdų ir mokymo planus yra naudinga, nes tokiu būdu skyrių vadovai susipažįsta su personalo kvalifikacijos ir kompetencijos apžvalga, sužinoma, kas tobulintina organizacijoje.
4. Darbuotojų mokymąsi skatina įstaigoje diegiamos naujos technologijos, nauji klientų bei darbuotojų poreikiai ir reikalavimas siekti aukštos darbo kokybės. 90 procentų respondentų teikia reikšmę visiems aukščiau išvardintiems veiksniams.
5. Mokymams ir kvalifikacijos kėlimui naudojami šie metodai: patirties sklaida seminarų metu (93 proc.), pažintinės kelionės į kitus padalinius (56 proc.), profesinės literatūros skaitymas (52 proc.), specialios kompiuterinės programos (91 proc.). Remiantis valstybės tarnautojų mokymo strategija, rekomenduotina naudoti ir kitas mokymo formas: stažuotes, paskaitas, testines studijas aukštosiose mokyklose, nuotolinį mokymą, pranešimų skaitymą mokslinėse praktinėse konferencijose, publikacijas mokslo leidiniuose.
6. 98,7 procentai respondentų mano, kad jų profesinėje veikloje reikia mokytis visą gyvenimą. Tai rodiklis, patvirtinantis, kad nuolatinis mokymasis svarbus ne tik organizacijai, bet ir jos nariams.
7. Dauguma respondentų teigia, kad organizacijoje yra sudarytos tinkamos sąlygos mokytis, įgyti naujų profesinių žinių (96 proc.).

8. 86,1 procentai respondentų teigiamai atsakė į klausimą, ar įstaiga turi viziją, misiją ir strateginius tikslus; 80,9 procentai respondentų juos žino, 19,1 procentai respondentų nežino. Strategijos kūrimas – tai veikla, kurioje turi dalyvauti visi organizacijos nariai. Šis dalyvavimas turi būti sąmoningas: kiekvienas organizacijos narys savarankiškai mąsto ir dirba, ieško būdų tobulinimuisi, tuo pačiu tobulėja ir organizacija.
9. 90,2 procentai respondentų mano, kad vadovai palaiko darbuotojų mokymąsi.
10. Įstaigoje vyrauja bendra nuostata, kad reikia mokytis ir tobulėti bei įgytas žinias taikyti praktikoje (86,6 proc.).
11. Darbuotojų teigimu, VMI – tai savarankiška, turinti tam tikrų pranašumų, nepriklausomą strategiją bei siekianti savo tikslų įstaiga. Lietuvos įstojimas į Europos Sąjungą (toliau – ES) - paskatino VMI perimti institucinę patirtį ir iš ES valstybių narių, tarpinstitucinį bendradarbiavimą, didinti administracinius gebėjimus. Dėl narystės ES ypatingai padidėjo reikalavimai valstybės institucijoms bei valstybės tarnautojams.

Ko turėtų siekti AVMI, kuriant besimokančią organizaciją?

1. Garantuoti darbuotojams mokymosi galimybes, siekiant įgyti naujų įgūdžių ir atnaujinti senuosius, bei sudaryti sąlygas mokymosi visą gyvenimą vystymui. Praktikoje mokymosi visą gyvenimą formos gali būti įvairios: nuo kvalifikacinių kursų suaugusiems, trunkančių visą darbo dieną ar tik jos dalį, iki trumpų kursų, lankomų dėl profesinių priežasčių arba tiesiog dėl pomėgio.
2. Naudoti veiksmingus mokymo ir mokymosi metodus: Ypatingai gerų rezultatų galima pasiekti, kada derinami savarankiškas mokymas su grupiniais renginiais, kurių metu dalyviai supažindinami su savarankiškai mokantis taikytiniais mokymosi metodais: darbo laiko planavimu, autotreningu, greito skaitymo metodais.
3. Rengti darbuotojų saviugdų ir mokymo planus. Tokiu būdu vadovai susipažįsta su personalo kvalifikacijos ir kompetencijos apžvalga, sužino, kas tobulintina organizacijoje.

