

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS  
UGDYMO SISTEMŲ KATEDRA

**Jolanta Gedminaitė**

Švietimo kokybės vadybos magistrantūros studentė

**DARBUOTOJŲ MOKYMAS/IS IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMAS  
BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS KONTEKSTE**

Magistro darbas

Mokslinis vadovas  
doc. dr. R. Vilkonis

Šiauliai, 2014

Darbas originalus.....Jolanta Gedminaitė  
(studento parašas)

## TURINYS

<i>Santrauka</i> .....	3
<i>Ivadas</i> .....	5
1. SUAUGUSIŲJŲ MOKYMO/SI KOKYBĖS TEORINIS PAGRINDIMAS .....	9
1.1. SUAUGUSIŲJŲ MOKYMASIS ŠVIETIMO KOKYBĖS KONTEKSTE .....	9
1.1.1. Suaugusiųjų mokymosi poreikiai ir motyvacija .....	9
1.1.2. Mokymosi visą gyvenimą reglamentavimas .....	11
1.1.3. Suaugusiųjų mokymosi ypatumai .....	13
1.1.4. Švietimo kokybės samprata .....	16
1.1.5. Suaugusiųjų mokymo/si kokybės vertinimas .....	19
1.2. SUAUGUSIŲJŲ MOKYMASIS DARBO VIETOJE .....	21
1.2.1. Darbuotojų mokymosi motyvai ir kvalifikacijos poreikio nustatymas .....	21
1.2.2. Darbuotojų ugdymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema Lietuvoje .....	24
1.2.3. Besimokančios organizacijos samprata ir bruožai .....	29
2. DARBUOTOJŲ MOKYMO/SI IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO POREIKIŲ BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS KONTEKSTE TYRIMAS .....	35
2.1. Tyrimo metodika ir tiriamieji .....	35
2.2. Tiriamųjų charakteristika.....	37
2.3. Tyrimo rezultatai .....	40
<i>Išvados</i> .....	59
<i>Rekomendacijos</i> .....	61
<i>Literatūra</i> .....	62
<i>Priedai</i> .....	67

## SANTRAUKA

### **Temos pavadinimas: DARBUOTOJŲ MOKYMAS/IS IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMAS BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS KONTEKSTE.**

#### **Magistro darbas.**

Nuolatinis mokymasis tampa kiekvienos organizacijos kultūros dalimi, nes padeda jai aktyviai prisitaikyti prie vykstančių pokyčių. Tik nuolatinis organizacijos narių mokymasis, tobulėjimas, kūrybiškumo pagrindu, padeda sukurti aukštos kvalifikacijos žmogiškuosius išteklius. Išsilavinę, gebantys dirbti su idėjomis žmonės yra besimokančios organizacijos pamatas (Česnulevičienė, Lakis, 2002).

**Tyrimo objektas:** Darbuotojų mokymo/si poreikiai ir galimybės organizacijoje.

**Tyrimo hipotezė.** Tikėtina, kad Šiaulių miesto verslo įmonės besimokančios organizacijos, tačiau nėra sukurta nuosekli darbuotojų mokymo/si sistema, įmonėje nėra sudarytos mokymo/si galimybės, o darbuotojų mokymas/is ir kvalifikacijos tobulinimas lieka tik formalus dalykas.

**Tyrimo tikslas:** Atskleisti darbuotojų mokymo/si bei kvalifikacijos tobulinimo poreikius ir galimybes Šiaulių miesto verslo įmonėse.

Darbą sudaro dvi dalys: pirmoje analizuojama suaugusiųjų mokymo/si ypatumai, besimokančios organizacijos samprata, švietimo kokybės samprata bei mokymosi kokybės vertinimas, darbuotojų ugdymo sistema Lietuvoje. Antroje dalyje pateikiami atlikto tyrimo rezultatai, atskleidžiantys Šiaulių miesto verslo įmonių darbuotojų mokymo/si bei kvalifikacijos tobulinimo poreikius ir galimybes, mokymosi motyvacijos veiksnius bei organizacijos vadovų nuostatą į besimokančius darbuotojus.

Darbe buvo taikomi teoriniai (mokslinės literatūros analizė), empiriniai (kiekybinė anketinė apklausa) metodai.

**Darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro santrauka, įvadas, du skyriai, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, 1 priedas. Darbą iliustruoja 27 paveikslai bei 5 lentelės.

**Išvados.** Tyrimo rezultatai atskleidė vadovų abejingumą dėl darbuotojų mokymosi. Vadovai savo darbuotojų neskatina tobulėti, įmonėje nėra numatytos lėšos darbuotojų tobulinimui, vadovai finansiškai neremia besimokančius darbuotojus, nėra skiriamas laikas darbuotojų mokymuisi, ko pasekoje didžioji dalis respondentų negali planuoti savo individualios karjeros. Apibendrinus, galima teigti, kad organizacijos neinvestuoja į savo darbuotojus ir nesudaro sąlygų jiems tobulėti.

## SUMMARY

**Topic of the thesis. STAFF TRAINING AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN A CONTEXT OF LEARNING ORGANIZATION.**

**Master's Thesis.**

Continuous learning becomes a part of every institutions culture, because it helps to actively adapt to the changes. Only continuous staff training, creativity-based improvement helps to create highly-skilled human resources. Educated, able to work with different ideas people are the foundation of a learning organization (Česnulevičienė, Lakis, 2002).

**The object of the research:** business employees' training needs and opportunities in the organization.

**The hypothesis of the research.** Business enterprises are likely learning organizations, but there is no consistent staff learning program created. The company does not allow learning opportunities, staff training and professional development remains to be only a formal thing.

**The aim:** to disclose the needs and opportunities of the business employees' training and professional development.

The thesis consists of two parts: the first part analyzes the characteristics of an adult learning, the concept of a learning organization, the concept of the quality of education as well as training quality evaluation and employee education system in Lithuania. The second part presents survey results, revealing the needs and opportunities of training and professional development of business employees in Siauliai city; learning motivation factors and organization manager's attitude towards the staff training.

The theoretical method (analysis of a scientific literature) and the empirical method (quantitative questionnaire) were used in the thesis.

**The structure of the research:** Master's thesis consists of a summary in Lithuanian and English languages, introduction, two paragraphs, conclusions and recommendations, references, 1 annex. The research is illustrated with 27 pictures and 5 tables.

**Conclusions.** The results of the research shows indifference towards the staff training. Managers do not motivate their staff to improve, company does not have any funds planned to improve their staff and do not support their in-training employees financially, also no time is appointed for staff training. Therefore, the majority of the respondents are not able to plan their individual careers. To conclude, it could be stated that organizations do not invest in their employees and do not allow their improvement.

## ĮVADAS

Spartėjant globaliniams pokyčiams žinios tampa vis didesne vertybe ir asmens saviraiškos sąlyga. Tai ypač ryšku pastaraisiais dešimtmečiais, vykstant esminiams vadybos pokyčiams, kai akcentuojama kokybės vadyba, organizacinė elgsena ir kultūra, darbo efektyvumas, technologinė sparta ir konkurencija. Spartūs ekonominiai, technologiniai ir darbo pobūdžio pasikeitimai skatina poreikį žmonėms nuolat mokytis. Nuolatinis mokymas ypač aktualus įvairių šalių švietimo ir verslo organizacijoms, kurios kelia sau uždavinius sudaryti efektyvią mokymosi galimybių sistemą visoje šiuolaikinį žmogų supančioje aplinkoje, visais jo gyvenimo tarpsniais (Trakšėlys, 2011).

Pasak R. Dačiulytės (2011) dinamiškame pasaulyje nuolatinis mokymosi procesas tampa akivaizdus reiškinys padedantis organizacijoms ir individams sėkmingai prisitaikyti pokyčių erdvėje. Kad individų, darbuotojų mokymasis būtų efektyvus mokslininkai ir praktikai nuolat ieško būdų ir sprendimų, kurie padėtų tai pasiekti.

Viena iš pagrindinių žinių visuomenės prielaidų – besimokančios organizacijos kūrimas, kurioje svarbiausiais ištekliais ir veiklos sėkmės prielaida tampa specializuotos žinios, o jų pagrindu - bendrosios žinios ir sugebėjimai jas taikyti (Drucker, 1993).

**Tyrimo aktualumas.** Nuolatinis suaugusiųjų mokymasis tampa kiekvienos organizacijos kultūros dalimi, nes padeda jai greitai reaguoti ir intensyviai prisitaikyti prie vykstančių visuomenės pokyčių. Tik pastovus ir nenutrūkstantis organizacijos narių mokymasis, tobulėjimas, kūrybiškumo pagrindu, padeda sukurti aukštos kvalifikacijos žmogiškuosius išteklius. Išsilavinę, gebantys dirbti su idėjomis žmonės, priimantys inovacijas yra besimokančios organizacijos pagrindas (Česnulevičienė, Lakis, 2002).

„Kai mokymasis tampa pagrindiniu individo sėkmingos karjeros, organizacijos išlikimo bei nacionalinės gerovės veiksnium, mokymosi daugiau nebegalima sieti tik su jaunystėje įgytomis žiniomis ar vienu periodu gyvenime. Mokymasis dabar turi vykti nuolat, visą žmogaus gyvenimą, ir turi būti kiekvieno - tiek individo, tiek organizacijos siekis ir egzistavimo būvis“ (Flood, 1993).

Anot L. Jovaišos (1997), nuolat kintančioje visuomenėje žinios turi vis didesnę reikšmę. Informacijos apimtis intensyviai didėja bei atsinaujina, įgytos žinios pasensta, todėl žmonių poreikis žinioms auga ir tampa nuolatinis. Sparčiai augant technologinei pažangai išskyla suaugusiųjų mokymosi visą gyvenimą poreikis, būtinybė tobulinti žinias ir įgūdžius naujose srityse, didėja bendrų gebėjimų reikšmė.

Pasak K. Trakšelio (2011) nuolatinis suaugusiųjų mokymasis tampa ne vien individo savirealizacijos poreikių patenkinimu, bet ir ekonominių pokyčių diktuojama būtybe. Sparčiai kintančio globalaus verslo sąlygomis organizacijos bei žmogiškųjų išteklių mokymas visą gyvenimą, žinių, gebėjimų ir kvalifikacijos tobulinimas yra neišvengiamas norint sėkmingai išlikti rinkoje, išlaikyti darbo vietą bei išlikti konkurencingais.

Mokslinėje literatūroje besimokančią organizaciją nagrinėjo D. Beresnevičienė (1992, 2000); J. Vaitkevičius (1995); E. Normantas (1998); J. Kvedaravičius (2000, 2002); B. Simonaitienė (2003); J. Bersėnaitė, G. Šaparnis, D. Šaparnienė (2006); R. M. Andrikenė, B. Anužienė (2006); J. Kvedaravičius, I. Dagytė (2006); V. Tubutienė, R. Poškutė (2007); D. Bukantaitė, D. Remeikienė (2007); G. Bogard (1991); L. Broomas, C. M. Bonjean, D. H. Broom (1992); J. Vveinhardt (2009) ir kt. Šių mokslininkų nuomone, nuolatinis mokymasis tampa pagrindiniu individo prisitaikymo prie nuolat kintančios šiuolaikinės visuomenės, sėkmingos karjeros siekimo, organizacijos išlikimo veiksniu. Anot P. Senge (1990) besimokančioje organizacijoje nuolat auga žmonių galimybes, kurių dėka ugdomi nauji mąstymo būdai, jie pasiekia aukštesnių rezultatų, kurių jie iš tikrųjų siekia, padidėja darbo kokybė, tai organizacija, kurioje žmonės nuolatos mokosi, kaip mokytis kartu.

Suaugusiųjų mokymosi ypatumus įvairiais gyvenimo etapais nagrinėjo Lietuvos ir užsienio mokslininkų: A. M. Juozaitis (2004, 2008); T. Tamošiūnas (2004); G. M. Linkaitytė (2003); R. M. Andrikenė ir B. Anužienė (2006); M. Teresevičienė ir kt. (2006); V. Indrašienė (2007); G. Foley (2007); M. Knowles ir kt. (2007); N. Longworth (2007); ir kt. mokslininkai.

Žmogiškųjų išteklių efektyvų vystymą organizacijoje nagrinėjo G. Dessler (2001), L. Gratton (2004), A. Garalis (2004) ir daugelis kitų. Išanalizavus Lietuvos ir užsienio mokslininkų atliktus tyrimus pastebėta, kad daugelis mokslininkų pateikia skirtingas besimokančios organizacijos sampratas bei dažnai jų nuomonės skiriasi, todėl vieningo besimokančios organizacijos apibūdinimo nėra.

**Tyrimo problema.** Anot A. Punzienės (2002), būtent organizacija, kurioje visi individai mokosi yra tokia organizacija, kurioje užtikrinamas organizacijos gebėjimas lanksčiai ir efektyviai reaguoti į aplinkos pokyčius bei ugdyti žmogiškuosius išteklius, gebančius nuosekliai dalyvauti nuolatinio mokymosi procese. Tačiau besimokančios organizacijos modelio įgyvendinimas yra sudėtingas procesas, ir viena iš pagrindinių priežasčių: nėra vieningos besimokančios organizacijos sampratos.

Daugelyje organizacijų vis mažiau reikalingi žemos kvalifikacijos darbuotojai, tuo tarpu aukštos kvalifikacijos darbuotojų poreikis nuolat auga. Todėl įvairių mokymų, kvalifikacijos tobulinimo programų taikymas ypač aktualus daugeliui verslo organizacijų (Garalis, 2004).

Vienas iš svarbiausių besimokančios organizacijos veiksnių, lemiančių jos konkurencinį pranašumą, prisitaikymą prie šiandieninės darbo rinkos, yra organizacijos žmogiškųjų išteklių mokymasis ir tobulėjimas. Nuolatinių pokyčių rinkoje nebepakanka vien tik kaupti žinias ir informaciją, organizacija turi užtikrinti žinių ir įgūdžių atnaujinimą, greitą reagavimą į nuolat kintančią aplinką bei praktiškai pritaikyti organizacijos darbuotojų mokymąsi greičiau nei konkurentai. *Tyrimo problema formuluojama trimis klausimais:*

1. Koks yra verslo įmonių darbuotojų požiūris į mokymąsi / tobulinimąsi bei kokie motyvai skatina juos mokytis/ tobulintis?
2. Ar verslo įmonėse sudarytos sąlygos darbuotojų mokymuisi/ tobulinimuisi.
3. Ar verslo įmonių vadovai palaiko savo darbuotojų mokymąsi/ tobulinimąsi.

**Tyrimo objektas.** Verslo įmonių darbuotojų mokymo/si poreikiai ir galimybės organizacijoje.

**Tyrimo hipotezė.** Tikėtina, kad verslo įmonės besimokančios organizacijos, tačiau nėra sukurta nuosekli darbuotojų mokymo/si sistema, įmonėje nėra sudarytos mokymosi galimybės, o darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos tobulinimas lieka tik formalus dalykas:

**Tikslas.** Atskleisti verslo įmonių darbuotojų mokymo/si ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius ir galimybes.

#### **Uždaviniai:**

1. Atlikti Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros analizę ir pateikti suaugusiųjų mokymo/si, švietimo kokybės bei besimokančios organizacijos sampratų apžvalgą.
2. Išsiaiškinti verslo įmonių darbuotojų mokymo/si / tobulinimo/si motyvus, poreikį bei galimybes besimokančioje organizacijoje.
3. Apibendrinti teorinio ir empirinio tyrimo rezultatus, suformuluoti išvadas bei pateikti rekomendacijas darbuotojų mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo organizacijoje atžvilgiu.

**Tyrimo metodologija.** Tyrimas grindžiamas šiomis metodologinėmis nuostatomis:

- *Nuolatinio mokymosi koncepcija*, kuri akcentuoja, kad žmogaus mokymasis trunka visą gyvenimą, jam mokantis įvairiose mokymosi erdvėse bei perioduose: formalaus ir neformalaus švietimo organizacijose, savaiminis mokymasis, nuotoliniu, saviugdos ir kitais būdais (Mokymosi visą gyvenimą Memorandumas, 2001).

- *Humanistinė nuostata*, remiasi į teiginį, kad žmogus yra aukščiausia vertybė ir nuolat vystosi, siekdama savirealizacijos. Joje glūdi nuolatinis mokymosi poreikis, noras pažinti ir tobulinti save, realizuoti save kuriant savo asmeninį ir profesinį gyvenimą. Tai istoriškai kintanti pažiūrų sistema, pripažįstanti pagarbą žmogaus orumui, teisėms į laisvę, lygybę. Humanistinei psichologijai didžiausią įnašą davė A. Maslow (2006) ir G. Rogers (2006).

#### **Tyrimo metodai.**

1. Mokslinės literatūros sisteminė analizė;
2. Anketinė apklausa.
3. Statistinė duomenų analizė. Duomenys apdoroti MS Excel programa.
4. Grafiniai duomenų pateikimo metodai, naudojant MS Excel programą.

**Tyrimo imtis ir organizavimas.** Tyrimui įgyvendinti pasirinktas kiekybinio tipo duomenų rinkimo metodas – anketinė apklausa. Anketa skirta Šiaulių miesto Uždarytųjų akcinių bendrovių (toliau UAB) darbuotojams, siekiant išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į besimokančią organizaciją bei nustatyti darbuotojų mokymo/si poreikį ir galimybes organizacijoje. Tyrimui atlikti pasirinktos šios UAB ekonominė veiklos sritys:

- Statybos įmonės,
- Automobilių remonto paslaugas teikiantys autoservisai.

Anketos buvo pateiktos tiesiogiai, atvykus į pasirinktas Šiaulių miesto UAB bei siunčiant anketos nuorodą <http://apklausa.lt/f/verslo-imonės-kaip-besimokancios-organizacijos-5e4xgb5.fullpage> elektroniniu paštu Šiaulių miesto UAB darbuotojams. Respondentai turėjo galimybę atsakyti į anketos klausimus jiems patogiu laiku bei išvengti tyrėjo įtakos ir išsaugoti informacijos privatumą. Tyrimas buvo vykdomas 2013 m. lapkričio mėn., jo metu išdalinta 300 anketų, sugrįžo 216 anketų. Anketų grįžtamumo kvota – 72 proc. Visi tyrime dalyvavusieji asmenys savanoriškai sutiko dalyvauti apklausoje.

**Tyrimo etapai.** Tyrimas vyko keliais etapais:

Pirmas etapas vykdomas 2013 m. birželio / rugsėjo mėn. – mokslinės, pedagoginės, psichologinės, andragoginės literatūros bei internetinių duomenų bazės analizė.

Antras etapas vykdomas 2013 m. spalio mėn. – tyrimo instrumento rengimas.

Trečias etapas vykdomas 2013 m. lapkričio mėn. – anketinė apklausa raštu.

Ketvirtas etapas vykdomas 2013 m. gruodžio mėn. 2014 m. sausio mėn. - tyrimo duomenų apdorojimas, objektyvių žinių gavimas ir rezultatų bei išvadų pateikimas.

**Darbo naujumas / reikšmingumas.** Šiame darbe empiriškai nustatyta UAB darbuotojų požiūris į mokymą/si bei kvalifikacijos tobulinimą, išsiaiškinti poreikiai bei galimybės. Remiantis mokslinės literatūros analize, sudarytas tyrimo instrumentas, padėjęs nustatyti įmonių darbuotojų mokymo/si bei kvalifikacijos tobulinimo poreikius ir galimybes, mokymosi motyvacijos veiksnius, mokymosi įtaką darbo kokybei bei įmonės vadovų nuostatą į besimokančius darbuotojus. Remiantis gautais rezultatais, parengtos rekomendacijos, darbuotojų mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo besimokančios organizacijos kontekste, tobulinimui.

**Darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro: santrauka lietuvių ir anglų kalba, įvadas, 2 skyriai, išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas (86 šaltiniai). Tyrimo duomenis iliustruoja 5 lentelės, 27 paveikslai. Prieduose pridedama anketa. Darbo apimtis – 67 psl.



# 1. SUAUGUSIŲJŲ MOKYMO(SI) KOKYBĖS TEORINIS PAGRINDIMAS

## 1. 1. SUAUGUSIŲJŲ MOKYMASIS ŠVIETIMO KOKYBĖS KONTEKSTE

### 1.1.1. Suaugusiųjų mokymosi poreikiai ir motyvacija

Mokymosi motyvacija yra laikoma vienu iš svarbesnių, jei ne pačiu svarbiausiu veiksniu individams dalyvaujantiems mokymosi ir tobulinimosi procese – tiek besimokantiems, tiek teikiantiems mokymą (Juozaitis, 2003).

Pasak J. Abramauskienės, R. Kirliauskienės (2008), mokymasis yra sudėtingas procesas, reikalaujantis įvairių gebėjimų, žinių bei dėmesio. Mokymosi proceso pobūdis ir rezultatai priklauso nuo įvairių veiksnių: besimokančiojo gabumų, iniciatyvos, ankstesnės įgytos mokymosi patirties ir kt. Ypatingas vaidmuo tenka motyvacijai, nes ji suteikia besimokančiajam veržlumo, iniciatyvumo, savarankiškumo, energijos, padeda pasirinkti kryptį, motyvuotas žmogus labiau linkęs mokytis.

Pasak D. Beresnevičienės (1995), suaugusiųjų mokymosi motyvai kyla tada, kai jie jaučia interesą ir poreikį, kurį mokymasis gali patenkinti. Suaugusiųjų interesai mokymosi atžvilgiu yra nukreipti į gyvenimą, ir jie turi lūkesčių būti savarankiški, nors, laikui bėgant, išryškėja vis daugiau individualių skirtumų, pasireiškiančių mokymosi stiliumi, priimtomis mokymo sąlygomis, t.y. laiku, vieta ir tempu. J. Dewey (1960) teigimu, suaugusieji tęsia savo mokymosi visą gyvenimą, jei jų ankstesnė mokymosi patirtis „išaugino“ mokymosi tęstinumo procesą, kiekvienam suteikdamas galimybę veikti kaip žmogui, pasitikinčiam geresniu gyvenimu.

Kaip teigia G. Linkaitytė ir V. Širvaitytė (2000), vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris motyvuoja suaugusį žmogų nuolat mokytis bei tobulėti – turimų žinių neatitikimas šiuolaikinių reikalavimų, siekimas išvengti įgūdžių senėjimo ir „išėjimo iš darbo rinkos“. Šis motyvas atsiranda dėl to, kad dauguma suaugusiųjų mokėsi tik būdami jauni ir tikėjo, kad įgytų ir sukauptų žinių mokykloje užteks visam likusiam gyvenimui, bet greitai keičiantis visuomenės poreikiai įrodė, jog tai neįmanoma. Labai svarbu suaugusiems suprasti, kad mokymasis turi būti nepertraukiamas procesas ir tęstis visą jų gyvenimą, kuris suteikia naujos patirties, žinių bei įgūdžių.

Suaugusiųjų mokymosi poreikį bei motyvaciją nulemia tiek vidiniai tiek išoriniai veiksniai. Motyvai – tai veiklos priežastys, susijusios su subjektyvių poreikių tenkinimu bei vidine būseną, kuri skatina žmogų sąmoningai veikti siekiant tikslo (Teresevičienė ir kt., 2006). Vidinė mokymosi motyvacija – tai motyvai kylantys iš paties individo, kai besimokantieji gilina savo

žinias, ieško naujų patyrimų, mėgsta mokytis naujų dalykų. Mokymosi motyvai susiję su svarbiausių, fiziologinių ir dvasinio augimo, poreikių patenkinimu. Tačiau stipriausią vidinę mokymosi motyvaciją sukelia vidinė laimė bei pasitenkinimas, lydintis išmokimą. Tai vidinės valios, poreikių, saviraiškos įgyvendinimas. Išorinė mokymosi motyvacija - kai besimokantieji vadovaujasi motyvais, kurių pradžia slypi jų aplinkoje, darbo rinkos reikalavimuose, kitų žmonių padėtyje ir asmeniniuose santykiuose (Rupšienė, 2000).

Tam, kad žmogus savo iniciatyva imtųsi naujos veiklos reikalinga motyvacija, nuo kurios ir priklauso suaugusiųjų mokymosi efektyvumas. M. Knowles pateikia 6 suaugusiųjų mokymosi motyvacijos kriterijus:

- Socialinių ryšių – bendravimo, žmogiškųjų santykių palaikymo poreikis, patenkinti asociacijų, narystės poreikius.
- Asmeninių pasiekimų – aukštesnis statusas/ pareigos darbe, profesionalus tobulėjimas, konkurencingumo mažėjimas.
- Išorinių lūkesčių – atitikti reikalavimus, patenkinti vadovų lūkesčius/ rekomendacijas, išlikti darbo rinkoje.
- Socialinės gerovės siekimo – galimybė geriau padėti visuomenei, tarnauti visuomenei, dalyvauti visuomeninėje veikloje/ darbe.
- Stimuliaciniai – atsiskirti nuo kasdienybės, išvengti nuobodulio, monotonijos, suteikti kontrastą kitoms gyvenimo detalėms.
- Susidomėjimo mokslu – siekti žinių dėl asmeninių interesų, mokytis dėl mokymosi, patenkinti smalsų protą bei savirealizacija (Janulienė, Veršinskienė, 2003).