LITERATŪRA

1. Appleby, Robert C. (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas. – Vilnius.
2. Aušra, A. (2005). Atvirųjų resursų vaidmuo mokymo procese. Prieiga per internetą: [www.elibrary.lt/Konferencijos/KU_19/ KU_pranesimas](http://www.elibrary.lt/Konferencijos/KU_19/KU_pranesimas).
3. Bakanauskienė, I. (2002). Personalo valdymas. - Kaunas: VDU leidykla.
4. Baršauskienė, V., Guščinskienė, J. (2003). The aims of university studies: aspirations and reality from students' point of view // Socialiniai mokslai, Nr.3. – Kaunas: KTU.
5. Baršauskienė, V. (2002). Personalo administravimas viešajame sektoriuje. Viešasis administravimas.
6. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, A. (1999). Žmogiškieji santykiai. – Kaunas: KTU.
7. Bieliūnas, M. (2000). Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos. – Vilnius.
8. Blaschke, D. (1986). Soziale Qualifikationen am Arbeitsmarkt und im Beruf. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung. Nr. 19. Stuttgart. Prieiga per internetą: http://doku.iab.de/mittab/1986/1986_4_MittAB_Blaschke.pdf
9. Bučiūnienė, I. (1996). Personalo motyvavimas. Kaunas.
10. Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. – Kaunas: Aušra.
11. Gustas, E. (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. Viešoji politika ir administravimas, 5. – Kaunas.
12. Jucevičienė, P., Bagdonas A., Jucevičius G. Regioninė besimokančios visuomenės strategija ir jos įgyvendinimo ypatumai pereinamojo laikotarpio šalyje. Socialiniai mokslai. Nr. 3 (40), 2003.
13. Jewell, B.R. (2002). Integruotos verslo studijos. Vilnius.
14. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodika. – Kaunas: Technologija.
15. Leonienė, B. (2001). Darbuotojų vadyba. – Kaunas: Šviesa.
16. Malhotra, Y. (1998). Knowledge management for the new world of Business; 3 Myths about knowledge management. Prieiga per internetą: <http://www.brint.com/>
17. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2003). Darbo išteklių ekonomika ir jų valdymas. Kaunas.
18. Merkys, G. (1995). Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys. – Šiauliai: ŠPI.
19. Merkys, G., Vaitkevičius, S., Urbonaitė, D. (2004). Užsakomųjų tyrimų rengimas: Švietimo ir mokslo ministerijos rekomendacijos tyrėjams. – Vilnius. Prieiga per internetą: www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/IKT%20taikymas.pdf