B. Bitinas (1996) išskiria tris pagrindines mokymosi motyvų grupes:

1) išsilavinimo motyvai siejami su besimokančiojo ateities planais, jo socialiniu įsitvirtinimu visuomenėje;

2) pažinimo interesai (atrenkamasis požiūris į mokymosi procese nagrinėjamus objektus) ir pažinimo aktyvumas (įgyvendintas siekimas sužinoti mokymosi veiklos vertybinį traktavimą);

3) savirealizacijos motyvai, kurie paremti pasitikėjimu savimi, savo galimybių vertinimu bei lūkesčių patenkinimu.

Kai suaugusysis supranta, kad žinių ir gebėjimų trūkumas neleidžia iki galo savęs išreikšti kaip asmenybės, jo mokymosi motyvacija sustiprėja ir jis siekia tobulintis toliau. Jam tenka priimti sprendimą ar reikia gilinti trūkstamas žinias, atnaujinant turimą informaciją, tobulinti savo gebėjimus. Suaugęs žmogus priimdamas sprendimą dėl tolimesnio mokymosi gali nuspręsti kokie poreikiai jam yra svarbiausi – saugumo, pagarbos, pažinimo saviugdos (Beresnevičienė, 1995).

Apibendrinant suaugusiųjų motyvacinius aspektus, galima teigti, kad suaugusieji labiausiai motyvuoti mokytis yra tada, kai jie jaučia interesą ir poreikį, kuri mokymams gali patenkinti. Tad pirmiausia, mokymosi procesas prasideda nuo poreikių išsiaiškinimo. Kai suaugusysis negali savęs realizuoti, išreikšti savęs iki galo kaip asmenybė, jis nori mokytis ir tobulinti savo žinias toliau. Siekimas patenkinti poreikius yra pagrindinis motyvacijos šaltinis. Mokymosi motyvai gali būti labai skirtingi, tačiau bendra tendencija mokymasis padeda suaugusiems siekti asmenybės ir profesinio augimo.

Spartėjantis šiuolaikinio gyvenimo tempas, nuolatinė kaita reikalauja nuolatinio mokymosi. Norint lanksčiai reaguoti į pokyčius ir prie jų prisitaikyti, suaugusiųjų mokymasis turi tęstis visą gyvenimą. Tad sekančiame skyrelyje bus nagrinėjamas mokymosi visą gyvenimą reglamentavimas.

### **1.1.2. Mokymosi visą gyvenimą reglamentavimas**

Pastaruoju metu Lietuvoje ypatingas dėmesys skiriama suaugusiųjų mokymuisi visą gyvenimą. Lietuvos kaip savarankiškos ir nepriklausomos valstybės švietimo sistema naujovėms atsivėrė 1992 m., kai buvo sukurta Švietimo koncepcija, kurioje suaugusiųjų švietimui buvo priskirtas bendrasis ir profesinis lavinimas. Mokymosi visą gyvenimą idėja Lietuvoje buvo pradėta analizuoti 2001 m. svarstant Mokymosi visą gyvenimą memorandumą, o formaliai buvo įteisinta 2004 m., patvirtinus Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategiją (Linkaitytė, Žilinskaitė, 2008).

Tam, kad tinkamai pasiruošti naujiems visuomeninio gyvenimo iššūkiams ir pokyčiams, mokymasis turi tapti nuolatinio procesu, sugebėti nuolat atnaujinti ir pritaikyti savo įgūdžius, keisti požiūrį ir įpročius bei įgyti gilesnį savo gyvenimo aplinkos supratimą. Globaliniai pokyčiai reikalauja suaugusiųjų nuolat tobulinti įgūdžius, todėl auga suaugusiųjų švietimo poreikis. Kadangi šiuolaikiniame pasaulyje informacijai ir žinioms būdinga itin didelė gausa, laikinumas, todėl ir žmogaus asmenybė nebegali būti pastovi ir turi nuolat keistis. Dabarties žmogus yra labai susirūpinęs savo egzistencija, kurią reikia statyti ant naujesnių ir tvirtesnių pamatų. To reikalauja atskiros tautos, klasės, valstybės ir atskiri žmonės. Viena iš esminių Lietuvos švietimo idėjų – sukurti nuolatinio mokymosi sistemą, kuri padėtų besimokančiajam neatsilikti nuo visuomenės mokslinės, kultūrinės ir techninės raidos, išsaugoti savo kvalifikaciją, tobulinti savo profesines žinias ir įgūdžius bei prisitaikyti prie nuolat kintančių darbo sąlygų (Beresnevičienė, 1998).

Mokymosi visą gyvenimą memorandume (2001) pateiktos šešios svarbiausios tezes poveikio mokymuisi visą gyvenimą įgyvendinimui:

- nauji pagrindiniai įgūdžiai – visiems. Būtina garantuoti visuotinį ir nuolatinį mokymosi prieinamumą, kad būtų įgyjami bei atnaujinami įgūdžiai, reikalingi dalyvaujant žinių visuomenės ir ekonomikos gyvenime.
- daugiau investicijų į žmogiškuosius išteklius. Būtina didinti investicijas į žmogiškuosius išteklius, teikiant prioritetą pagrindiniam Europos turtui – žmonėms;
- diegti naujoves į mokymą ir mokymąsi. Būtina vystyti veiksmingus mokymo ir mokymosi metodus, sudaryti sąlygas nuolatinio ir visą apimančio mokymosi kontinuumui;
- vertinti mokymąsi. Būtina tobulinti mokymosi ir jo rezultatų supratimą ir vertinimą, ypač neformaliojo ir informalią mokymosi srityse;
- peržiūrėti, pergaltoti orientavimą ir konsultacijas. Būtina užtikrinti, kad kiekvienam individui būtų lengvai prieinamos kokybiškos žinios ir patarimai apie mokymosi galimybes visoje Europoje visą gyvenimą;
- priartinti mokymąsi prie namų. Būtina sudaryti mokymosi visą gyvenimą sąlygas kuo arčiau besimokančiųjų, jų bendruomenėse, kur įmanoma, įrengiant kompiuterines technologijas (Mokymosi visą gyvenimą memorandumas, 2001).

Mokymasis visą gyvenimą laikomas labai svarbiu ir aktuali ne tik švietimo srityje, bet ir užimtumo, ekonominio augimo, socialinės atskirties srityse. Švietimo ir mokymo sistemos privalo prisitaikyti prie naujų XXI amžiaus iššūkių. Mokymasis visą gyvenimą yra pagrindinis dalykas, siekiant išugdyti žmonių pilietiškumą, stiprinant visuomenės glaudų bendradarbiavimą ir didinant užimtumą. Mokymosi visą gyvenimą esminės sąvokos: motyvacija, lūkesčiai ir pasitenkinimas (Mokymosi visą gyvenimą koncepcija, 2001).

V. Zuzevičiūtė (2006) teigia, kad visą apimantys pokyčiai šiuolaikinėje visuomenėje pasireiškia technologinių ir mokslinių pokyčių didėjančiais kompetencijų reikalavimais, gausėjančių mokymosi galimybių bei sąsajų visuma, sąlygojančia besimokančios visuomenės kūrimąsi. Nuolatinis mokymasis padeda suaugusiam greitai reaguoti į pokyčius ir prie jų prisitaikyti, mokytis įvairioje aplinkoje visą savo gyvenimą. Nuo tradicinio mokymo pereinant prie mokymosi visą gyvenimą keičiasi požiūris į suaugusiųjų ugdytoją kaip į vienintelį žinių šaltinį – andragogas padeda susirasti ir pritaikyti žinias bei tampa pagrindiniu vedliu prie įvairių žinių šaltinių. Pastaruoju metu visame pasaulyje plačiai kalbama apie būtinybę mokytis visą gyvenimą. Manoma, kad neišsilavinęs, turintis žemą kvalifikaciją asmuo turi įvairių socialinių bei psichologinių problemų, tokių kaip nepilnavertiškumas, pasyvumas, dažnas puolimas į depresiją. Tokie asmenys dažnai turi žalingų įpročių, mėgsta smurtauti ir prieštarauti kitoms pavyzdingo elgesio taisyklėms, turi emocinių sutrikimų, todėl suaugusiesiems reikia mokytis

visą gyvenimą, kad galėtų išspręsti aktualias problemas, bei integruotis nuolat kintančiame visuomeniniame gyvenime.

Europos Sąjungos švietimo politiką reglamentuojančiuose dokumentuose nuo 2001 metų įvedama ir naudojama Mokymosi visą gyvenimą samprata ryškina dvi svarbias priežastis, dėl ko Europos Sąjungai taip būtina įgyvendinti Mokymosi visą gyvenimą idėją:

- Europa eina link žiniomis grindžiamos visuomenės ir ūkio. Labiau nei bet kada naujausios informacijos ir žinių prieinamumas, motyvacija ir įgūdžiai protingai naudotis šiais resursais savo ir visos visuomenės vardu tampa veiksmu, didinančiu Europos kompetenciją, žmonių darbingumą ir pritaikomumą;
- Šiandieniniai europiečiai gyvena sudėtingame socialiniame ir politiniame pasaulyje. Labiau nei bet jie linkę planuoti savo gyvenimą, iš jų tikimasi aktyvaus dalyvavimo visuomeninėje veikloje. Jie privalo mokytis gyventi kultūrinės, etninės ir kalbinės įvairovės sąlygomis. Švietimas plačiąja prasme yra svarbiausias dalykas, mokantis ir suprantant, kaip priimti šiuos iššūkius (Mokymosi visą gyvenimą memorandumas, 2001).

Aptariant mokymosi visą gyvenimą idėjos įgyvendinimo perspektyvą Lietuvoje, reikia pabrėžti tai, jog šiam mokymuisi įgyvendinti yra viena būtina sąlyga – šių dviejų paradigmu – švietimo, kaip dirbtinio proceso, kurio metu kuriamos mokymosi galimybės, ir mokymosi, kaip natūralaus proceso, kuris įgyvendinamas pasinaudojant sukurtomis galimybėmis, - dermė. Švietimo organizavimo funkcija yra padalyta tarp trijų sričių – rinkos, visuomenės ir valstybės institucijų, kuriant mokymosi galimybės pagal besimokančiųjų poreikius ir Memorandume įvardintus tikslus (pilietinius, visuomeninius, ekonominius ir asmeninius). O mokymosi visą gyvenimą idėjos įgyvendinimo perspektyva kuriama, priskiriant nuolatiniam švietimui svarbiausią vaidmenį tam, kad individas mokydamasis galėtų integruotis į jį supančią kintančią aplinką (Linkaitytė, Žilinskaitė, 2008).

Apibendrinant galima teigti, kad informacijos, įgūdžių ir sąvokų, kurios įgyjamos jaunystėje mokantis mokykloje ar universitete, neužtenka visam gyvenimui. Nuolatinis suaugusiųjų mokymasis suteikia žmogui galimybių prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir naujų technologijų, padeda asmeniui tobulėti, planuoti savo karjerą ir sėkmingai funkcionuoti visose gyvenimo srityse. Visuomenė turi priprasti ir prisitaikyti prie poreikio nuolat tobulinti žinias – nuolatinis patirties įgijimas ir galimybė asmenims ir organizacijoms nuolat mokytis ir tobulintis yra svarbiausia vertybė ateičiai.

Mokymasis visą gyvenimą ypač aktualus klausimas suaugusiems, tad kitame skyrelyje bus nagrinėjamas suaugusiųjų mokymosi ypatumai.

### 1.1.3. Suaugusiųjų mokymosi ypatumai

Suaugusiųjų mokymasis kaip nauja savarankiška švietimo kryptis pradėjo ryškėti XX amžiaus antroje pusėje ir padėjo tvirtus pagrindus naujam požiūriui į suaugusiųjų gyvenimo kokybę (Linkaitytė, Lukšytė, 2003).

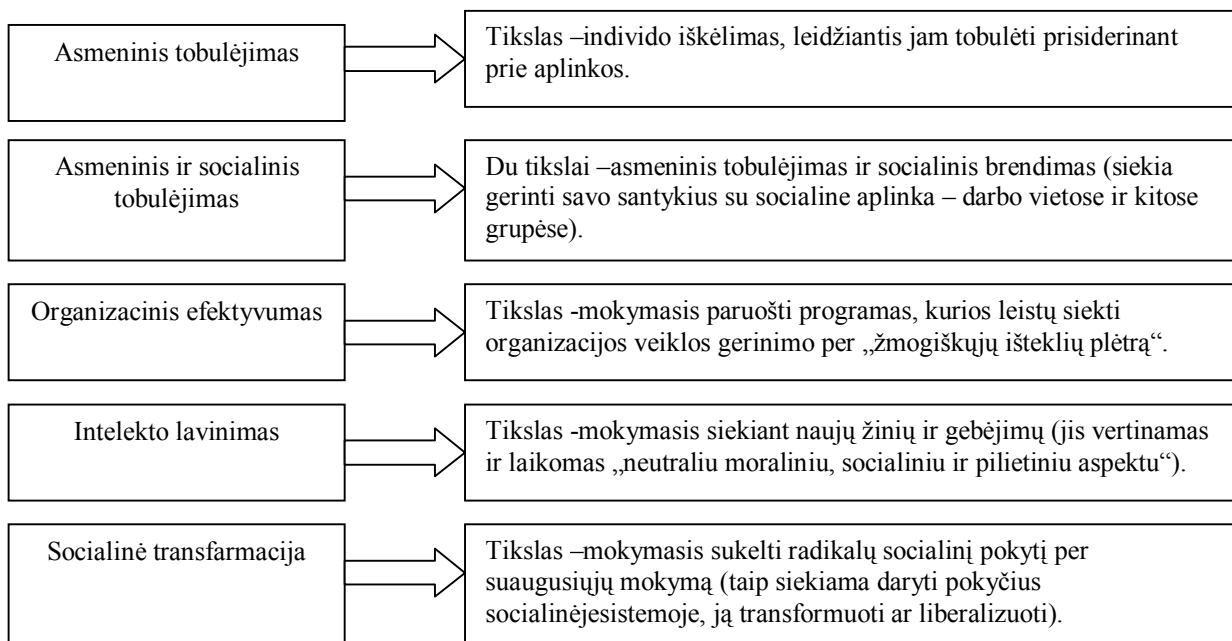
Suaugusiųjų švietimas, kaip teigia koncepcija, užima didžiąją dalį švietimo sistemoje, kuri apima vyresnius nei 16 metų žmonių mokymąsi, baigus ar iškritus iš nuosekliojo švietimo sistemos. Plačiąja prasme, suaugusiųjų mokymas yra procesas, kai asmenys, baigę pirmini nenutrūkstamo mokymo ciklą, pradeda nuoseklia ir organizuotą veiklą, turėdami išsikėlę tikslą pagerinti savo išprusimą, įgyti daugiau informacijos, patobulinti savo mokėjimą ir įgūdžius. Siaurąja prasme, suaugusiųjų švietimas yra procesas, kai asmenys, baigę pirmini nenutrūkstamo mokymo ciklą, siekia toliau aktyviai ir nuosekliai mokytis, skatinami asmeninių tikslų (Beresnevičienė, 2000).

Suaugusiųjų mokymasis dažniausiai suprantamas kaip tam tikra veikla ar procesas, kurio metu fiksuojami elgesio pokyčiai, gilinamos žinios, įgūdžiai ar pažiūros (Knowles, 1988).

Lietuvos švietimo koncepcija pabrėžia laisvo ir atsakingo žmogaus ugdymą, pasitelkiant visas švietimo sistemos dalis. Svarbi švietimo grandis yra suaugusiųjų švietimas, kurio tikslas suteikti žmonėms galimybę nepriklausomai nuo jų lyties ir amžiaus, išsilavinimo ar socialinės padėties įsigyti reikalingų žinių, ugdyti gabumus ir įgūdžius, padėti laisvai atsiskleisti jų asmenybei bei saviraiškai (Žemaitytė, 2000).

M. Knowles (1980) sukūrė suaugusiųjų mokymosi ypatumų teoriją. Jis išskyrė tokias andragogikos modelio prielaidas kaip: *poreikis žinoti* – suaugusieji jau žino, ko jie norėtų mokytis; *besimokančiojo savivaizdis* – suaugusysis yra atsakingas už savo sprendimus ir savo gyvenimą; *suaugusiojo patyrimo svarba* – jis ateina į mokymąsi turėdamas turtingesnę gyvenimo patirtį nei jaunimas; *pasirengimas mokytis* – suaugusysis pasirengęs mokytis, nes turi tikslų ir žino, ką nori sužinoti; *mokymosi orientacija* – suaugusiųjų mokymasis yra orientuotas į gyvenimo problemų sprendimą; *motyvacija* – nors suaugusįjį motyvuoja išoriniai veiksniai – geresnis darbas, karjera, didesnis atlyginimas, bet jis turi ir vidinę motyvaciją – norą pajusti patitenkinimą darbu, savigarbą, gyvenimo kokybę, savirealizaciją.

Suaugusiųjų švietime svarbus dėmesys atkreiptinas į mokymosi tikslų įvairovę (žr. 1pav.). R. D. Robinson (1995) pateikia suaugusiųjų mokymosi tipologiją, apimančią penkias mokymusi siekiamų naujovių sritis: asmeninį tobulėjimą, socialinį ir asmeninį tobulėjimą, organizacinį efektyvumą, intelekto lavinimą, socialinę transformaciją. Ši mokymosi tikslų įvairovė rodo ne tik turinio, bet ir mokymosi būdų įvairovę (Linkaitytė, 2003), kita vertus – tikslai padeda sukontroliuoti veiklą (Linkaitytė, Širvaitytė, 2000).



1 pav. **Suaugusiųjų mokymosi tikslai** (Linkaitytė, 2003)

L. Stoll, D. Fink knygoje „Keičiame mokyklą“ (1998) pateikia šiuos esminius suaugusiųjų mokymosi bruožus:

- Suaugusieji yra savarankiškesni; jie mažiau priklausomi nuo kitų ir geba kurti savą mokymosi aplinką.
- Jie remiasi ankstesnio mokymosi patirtimi, nuo kurios priklauso pasiryžimas toliau mokytis ir vertinti mokymąsi.
- Jie pereina įvairias augimo stadijas, kurios veikia požiūri į mokymąsi.
- Suaugusieji mokosi dėl tam tikro tikslo ir lūkesčių patenkinimo. Jei juos verčia mokytis, dar nereiškia, kad jie kaups žinias.
- Suaugusieji sutelkia dėmesį į problemas ir visą, ko išmoksta, skuba pritaikyti joms spęsti.

Suaugusiųjų švietime mokymosi tikslą nusistato pats besimokantysis. Svarbu žinoti, ko besimokantieji tikisi iš mokymo/si programos, kokie yra suaugusiųjų poreikiai, ko bus siekiama mokymu/si, todėl suaugusiųjų ugdytojas jau prieš sudarydamas programą turi kaip galima geriau išsiaiškinti, kokių tikslų turėdami ateis klausytojai, o pristatydamas programą – atsižvelgti į jų išsikeltus lūkesčius (Šulcius, 2004).

Žvelgiant į suaugusiųjų mokymąsi visą gyvenimą išskiriamos trys suaugusiųjų mokymo/si dimensijos (Teresevičienė, Gedvilienė, 2006):

- **Formalusis** suaugusiųjų mokymasis valstybės reglamentuojamas ir kontroliuojamas procesas, kurio rezultatas – valstybės pripažintas, išsilavinimą liudijantis dokumentas.
- **Neformalusis mokymas/si** vyksta šalia formalaus švietimo ir mokymo sistemų. Jis taip pat apgalvotas ir organizuotas. Neformalusis suaugusiųjų švietimas sudaro sąlygas

asmeniui mokytis visą gyvenimą, tenkinti pažinimo poreikius, tobulinti įgytą kvalifikaciją bei įgūdžius, įgyti papildomų kvalifikacijų ir žinių. Neformalus mokymasis gali būti planuojamas darbo vietoje; juo gali rūpintis visuomeninės organizacijos ir grupės, taip pat organizacijos, įkurtos formalioms sistemoms papildyti (meno, muzikos, sporto užsiėmimai ir kt.). Valstybės pripažinti dokumentai neišduodami.

- **Savaiminis mokymasis** – tai natūralus, kasdien vykstantis mokymasis. Skirtingai nuo pirmų dviejų, savaiminis mokymasis nebūtinai iš anksto apgalvotas, mažiau organizuotas, mažiau struktūrizuotas, gali būti skatinamas gyvenimo, aplinkybių, šeimos, sąlygų, todėl jo gali nepripažinti net patys individai, papildantys savo žinias ir gebėjimus.

Suaugusiųjų švietimo organizavimas nėra stabilus ir nuolat kinta, priklausomai nuo keliamų tikslų ir sprendžiamų problemų. Nuolatinė visuomenės kaita, besikeičiantys tikslai, sąlygojami nuolatos augančių visuomenės poreikių, edukologijos mokslo pažanga bei informacinių ir telekomunikacinių technologijų vystymasis verčia nuolat peržiūrėti mokymosi proceso būdus, didinti jo efektyvumą, kurti inovatyvias ir pažangesnes mokymo metodikas ir formas. Ypač stipriai nuo informacinių technologijų priklauso nuotolinis švietimas, kurio pati esmė – technologinių priemonių naudojimas (Targamadzė, Normantas ir kt., 1999).

Apibendrinant galima teigti, kad suaugusiųjų mokymasis – tai visi mokymosi būdai, kuriuos naudoja suaugusieji (formalusis neformalus, savaiminis), įgiję pirminį išsilavinimą, neatsižvelgiant į tai kaip toli pažengęs yra šis procesas. Suaugusiųjų mokymasis tai procesas, kurio eigoje suaugusieji atnaujina žinias, tobulina įgūdžius bei savo kvalifikaciją, praplečia savo požiūrį konkrečioje srityje. Pagrindiniai suaugusiųjų mokymosi bruožai yra didėjantis savarankiškumas, patirtis, tikslų išsikėlimas, naujų žinių siekimas.

Tik kokybiškas specialistų rengimas gali garantuoti sėkmingą šalies vystymąsi, tad sekančiame skyriuje bus analizuojama švietimo kokybės samprata.

#### **1.1.4. Švietimo kokybės samprata**

Kokybiškas ir visuotinai prieinamas švietimas – pagrindinis visos visuomenės gerovės veiksnys ir strateginis švietimo plėtros siekis, esminė UNESCO programos „Švietimas visiems“ nuostata. Siekiant naujos švietimo kokybės, pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas naujų kompetencijų, naujo ekonominio, informacinio ir pilietinio raštingumo, įgūdžių ir nusiteikimo mokytis visą gyvenimą, nuolat atnaujinti įgytas kompetencijas ugdymui. Taip pat turi būti sudarytos sąlygos besimokančiajam pačiam dalyvauti švietimo turinio, metodų ir struktūros nuolatiniame atnaujinime. Švietimas turi nuolat keistis ir prisitaikyti prie kintančių visuomenės poreikių (Lietuvos nacionalinė UNESCO komisija).



Kokybės sąvoka nuo seno yra analizuojama daugybės akademinio ir verslo sluoksnių atstovų, tačiau visgi dėl vieningo kokybės apibrėžimo šiems, mokslo ir verslo, atstovams iki šiol susitarti nepavyko (Ruževičius, 2005). Tam įtakos turėjo ir vis dar tebeturi dvi priežastys:

- *pirmoji* – tai kokybės sampratos sudėtingumas ir platumas, kurią lemia didelė kokybės objektų įvairovė, kokybės veiksnių bei jos sukeliamų problemų gausa;
- *antroji* – kokybė yra dinamiška, o ne statiška sąvoka, todėl bėgant laikui jos traktavimas kinta ir priklauso nuo sprendžiamo uždavinio specifikos ir kokybės objekto tipo (Ruževičius, Makijovaitė, 1998).

Švietimui tenka lemiamas vaidmuo bemaž visuose šiuolaikiniuose visuomenės gyvenimo procesuose. Ugdymo sistema privalo išugdyti naujos kokybės žmogų, kuris gebės atsakyti į naujus socialinės realybės iššūkius, galbūt kurs naujas vertybių sistemas (Neifachas, 2004)

R. Želvys (2003) teigia, kad visuminę švietimo kokybę sudaro ne mažiau kaip penkios svarbios sudėtinės dalys:

- **Pradinių sąlygų kokybės** (mokomosios aplinkos, vadovėlių ir mokymo priemonių, techninės įrangos, pedagoginio personalo ir kt. kokybė);
- **Ugdymo proceso kokybė** (mokymo per pamokas, popamokinės veiklos, ugdytojų ir mokinių tarpusavio santykių, bendradarbiavimo su tėvais, mokyklos klimato ir kt. kokybė);
- **Rezultatų kokybė** (valstybinių brandos egzaminų rezultatai, tarptautinių lyginamųjų tyrimų rezultatai, pasiekimai tarptautinėse olimpiadose, konferencijose ir t. t.);
- **Pasekmių kokybė** (tai ilgalaikės švietimo pasekmės, tokios kaip augantys visuomenės kultūros lygis, nedarbo mažėjimas, gyventojų pajamų augimas, ekonomikos kilimas ir kt.);
- **Pridėtinė vertė** (kiek svarus buvo ugdymo įstaigos indėlis, palyginti su kitais veiksniais: individo gabumais, tėvų pastangomis, korepetitorių pagalba ir kt.).