20. Neef, D. (1997). Making the case for the knowledge management – working paper.
21. Pedler, M., Bugoyne, J., Boydel, T. (1991). Self – Development in Organizations. London. McGraw – Hill.
22. Porteris, M. (1998). On competition. Boston: Harvard Business School.
23. Pukelis, K., Laužackas R. (2001). Qualification and competence: concept, relation, and structure in the context of vocational teacher activity. Vocational education, research and reality.
24. Pundzienė, A., Dienys V. (2003). Darbas ir mokymasis: darbo pasaulio ir švietimo sąveikos pobūdžio kaita. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. Nr. 6. VDU. – Kaunas.
25. Rudytė, D. (2006). Finansų specialistų kompetencijos pokyčių valdymas žinių ekonomikos kontekste. – Kaunas: VDU.
26. Sakalas, A. (2001). Personalo vadyba, – Kaunas.
27. Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai.
28. Sakalas, A., Vanagas P., Martinkus B., Prokopčiukas B., Venskus R., Viršilaitė R., Ivaškienė A. (1996). Pramonės įmonių vadyba. – Kaunas.
29. Schuler, S.R., Beutell, J.N., Jungblood, A.S. (1989) Effektivė Personnel Management.
30. Senge, P. M. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. USA: Sloan Management Review. Vol. 32, No.1.
31. Simonaitienė, B. (2003) Mokykla – besimokanti organizacija. Monografija. – Kaunas: Technologija. p. 40.
32. Stancikas, E.R. (2001). Darbuotojų mokymas ir tobulėjimas. Ekonomika, Nr.53. – Vilnius.
33. Stankevičienė, A. (2004). Personalo ugdymo proceso įvertinimas Lietuvos įmonėse. Verslas, Vadyba ir studijos. – Vilnius, VGTU.
34. Thom, N., Ritz, A. (2004). Viešoji vadyba. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
35. Vaitkevičiūtė, V. (1999). Tarptautinių žodžių žodynas. – Vilnius.
36. Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas. – Vilnius.
37. Darbo jėgos tyrimai. Eurostat. 2005. Prieiga per internetą:
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1090,30070682,1090_33076576&_dad=portal&_schema=PORTAL
38. Darbo rinkos terminai ir sąvokos. Darbo ir socialinių tyrimų institutas (1998). – Vilnius: Agora.
39. Europos Sąjungos Lisabonos darbotvarkės ir jos poveikio Lietuvai įvertinimas (2003). Lietuvos Laisvosios Rinkos Institutas. Vinius. Prieiga per internetą:
<http://www.lrinka.lt/Leidiny/naujienos/2003-10-12.phtml>

40. Lietuvos Bendrasis Programavimo Dokumentas 2004 – 2006 m. Finansų ministerija. Vilnius. Prieiga per internetą:
http://www.finmin.lt/finmin/selectpage.do?doclocator=%2Fweb%2Fstotis_inf.nsf%2F0%2FE1A665AB47AAF272C2256F3A004D536C%3FopenDocument
41. LR Valstybės tarnybos įstatymas (1999). Prieiga per internetą:
<http://www.infolex.lt/scripts/sarastas2.dll?Tekstas=1&Id=35039&Vr=1&Pr=1>.
42. LR viešojo administravimo įstatymas (1999). Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/psl/inter2/docpaieska.schowdoc_1?p_id=198296].
43. Making a European area of Lifelong Learning a Reality (2001). Communication from the Commission. Commission of the European Communities. Brussels. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/education/policies/lll/life/communication/com_en.pdf.
44. Metiniai mokymo planai. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/owabin/owarepl/inter/owa/U0092113.doc>
45. Mokesčių mokėtojų aptarnavimo ir komunikavimo strategija ir jos įgyvendinimas 2004 - 2007 metais. Prieiga per internetą: <http://www.vmi.lt>.
46. Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija (2004). Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Vilnius. Prieiga per internetą:
<http://www.euroguidance.lt/index.php?language=lt&page=70>.
47. Nacionalinis Švietimo plėtotės raportas (2005). Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Vilnius. Prieiga per internetą:
[www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/RAPORTAS_\(taisymai\).doc](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/RAPORTAS_(taisymai).doc).
48. Profesinio rengimo programų perimamumo užtikrinimas: koncepcija, metodika, atvejo studija (2004) Klaipėda: KU leidykla.
49. Švietimo ir mokymo sistemos modernizavimas siekiant bendrų ES 2010 metams užsibrėžtų tikslų (2006). Darbo programa. Lietuvos švietimo ir mokslo ministerija. Vilnius. Prieiga per internetą:
http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/EC_LLL_report_final_lietkalba_red.doc
50. Valstybės tarnautojų mokymo 2003-2006 metų strategija. Prieiga per internetą:
<http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=170953&Condition2>
51. Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos. LRS. Vilnius. Prieiga per internetą:
http://www.lssic.lt/alevel/pictures/Dokumentai/Teisine_baze/sviet_strateg_nuos_igyvend_programa.doc

PRIEDAI