V. Lamanauskas (2004) teigia, kad „švietimo kokybė – tai socialinė bei psichopedagoginė kategorija, kuri nusako švietimo proceso visuomenėje bei konkrečiai asmenybei lygį ir rezultatą, bei tuo pačiu rezultato, poreikių ir lūkesčių atitikimą“.

Pasak R. Kučinskienės, V. Kučinsko (2005), studijų kokybė bei jos užtikrinimas yra aukštosios mokyklos veiklos kokybės sudedamoji dalis. Savo ruožtu veiklos kokybė yra svarbiausias kokybės valdymo sistemos posistemis. Todėl aukštosioms mokykloms būtina sukurti tokią švietimo sistemą, kuri įrodytų, kad veiklos kokybė (ir studijų kokybė) atitinka išskeltus šiuolaikinius reikalavimus. Šiame procese glaudus bendradarbiavimas turėtų vykti tarp vadybos mokslo bei vadybos ir edukologijos mokslų sandūroje besiformuojančia švietimo vadyba.

R. Želvys (2001) išskiria pagrindinius veiksnius lemiančius ugdymo kokybę (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

### Veiksniai, lemiantys ugdymo kokybę (Želvys, 2001)

Veiksniai	Apibūdinimas
1. Ugdymo organizavimas	Orientuotas į šiuolaikinę visuomenę, kur sparčiai plėtojantis technologijoms, vykstant visuotinei globalizacijai, nuolat didėjant darbo jėgos judrumui vienu iš svarbiausių socialinio gyvenimo veiksnių tampa <i>gerai organizuotas švietimas</i> .
2. Mokymosi motyvacija	Grįsta veiksmų, elgesio skatinimu, vykstančiu žmogaus psichikoje. Ji paaiškina, kas elgesį gali pastiprinti, orientuoti į tikslą.
3. Pedagogų kvalifikacija	Orientuota į svarbiausius pedagogo gebėjimus: <i>metodinį pasirengimą</i> (gebėjimą parinkti tinkamiausią metodiką ir optimalų ugdymo turinį), <i>profesinį, dalykinį pasirengimą, psichologinį pasirengimą</i> (gebėjimą atvirai ir nuoširdžiai bendrauti, laiduojantį efektyvų mokymo procesą)
4. Mokslo įstaigų aprūpinimas	Orientuotas į <i>racionalių materialinių išteklių paskirstymą</i> , naujausių <i>informacinių technologijų diegimą</i>
5. Besimokančiųjų pasiekimai ir vertinimas	Orientuoti į ugdymo <i>vientisumą ir tikslą</i> , užtikrinant <i>mokymosi grįžtamąjį ryšį</i>

Aukštojo mokslo institucijos veiklos kokybė yra sudėtinė sąvoka, priklausanti nuo įvairių veiksnių: studentų, studijų programų, personalo, materialinių išteklių ir kt. Su kokybe susijusių veiksnių intensyvumas ir kintamumas sąlygoja ir kokybės sampratos dinamiškumą. Šiomis savybėmis pasižyminti aukštojo mokslo kokybė – siekinys, tampantis vis aktualesniu šių dienų diskusijų objektu (Misiūnas, 2007).

Visuotinė kokybės vadyba aukštojo mokslo institucijose:

- Sudaro sąlygas mokyklai teikti geresnes paslaugas savo pagrindiniams vartotojams – studentams bei darbuotojams;
- Nuolatinis tobulėjimas ir orientacija į visuotinę kokybės vadybą didina atsakomybės reikalavimus - tai vienas iš švietimo reformavimo elementų;
- Visuotinės kokybės sistemų taikymas mokyklose orientuojantis į nuolatinę plėtrą bei tobulėjimą suteikia studentams ir dėstytojams daugiau galimybių nei tik „patenkinama“ mokymo ir mokymosi aplinka. Taip gerinamas mokymosi klimatas (Pauliukas, 2004)

Quality Culture projekte (2006), pateikiamas apibrėžimas apjungia kelias kokybės koncepcijas. *Kokybė kaip gebėjimas*: identifikuoti tinkamus tikslus, atitinkančius vartotojų lūkesčius; siekti tikslų atitinkamomis priemonėmis; išskirti strateginę dimensijos reikšmę t.y., gebėjimas keistis, tobulėti. *Kokybė kaip transformacija* – tai studento, dėstytojo, organizacijos kaita. Ši koncepcija grindžiama kaip pridėtinės vertės kūrimo požiūriu: kokybiškoje aukštojoje

mokykloje po tam tikro studijų laikotarpio studentų pasiekimai yra geresni nei jie buvo prieš pradėdant studijuoti.

Nėra vieningos nuomonės dėl švietimo kokybės sampratos. „Švietimo kokybė - tai požymių visuma, leidžianti spręsti, kaip švietimo įstaiga, regionas, švietimo sistema arba atskiri jos posistemiai vykdo savo paskirčiai būdingus bei nacionalinius ugdymo tikslus, atitinka nacionalinius reikalavimus ir normas, Europos Sąjungos, pasaulio šalių švietimo siekius, pasižymi naujovių ir nuolatinio tobulėjimo siekimu esamomis sąlygomis ir geba tas sąlygas gerinti“ (Bendrojo programavimo dokumentas, 2006, p. 163).

„Mokslo ir studijų kokybės užtikrinimas yra svarbus kiekvienai valstybei. Tik kokybiškas specialistų rengimas aukštosiose mokyklose, aukšto lygio moksliniai tyrimai gali garantuoti sėkmingą šalies vystymąsi“ (Studijų kokybės vertinimo centras, 2009).

Lietuvoje švietimo kokybės užtikrinimą visoje švietimo sistemoje įteisina Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2011). Jis nustato įvairių institucinių lygmenų įsipareigojimus švietimo srityje. Švietimo įstatyme nustatyta, kad už švietimo kokybę atsako švietimo teikėjas ir savininko teisės ir pareigos įgyvendinanti institucija. Formaliojo švietimo kokybę užtikrina valstybė, neformaliojo švietimo kokybę, įskaitant ir formalųjį švietimą papildančio ugdymo kokybę, valstybė užtikrina iš dalies. Švietimo ir mokslo ministerija atsako už švietimo kokybę (Švietimo problemos analizė, 2013).

Apibendrinant galima teigti, kad švietimo kokybė – tai sutartinių vertės požymių visuma, rodanti kokiu laipsniu, būdais bei priemonėmis švietimo įstaiga pasiekia savo paskirčiai būdingų švietimo sistemos ugdymo tikslų, tenkina ugdytinių poreikius, padeda pasiekti asmenybės brandos, geba valdyti procesus ir sąlygas (Barkauskaitė M., Bruzgelevičienė R., 2002). Visuminę švietimo kokybę sudaro pradinių sąlygų, ugdymo proceso, rezultatų, pasiekimų kokybė bei pridėtinė vertė.

Švietimo kokybės vertinimas ir užtikrinimas yra integrali visų švietimo institucijų vidinė vadybos dalis, tad sekančiame skyrelyje bus analizuojamas suaugusiųjų mokymosi kokybės vertinimo aspektai.

### **1.1.5. Suaugusiųjų mokymosi kokybės vertinimas**

Prieš kelis dešimtmečius pasauliniu lygmeniu pradėta aktyviai domėtis aukštojo mokslo kokybės gerinimu. Globalų susirūpinimą šia sritimi patvirtina tai, kad buvo įsteigtos dvi organizacijos: 1991 m. įkurtas Tarptautinis aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo agentūrų tinklas (angl. The International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education) ir 1998 m. pradėtas kurti Europinis aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo tinklas (angl. The

European Network for Quality Assurance in Higher Education). Šiuos tinklus vienija studijų kokybės gerinimo idėja: pirmasis tinklas renka ir skleidžia informaciją apie kokybės vertinimą, tobulinimą bei priežiūrą aukštosiose mokyklose, o antrasis tinklas pagrįstas bendradarbiavimo stiprinimu tarp institucijų, atliekančių kokybės vertinimo ir užtikrinimo aukštojo mokslo sektoriuje funkciją (Pūkelis, Savickienė, 2003).

Kokybės vertinimas turėtų būti pagrįstas tam tikrais principais. H. Simons (2002), išskiria šiuos principus:

1) Komandinio darbo svarba. Reikia sukurti tokią bendradarbiavimo kultūrą universitete, kad kiekvienas bendruomenės narys palaikytų šį procesą, neliktų izoliuotas ir prisiimtų bendrą atsakomybę. Visi turėtų siekti tam tikro indėlio į šį procesą – jį organizuodami, įgyvendindami, išsakydami savo nuomonę, pasinaudodami vertinimo rezultatais ir pan.

2) Vertinimui svarbūs žmogiškieji ir laiko ištekliai. Jei siekiama, kad vertinimas taptų nuolatiniu procesu, jį reikia planuoti taip, kad jis nepareikalautų per daug laiko sąnaudų, kad neatitrauktų universiteto bendruomenės nuo jos pagrindinės veiklos. Kalbant apie žmogiškuosius išteklius, universitete reikalingi asmenys, kurie sugebėtų atlikti vertinimą, išanalizuoti jo rezultatus ir paskleisti gautas išvadas tiems, kurie galėtų jomis pasinaudoti.

3) Vertinimas turi būti pagrįstas išsamia analize. Atlikus visapusių tyrimus ir išanalizavus studijų kokybę pagal įvairias dimensijas, gaunama informacija apie studijų kokybės būklę, tačiau tokios būklės priežastys gali likti neišaiškintos. Tad po tokių visapusių tyrimų reikia dar atlikti detalesnį atskirų dimensijų vertinimą, visų pirma tų, kurių būklė atrodo prasčiausiai.

4) Vertinimas turėtų skatinti tobulėjimą. Asmenys, atliekantys vertinimą, privalėtų kaskart vis geriau atlikti savo darbą. Tie, kurie dalyvauja vertinime išsakydami savo nuomonę apie studijų kokybę ir kuriems paskleidžiami vertinimo rezultatai, turėtų gerinti savo supratimą apie vertinimą ir studijų kokybę. Ateityje tokie bendruomenės nariai galėtų tapti reiklesni studijų kokybei ir prisidėti prie jos gerinimo (Pūkelis, Vaicekauskienė ir kt., 2008).

Išskiriami du svarbiausi aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo aspektai – vidinis ir išorinis. Jų vertinimas taikomas nepriklausomai nuo to, apie kokią kokybę kalbama – studijų, mokslo ar aukštosios mokyklos. Pirminę atsakomybę už savo studijų kokybę, studijų programų bei kitų teikiamų paslaugų tinkamumą ir aktualumą turi prisiimti aukštosios mokyklos. Vidinis ir išorinis vertinimai tarpusavyje labai susiję: vidinio vertinimo kokybė turi įtakos išoriniam vertinimui, o išorinis netiesiogiai svarbus vidiniam vertinimui, nes nurodo vertinimo kriterijus, pagal kuriuos institucija pati vertina savo veiklą bei koreguoja neatitikimus. Šių vertinimų dėmė sudaro sąlygas objektyvesniam įvertinimui (Savickienė, 2001).

Aukštojo mokslo institucijoje veikiančią vidinę kokybės užtikrinimo sistemą galima apibūdinti kaip nuoseklų, sistemingą pasirinktos srities ar jo sudėtinių dalių vertinimą, kurį atlieka pati ugdymo institucija. Tai procesas, kurio metu ugdymo institucijos bendruomenė bendru susitarimu, pasirinktais būdais analizuoja savo, kolegų ir mokyklos, kaip mokymo institucijos veiklą. Tai atskirų veiklos sričių būklės, pastangų, rezultatų analizė, jų kokybės apibūdinimas pagal sutartinius kriterijus bei pokyčių nustatymas, perspektyvų, galimybių numatymas (Stasiulionienė, 2003).

Išorinį kokybės vertinimą apima tokios sritys kaip: valdymas, studijų programos, personalo kvalifikacija, mokslinė taikomoji veikla ir išoriniai ryšiai, materialieji ir finansiniai ištekliai, tarptautiniai ryšiai, vidinė kokybės užtikrinimo sistema, organizacijos įvaizdis ir kultūra (Misiūnas, 2007).

Kokybės užtikrinimo sistemos svarba aukštajam mokslui nepaneigiama, tačiau didžiausia atsakomybė už studijų kokybę tenka pačiai aukštojo mokslo institucijai. Joje kuriamas atitinkamas klimatas ir sudaromos būtinos sąlygos kūrybiškai dėstytojo ir studento sąveikai siekiant įgyvendinti studijų programose iškeltus tikslus. Aukštojo mokslo institucijos raginamos sistemingai diegti vidinius mechanizmus, tiesiogiai susijusius su išoriniu kokybės užtikrinimu (Misiūnas, 2007).

Apibendrinant galima teigti, kad studijų kokybės vertinimą lemia siekis įgyvendinti bendrus Europos šalių švietimo principus, tačiau studijų kokybės užtikrinimas yra nepaprastai sudėtingas procesas, tai lemia tai, kad kai kurios švietimo kokybės dimensijos gali būti vertinamos lengviau, kitos sunkiau. Visos aukštosios mokyklos privalo prisiimti pirminę atsakomybę už savo studijų kokybę, studijų programų bei kitų teikiamų paslaugų tinkamumą ir aktualumą.

## **1.2. Suaugusiųjų mokymasis darbo vietoje**

### **1.2.1. Darbuotojų mokymosi motyvai ir kvalifikacijos poreikio nustatymas**

Vienas iš pagrindinių faktorių, lemiančių ne tik darbuotojų išlaikymą darbo vietoje arba kitaip tariant, lojalumą, yra darbuotojų galimybės tobulėti ir mokytis, kelti savo kvalifikaciją ir įgyti, tobulinti arba net keisti savo įgūdžius. Apskritai galimybė augti ir tobulėti mokantis bei įgyjant naujų įgūdžių ar kvalifikacijų, yra vienas iš svarbiausių faktorių darbuotojų motyvacijai (Pundzienė, 2002).

Pasak D. Šavareikienės, V. Dublino (2003) vadybos teorija ir praktika patvirtina tai, jog efektyviai motyvuoti galima tik turint sukurtą motyvacinį modelį: poreikis- tikslas-veiksmas.

Būtina išsiaiškinti, kokie motyvai turi didžiausią įtaką darbuotojų skatinimui, kas itin skatina darbuotojus judėti link numatyto tikslo ir kokie veiksniai sukelia didžiausią pasitenkinimo jausmą.

Anot K. Gottvald ir Ch. Brinkmann profesinės kvalifikacijos tobulinimo motyvus galima suskirstyti į devynias grupes:

- motyvai, susiję su statusu ir prestižu,
- profesinio augimo motyvai,
- profesinio saugumo motyvai,
- finansiniai motyvai,
- profesijos pasirinkimas,
- mokymosi motyvai,
- privačios veiklos motyvai,
- laisvalaikio motyvai,
- bendravimo motyvai (Zuzevičiūtė, Teresevičienė, 2008).

Analizuojant kvalifikacijos tobulinimo sistemą, asmens poreikiai ir interesai yra aukščiau nei kiti veiksniai, lemiantys mokymo tikslus ir turinį. Todėl profesinio tobulinimo tikslai pirmiausia turi būti orientuoti į asmenybės tobulėjimą ir pasitenkinimą asmeninėje ir profesinėje srityse. Net ir profesinio perkvalifikavimo atveju, kuris gali būti nulemtas nuolat kintančios darbo rinkos situacijos, o pastaroji dažnai prieštarauja konkrečiau žmogaus tolesniems gyvenimo siekiams, profesinio tobulėjimo tikslai turi būti derinami su asmeninėmis jo pozicijomis (Teresevičienė ir kt., 2008).

V. Damašienė (2002) išskiria tokias darbuotojų motyvavimo formas (žr. 2 lentelė):

2 lentelė

### **Darbuotojų motyvavimo formos (Damašienė, 2002)**

Darbo užmokestis.
Nuolaidos ir papildomi mokėjimai.
Papildomų išmokų planai, dalyvavimas valdant.
Dalyvavimas akcijiniame kapitale, atidėti mokėjimai.
Maitinimo nuolaidos. Nuolaidos įmonės prekėms. Kompanijos automobiliai, transporto išlaidų apmokėjimas.
Lengvatinių kreditų gavimas, išsilavinimo, kvalifikacijos kėlimo, išlaidų apmokėjimas.
Medicinos konsultavimas. Dalyvavimas klubuose, ekskursijos, išvykos. Stipendijų programos.
Narystė profesinėse sąjungose, geriausio darbuotojo nustatymas. Darbuotojų konsultavimas.
Gyvybės, šeimos narių draudimas. Draudimas nuo nelaimingų atsitikimų
Taupomieji indėliai, santaupos, pensijos atostogos, poilsio dienos, nedarbingumo pašalpos, kiti apmokėti neatėjimai į darbą.

S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005) teigia, kad dažniausiai darbuotojų mokymai gali būti organizuojami dvejopai: juos gali organizuoti ir vykdyti įmonė, kurios darbuotojai mokomi, arba gali būti samdomi specialistai profesionalai bei kitos firmos, teikiančios mokymų ar tobulinimo paslaugas. Kurį iš šių dviejų variantų rinktis yra geriau, priklauso nuo siekiamo tikslo ir darbuotojų mokymus organizuojančios įmonės finansinių resursų.

Anot D. Šavareikienės (2003), kai imama žiūrėti, kurie faktoriai yra motyvaciniai, o kurie tik slopina demotyvaciją, atrodo, kad beveik visi tradiciniai būdai, kuriuos naudoja organizacijos, norėdamos motyvuoti darbuotojus, nėra motyvaciniai. Tokie faktoriai, kaip darbo užmokestis, darbo sąlygos, darbo saugumas patenka į slopinančiųjų klasę. Žymiai labiau motyvuojantis yra koks nors laimėjimas (rezultatas, kurio daugelis biurokratų vengia), atsakomybės pripažinimas, ko nors siekimas – reali potenciali eiti pirmyn ir daryti ką nors įdomaus. Ar nekeista, kad motyvacija dažnai yra problema? Vis dar turime nuslopinti demotyvaciją prieš siekdami pozityvumo.

Kaip teigia P. Murray, K. Donegan (2003), mokymai ir darbuotojų tobulinimas organizacijose dažnai sukelia problemų, kadangi darbuotojai nebūna pakankamai motyvuoti įgyti naujų žinių ar įgūdžių, nejaučia jų poreikio ir nemano, kad tai galėtų būti naudinga. Atsiranda grėsmė, kad darbuotojų tobulinimas be motyvacijos organizacijai neduos tikėtinos naudos. Todėl reikalinga poreikių ir įgūdžių analizė, kad būtų nustatytas tikrasis darbuotojų mokymo ir tobulinimo reikalingumas, išspręsiantis tam tikras problemas arba pagerinsiantis darbą.

M. Knowles (1997) mokymosi poreikį apibrėžia kaip skirtumą tarp esamo ir pageidaujamo žinių lygio, t. y. kaip neatitikimą tarp aspiracijų ir realybės (Žemaitaitytė, 2007).

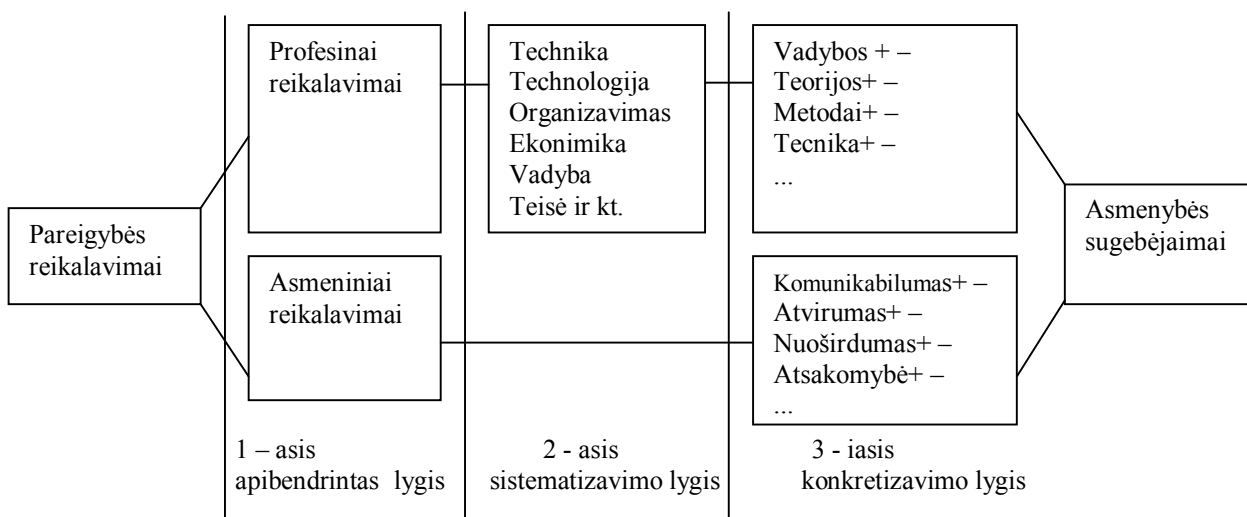
A. Sakalas (2003) pateikia priežastis, kurios pagrindžia mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo svarbą Lietuvoje, priežastys, kurios skatina nuolat mokytis:

- prastas (dažnai nėra jokio) naujų įmonių steigėjų pasirengimas, jie kuria įmonę, orientuodamiesi į trumpalaikę situaciją;
- prastas užsienio kalbų mokėjimas (net užsienyje, kur žinios kur kas geresnės, keliami didesni reikalavimai);
- nepasirengimas dirbti rinkos sąlygomis Lietuvoje, tuo labiau užsienyje.

Darbuotojų kvalifikacijos poreikio nustatymas tai gana sudėtingas ir atsakingas darbas, nes visų pirma kiekvienai darbo vietai organizacijoje reikia parengti atskirus reikalavimus, kuriuos turi atitikti galintis užimti ją darbuotojas. Labai svarbu išsiaiškinti, kaip formuojasi kvalifikacijos tobulinimo poreikis. Kvalifikaciją tobulinimą visų pirma lemia kvalifikacijos trūkumas. Skiriami profesinės ir asmeninės kvalifikacijos deficitai. Profesiniai deficitai nustatomi pagal technikos, ekonomikos ir vadybos sritis. Dvi pastarosios valdymo personalui yra svarbiausios. Be tam tikros srities (informacinių, užsienio kalbos žinios ir t.t.) arba bendro profesinio parengimo,

rinkai reikia naujos elgsenos gebėjimų. Prie jų priskiriamas komunikacijos deficitas, lankstumas, komandinis darbas, konfliktų sprendimo būdai. Prie vadybos deficitų priskiriami ir socialinės kompensacijos deficitai. Juos labai dažnai lemia darbuotojo asmeninės savybės (Sakalas, 2003).

Kvalifikacijos tobulinimo deficitams nustatyti sudaroma kiekvieno darbuotojo kvalifikacijos deficitų schema (žr. 2 pav.). Jie pateikiami lentelėse, grafikuose ar tekstiniuose aprašymuose. Svarbu, kad joje būtų matyti realūs ir konkretūs darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikiai.



2 pav. Kvalifikacijos trūkumų išsiaiškinimo schema (Sakalas, 2003)

Pirmajame – apibendrintame lygyje išskirti profesiniai ir asmeniniai reikalavimai. Antrajame – sistematizavimo lygyje skiriamos svarbiausios profesinės kvalifikacijos sritys (asmeninių reikalavimų srityje nėra aiškiai susiformavusių stambių reikalavimų grupių). Trečiajame – konkretizavimo lygyje sudaromas kiekvienos srities reikiamų žinių sąrašas. Sąrašas, atsižvelgiant į aplinkos pokyčius, nuolat tikslinamas. Kai savybės viršija ar sutampa su reikalavimais ( + ), jei atsilieka, yra kvalifikacijos deficitas (-), deficitai konkretizuojami ir nurodoma, ko darbuotojui labiausiai trūksta ir reikia tobulinti (Sakalas, 2003).

Apibendrinant galima teigti, kad tik tada, kai žinomi kiekvieno darbuotojo kvalifikacijos trūkumai, galima juos įvardinti visos organizacijos mastu ir planuoti pašalinimo galimybes, įvertinant kvalifikacijos trūkumų apimtį, svarbą, pasirenkant tinkamiausius jos tobulinimo variantus. Laiko reikalavimus atitinkantys darbuotojai tampa realybe organizacijose, kurių vadovai, pasitelkdami ateities viziją, geba nutiesti visiems organizacijos nariams tiltą iš dabarties į ateitį (Leonienė, 2001).

Visos įgytos žinios yra vertingos, bet turi savo gyvavimo laikotarpį ir po kurio laiko pasensta ir tampa nebe tokios vertingos. Tam, kad darbuotojai sugebėtų prisitaikyti prie nuolat tobulėjančių informacinių technologijų, reikia nuolat tobulinti savo kvalifikaciją bei atnaujinti



žinias. Tad, sekančiame skyrelyje bus nagrinėjamas darbuotojų ugdymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema.

### **1.2.2. Darbuotojų ugdymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema Lietuvoje**

Nėra tokios organizacijos, kuri galėtų sėkmingai funkcionuoti be žmogiškųjų išteklių sąveikos. Nuo šios sąveikos efektyvumo priklauso veiklos rezultato kokybė, verslo organizacijos pelnas. Suprasdama nuolatinio keitimosi ir mokymosi būtinybę, kiekviena organizacija turi sukurti savąją darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, leidžiančią pasirinkti tinkamiausią kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir metodus (Vveinhardt, 2009).

R. M. Andrikienė ir B. Anužienė (2006) mokymo sąvoką praplečia daug labiau – tai veiklos organizavimas profesinėje srityje, profesinės kompetencijos kėlimas, kolektyvinės kompetencijos ugdymas.

B. Martinkus, A. Sakalas, A. Savanevičienė (2003) teigia, kad darbuotojų mokymas, kvalifikacijos tobulinimas ir perkvalifikavimas yra viena iš svarbiausių visuomenės vystymosi sąlygų.

Pasak A. Stankevičienės ir L. Labanovos (2006) žmogiškųjų išteklių mokymas – tai darbuotojų sąmoningumo ugdymas bei lavinimas efektyviau prisitaikyti prie naujų rinkos reikalavimų, kai jie turi žinoti ir suprasti ne tik su savo profesine sritimi susijusius dalykus, bet ir socialinius ir psichologinius procesus, vykstančius jų organizacijoje. Tiems darbuotojams, kurie nėra suinteresuoti nuolat mokytis ir dalyvauti tobulinimo procese arba nespėja prisitaikyti prie sparčiai kintančių darbo sąlygų, turi būti sudaromos galimybės pasimokyti iš kolegų.

Prieš nusprendžiant, ar organizuoti darbuotojų mokymus įmonėje, dažniausiai analizuojamas mokymo poreikis, mėginama atsakyti į klausimus, ką reikėtų tobulinti, kokios žinios ar įgūdžiai padėtų darbuotojams dirbti efektyviau. Pirmiausiai reikia atsakyti į klausimą, ar įmonei reikalingi mokymai. Galima remtis gana paprasta mokymo būtinumo analizės schema. Pradėti reikia nuo įmonės iškeltų tikslų bei padaliniams ir darbuotojams keliamų reikalavimų analizės. Būtina žinoti, kokių tikslų bei rezultatų ir kokių būdu tai darbuotojai turi siekti. Būtina įvertinti realius esamus darbo rezultatus t.y. kaip dirbama ir kokių rezultatų pasiekama. Neatitikimą tarp tikslų ir esamų rezultatų gali lemti įvairūs veiksniai, kuriuos galima suskirstyti į tris grupes:

- Aplinkos veiksniai. Didelę įtaką darbo atlikimui turi funkcijų pasidalijimas įmonėje, naudojama įranga, darbo sąlygos, organizacijos struktūra, klimatas ir kt.
- Motyvacijos veiksniai. Be jokios abejonės, skatinimo ir nuobaudų bei grįžtamojo ryšio sistema turi įtakos darbo rezultatams.

- Elgesio veiksniai. Tai – darbuotojų žinios ir įgūdžiai, požiūris į darbą, santykiai kolektyve ir pan. Šie veiksniai lemia darbo kokybę ir rezultatus (Rinkevičienė, 2003).

J. Bengstonas siūlo organizacijų vadovams, įsivertinus turimus finansinius resursus bei darbuotojų potencialo lygį, taikyti šias kvalifikacijos tobulinimo strategijas:

**1. Žmogiškųjų išteklių – intensyvi strategija**, kuria vadovaudamasi organizacija pati susiranda reikiamos kvalifikacijos darbuotojus ir nuolat rūpinasi jų mokymusi ir kvalifikacijos tobulinimu darbo vietose. Šiuo atveju darbuotojai nuolat keičia darbo vietas ir taip išnaudoja skirtingų darbo vietų teikiamas kvalifikacijos tobulinimo galimybes. Strategijos taikymas sėkmingas tik tuo atveju, jei užtikrinama glaudi sąveika tarp darbo rinkos ir pagrindinio profesinio mokymo sistemos, aprūpinančios organizacijas reikalingos kvalifikacijos darbuotojais.

**2. Dualinė, arba vadinama poliarizacijos strategija**, kurią taikydami organizacijos vadovai stiprina darbuotojų potencialą, geriau išnaudodami jų įgūdžius, skatindami juos pačius rūpintis savo kvalifikacijos tobulinimu ir prisiima atsakomybę už savo profesinę karjerą. Ši strategija paprastai pasirenkama tuo atveju, kai organizacijoms trūksta finansinių resursų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui finansuoti, o pagrindinio profesinio parengimo sistema yra silpna.

**3. Mobiliją**, pagrįsta nuostata, kad organizacija turi rinktis tik aukšto išsilavinimo lygį (universitetinį išsilavinimą) turinčius darbuotojus, nesigilindama, kiek iš tikrųjų tokio lygio darbuotojų reikia, nes spartūs pokyčiai tiek visuomenėje, tiek organizacijos aplinkoje skatina greitai persikvalifikuoti (patirtis rodo, kad aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų galimybės persikvalifikuoti, prisitaikyti prie naujų darbo reikalavimų yra didesnės nei žemesnio išsimokslinimo darbuotojų). Strategija tinka organizacijoms novatorėms, kuriose keičiantis darbo technologijai dažnai tenka keisti darbuotojų darbo profilį ir jų profesinį pasirengimą (Leonienė, 2001).

Šiuolaikinėse žmogiškųjų išteklių vadybos teorijose bei žinių vadybos koncepcijose yra išskiriamos dvi pagrindines personalo mokymo ir tobulinimo metodų raidos tendencijos:

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

**2. Savarankiško ir neformalaus mokymosi tendenciją**, kai pasirinkus tinkamus savarankiško ir neformalaus mokymosi metodus, kiekvienas darbuotojas gali tobulinti kvalifikacijas ir gilinti savo įgūdžius, pasirinkdamas jam patogų būdą, metodus ir laiką bei lėšų investavimo būdą (pvz., pasirinkus nuotolines studijas mokytis interneto pagalba, derinant ir paskirstant investicijas į pačias studijas ir interneto prieigos įrengimą) (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

B. Leonienė (2001), akcentuoja, kad vyksta tam tikri pokyčiai renkantis mokymo metodus, tai yra nuo tradicinių mokymo metodų, tokių kaip paskaita, pereinama prie grupinių mokymo metodų, savarankiško mokymosi, kurią lemia stiprėjanti konkurencija darbo rinkoje, bei naujausios mokymosi technologijos. B. Leonienės išskiria tokius darbuotojų tobulinimui taikomus metodus ir charakteristikas:

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

- **Demonstravimas** - žodinė informacija papildoma 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.

- **Mokomasis pokalbis** - dalyvauja riboto dydžio besimokančiųjų grupė. Mokoma klausimų ir atsakymo forma. Pokalbį vedantis asmuo yra aktyvus mokymo proceso dalyvis, tik nuo jo priklauso, ar pateikiami klausimai sukels diskusiją, t.y. ar bus keičiamasi nuomonėmis ir kaip aktyviai dalyviai į tai įsitrauks.

- **Diskusija** - dalyvauja nedidelė besimokančiųjų grupė, kurios narių nuomonė diskutuojamu klausimu skiriasi, nes skiriasi jų turimos žinios, požiūriai, patirtis. Mokoma suteikiant galimybę norintiems išsakyti savo nuomonę ir diskutuojant suformuoti 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.

- **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 rezultatams. Mokymo metodas ypač rezultatyvus, kai turima galimybė valdymo sprendimus pagrįsti ekonominiais skaičiavimais, atliekamais kompiuterine technika. Šiuo atveju operatyviai galima pademonstruoti, kaip nuo priimtų sprendimų atskirose organizacijos veiklos srityje priklauso bendras organizacijos veiklos rezultatas, jos situacija konkurencinėje rinkoje, taip pat išmokyti analizuoti finansinės atskaitomybės dokumentus, o remiantis juose pateikiama informacija, priimti naujus valdymo sprendimus.

- **Videotreningas** - šis metodas dažniausiai taikomas įvairių lygių vadovams, kurie privalo gebėti prisistatyti, pateikti savo padalinio ar visos organizacijos atliekamus darbus, svarbią

informaciją. Kalbėjimas prieš videokamerą verčia susikaupti, gerai apmastyti pateikiamą informaciją, mokėti valdytis, kontroliuoti save.

- **Ekskursijos, stažuotės** - taikant šį metodą, duodama galimybė aiškiai įsitikint naujovių rezultatyvumu, pasidalyti žiniomis ir patirtimi su asmenimis, konkrečiai taikančiais šias naujoves savo darbe, arba paprasčiausiai su tokio pat darbo praktika gimininguose organizacijose. Lankymasis pirmaujančiose organizacijose, pažintis su jų veikla padeda rasti naujoms idėjoms, bendriems projektams, rengti konferencijas, seminarus.

- **Savarankiškas mokymasis** – pats darbuotojas imasi iniciatyvos ir studijuoja su profesine veikla susijusius įstatymus, nuostatus, instrukcijas, nuolat domisi naujovėmis, pasirodančiomis specialybės literatūroje, periodikoje ar internete. Šiuo atveju darbuotojas atsižvelgiant į savo poreikius, savo nuožiūra pasirenka kursus, seminarus, norėdamas įgyti žinių, patobulinti įgūdžius, kurių reikia jau dabar, norint didinti darbo efektyvumą, užtikrinti darbą besiplečiančioje organizacijose ar užimti aukštesnes pareigas ateityje.

- **Mokymasis darbo vietoje** – šiuo atveju naujas darbuotojas supažindindamas su darbu tiesiogiai jį mokant bei adaptuojant darbo vietoje.

Anot P. Sakalo (1996), išsiaiškinus darbuotojų mokymo poreikius, būtina pritaikyti tinkamiausią mokymo metodą. Labiausiai paplitęs mokymas darbo vietoje:

- rotacija, kurios metus darbuotojai tam tikrą laiką keičiasi darbus ir taip įgyja atitinkamų darbo įgūdžių kiekvienoje srityje;
- mišrus – dirbdamas darbuotojas įgyja įvairių darbo įgūdžių ir mokymąsi darbo vietoje derina su instrukcijų nurodymais (praktinis derinamas su teoriniu);
- globotojo mokymo metodas, kai darbuotojas mokosi vadovaujamas labai kvalifikuoto kolegos.

Mokymas ne darbo vietoje – tai seminarai, įvairūs kursai, komandiruotės, papildomas mokymasis aukštojoje mokykloje, persikvalifikavimas ir t. t. Lietuvoje įgyvendinamos sutrumpintų studijų programos siekiantiems įgyti antrą, paklausesnę ar pelningesnę specialybę. Tokias studijų programas taiko beveik visi Lietuvos universitetai ir kolegijos. Prie universitetų veikia ir sėkmingai gyvuoja Tęstinių studijų institutai, įvairūs perkvalifikavimo ir karjeros centrai. Valdymo tobulinimo programos sukurtos tam, kad padėtų vadovams geriau atitikti dabartines sąlygas ir pasirengti didesnei atsakomybei, kai jie bus paaukštinti. Valdymo tobulinimo programos plitimą lemia didėjantys reikalavimai vadovams, nes mokymai tik perteikiant patirtį yra neefektyvūs (Sakalas, 1996).

Mokslininko V. Dikčiaus (2003) nuomone, organizacijos vis aktyviau supranta, kad darbuotojų kvalifikacijos stoka gali kainuoti labai brangiai, todėl žymiai racionaliau yra darbuotojus tobulinti, mokyti, sudaryti sąlygas jiems patiems tobulintis. „Jeigu Jūs galvojate, kad

lavinimas yra brangus, tuomet pabandykite veikti nieko neišmanydami. Tai pirma. Antra, stiprios finansiškai įmonės gali skirti lėšų darbuotojų lavinimui, pasitelkę iš to naudos savo įmonei, ir trečia, ši veikla (mokymas, kvalifikacijos tobulinimas) tampa „gero tono“ ženklu, skatindama žmones ieškoti, mąstyti, siekti aukštesnės kokybės“.

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

Apibendrinant galima teigti, kad svarbiausi organizacijos ištekliai yra darbuotojai. Kiekviena organizacija siekdama efektyvumo turi sukurti savąją darbuotojų mokymo sistemą. Efektyvi darbuotojų mokymo sistema: padidina darbo našumą, pagerina rezultatų kokybę, sustiprina moralę; supažindina su naujomis technologijomis; kelia nekvalifikuoto personalo lygį, todėl padeda išvengti darbo jėgos trūkumo bei padidina organizacijos pelną.

Norint tobulėti bei plėtotis organizacija turi reaguoti į aplinkos pokyčius ir tapti besimokanti organizacija, kurios visi darbuotojai nepertraukiamai mokosi. Tad sekančiame skyriuje bus analizuojama besimokančios organizacijos samprata.

### **1. 2. 3. Besimokančios organizacijos samprata ir bruožai**

Šiuo metu pasaulyje visi procesai vyksta sparčiau ir nuolat keičiasi, visas gyvenimo tempas daug greitesnis negu buvo prieš kelis šimtmečius ar dešimtmečius. Anksčiau į pokyčius buvo galima reaguoti arba nereaguoti. Dabar pokyčių greitis ir dažnis toks, kad nekreipiant į juos dėmesio grėstų visiškas žlugimas. Norint tobulėti, plėtotis reikia reaguoti į aplinkos pokyčius greičiau nei jie atsiranda (Zakarevičius, Kvedaravičius, Augustauskas, 2004).

Įvairūs procesai (perėjimas iš vienos ekonominės sistemos į kitą, sparti globalizacija, euro integracija) verčia veikti ypatingai greitai. Kinta vartotojų poreikiai ir lūkesčiai, keičiasi ir tobulėja produktai, paslaugos, jų sukūrimo būdai, auga verslui keliami reikalavimai. Visa tai veikia organizacijų valdymą ir keičia jų vadovų vaidmenį. Besimokančių organizacijų vadovai supranta esamų ir būsimų pokyčių svarbą, įtaką verslo plėtrai ir valdymui, išmoksta įgyvendinti organizacijos strategiją nuolat besikeičiančiomis aplinkos sąlygomis. Vadovo gebėjimai analizuoti organizacijos strategines perspektyvas, projektuoti ir reorganizuoti organizaciją, išryškinti ir valdyti organizacijos vidines galias ir kompetencijas, siekiant kokybinių veiklos pokyčių, bei išnaudoti išorinių jėgų įtaką, pasidaro esminiai, siekiant į vartotoją orientuotų pokyčių versle. Pokyčių valdymas apima organizacijos parengimą priimti aplinkos iššūkius,

kokybinių pokyčių valdymą visose srityse ir tinkamiausių veiklos variantų pasirinkimą organizacijos vizijai pasiekti (Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė, 2006).

Besimokančios organizacijos tema tampa vis aktualesne. Vieną pirmųjų besimokančios organizacijos koncepciją suformulavo P. Senge (1990). Šioje koncepcijoje besimokanti organizacija suvokiama kaip poreikis dalintis žiniomis, padėti kitiems mokytis, skatinti žmonių iniciatyvumą bei didinti jų motyvaciją. XXI amžius nuolat besikeičiančioje aplinkoje tai ypatingas veiksnys gerinantis konkurencines galimybes.

Anot B. Leonienės (2008), sparčiai kintančios visuomenės sąlygomis sugebėjimas tobulinti organizaciją yra svarbiausias jos gyvybingumą ir augimą užtikrinantis veiksnys. Žinių ekonomikos visuomenėje ši gebėjimą įgyja organizacijos, kurios prioritetine veiklos sritimi pripažįsta žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimą.

Besimokančios organizacijos sąvoka susiformavo devintojo dešimtmečio pabaigoje, kuriai įtakos atsirasti turėjo trys veiksniai:

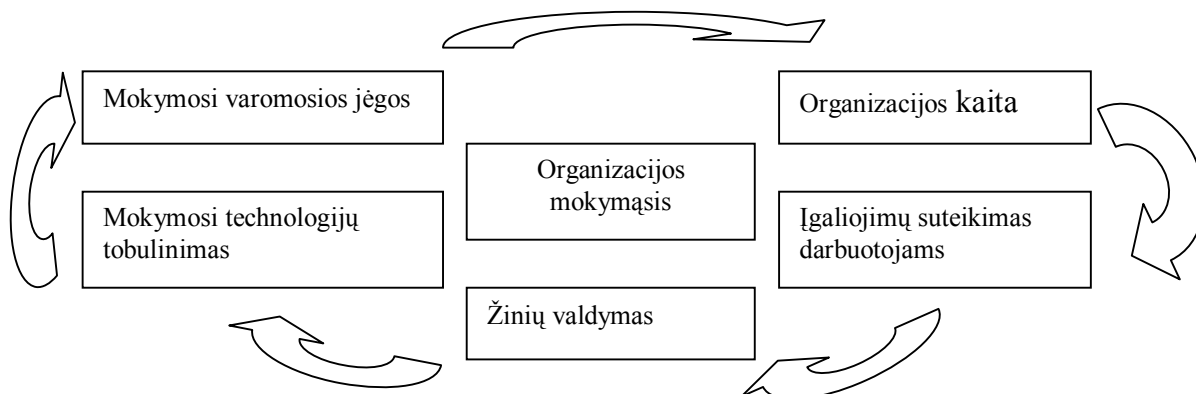
- Pirmas veiksnys – tai problema, su kuria susidūrė vadybos darbuotojai, siekdami organizacinį mokymąsi atsieti nuo asmeninio arba grupės mokymosi. Organizacinis mokymasis – tai kažkas daugiau nei jį sudarančių asmeninio ir grupės tobulinimosi elementų suma;
- Antras veiksnys – tai susiję su konkurencinėmis reikmėmis, kurias lemia pasauliniai ekonominiai bei technologiniai pokyčiai, nuolatinis naujovių siekis ir dėl to atsirandančios problemos dėl kokybės ir vertės, gaunamos už pinigus;
- Trečiasis veiksnys – siejamas su besikeičiančia pramoninių santykių praktika. Daugėjo įmonių, siekiančių sudaryti darbuotojams bendras švietimo ir tobulėjimo galimybes (Tight, 2007).

Reaguodami į aplinkos sąlygojamus pokyčius visi organizacijos nariai mokosi tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu. Tačiau svarbiausiu akcentu laikoma tai, kad organizacija, kurios nariai nuolat mokosi, tobulina savo įgūdžius bei gebėjimus, gali tapti besimokanti (Tubutienė ir Morkūnaitė, 2008).

Anot P. Zakarevičius (2003) besimokančios organizacijos - tai tokios organizacijos, kuriose nuolatinis žmogiškųjų išteklių tobulinimosi procesas vyksta nenutrūkstamai. Besimokanti organizacija kasdien gali formuluoti sau naujus, aukštesnio lygio tikslus ir didinti veiklos galimybes. Nuolat besimokanti organizacija gali būti ir nuolat besivystanti. Sudėtingose dabarties ir ateities sąlygose sėkmingai gyvuoti gali tik inovatyvios į savo darbuotojų tobulinimą investuojančios bei nuolat besivystančios organizacijos.

Tam, kad organizacija taptų besimokančia, anot R. Balvočiūtės (2007), būtini penki pagrindiniai tarpusavyje susiję veiksniai (žr. 3 pav.):

- mokymosi varomosios jėgos;
- organizacijos kaita;
- įgaliojimų suteikimas darbuotojams;
- žinių valdymas;
- techninių priemonių tobulinimas.



3 pav. **Organizacijos mokymąsi lemiantys veiksniai** (Balvočiūtė, 2007)

Organizacijos darbuotojų tobulinimosi tyrinėtojai nurodo, jog mokymosi lygis vienoje arba kitoje organizacijoje turi būti lygus arba aukštesnis negu aplinkos pasikeitimo sparta. Jeigu tas lygis organizacijoje bus žemesnis, organizacijos nespės tinkamai reaguoti į pokyčius. Mokymosi sėkmę lemia daugelis veiksnių: efektyvumas ir našumas, organizacijos klimatas, planavimas ir kontrolė, misijos ir vizijos tikslingumas, vadovavimo stilius, patyrimo ir žinių sklaida, personalo kvalifikacija ir įgūdžiai, naujos technologijos, prisitaikymas prie pokyčių (Poškienė, 2004).

Pereinant į žinių visuomenę, keičiasi ir požiūris į tai, kas yra mokymasis, kokia jo reikšmė, kur, kaip ir koku tikslu jis vyksta. Šiuolaikiniai mokslininkai mano, kad mokymasis tampa pagrindiniu individo sėkmingos karjeros, organizacijos išlikimo bei nacionalinės gerovės veiksniu, todėl nebegalima mokymosi sieti tik su keliomis specialiomis institucijomis ar vienu gyvenimo periodu. Mokymasis turi vykti visą gyvenimą, tai yra kiekvieno - tiek individo, tiek organizacijos siekis ir egzistavimo būvis (Simonaitienė, Targamadžė, 2001).

Besimokanti organizacija – daugiaprasmė sąvoka. Besimokanti organizacija suprantama kaip organizacija, kurioje visais lygiais nenutrūkstamai vyksta žinių kūrimas ir informacijos perdavimas, įgytos patirties refleksija ir veiklos perspektyvų apmąstymas siekiant organizacijos tikslų ir derinantis prie nuolat kintančios aplinkos (Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė, 2006).

Skirtingi autoriai pateikia skirtingus besimokančios organizacijos bruožus (žr. 3 lentelę):

**Besimokančios organizacijos bruožai (Sudaryta darbo autorės)**

BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS BRUOŽAI	AUTORIAI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besimokančios organizacijos žmonės nuolat tobulina sugebėjimus siekti norimų rezultatų.</li> <li>- Vystomi nauji mąstymo būdai.</li> <li>- Suteikiama laisvė kolektyviniams siekiams.</li> <li>- Žmonės nuolat mokosi, kaip mokytis kartu.</li> <li>- Sukuriamos galimybės ir prielaidos įtakoti aplinkos pokyčiams.</li> </ul>	<p>P. Senge (1999)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Skatina vadovus ir personalą patiems nustatyti savo mokymosi poreikius.</li> <li>-Skatina žmones suabejoti tradiciniais darbo metodais.</li> <li>-Ramiai reaguoja į padarytas klaidas, jeigu žmonės iš jų mokosi.</li> <li>-Padedą darbuotojams, pamatyti mokymo galimybes veikloje.</li> <li>-Aprūpina mokymo procesą arba jam talkina.</li> <li>-Atlieka naujus eksperimentus, kad žmonės per juos galėtų mokytis.</li> <li>-Skatina darbuotojus, kad jie keltų sau vis sudėtingesnes mokymo užduotis.</li> <li>-Atlieka nuolatinę analizę darbuotojų mokymosi.</li> <li>-Aprūpina grįžtamąjį ryšį.</li> <li>-Vykdėti atvirą analizę vadovų darbams, tuo pačiu padėti kitiems darbuotojams tobulėti.</li> <li>-Skatinti vadovams, kad jie adaptuotų mokymo veiklą, priimtų ją liečiančius sprendimus ir ją planuoti.</li> </ul>	<p>A.Mumford (1992)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Stebi aplinką.</li> <li>-Supranta naujovių svarbą.</li> <li>-Kiekvieną naują užduotį vertina kaip galimybę mokytis.</li> <li>-Nuolat atsinaujina.</li> <li>-Įdarbina asmenis, nusiteikusius išmokti naujų darbo metodų, įgyti naujų įgūdžių.</li> <li>-Sudaro galimybę darbuotojams adaptuotis ir keistis.</li> <li>-Skatina žinių troškimą, smalsumą.</li> <li>-Kiekvienam padeda rasti ir išnaudoti mokymosi galimybes.</li> <li>-Kuriam mokymosi rėmimo sistemas.</li> <li>-Organizacijos vadovus traktuoja, kaip pavaldinių tobulėjimo skatintojus.</li> <li>-Pripažįsta ir vertina tuos vadovus, kurie rūpinasi savo pavaldinių tobulėjimu.</li> <li>-Mokosi iš sėkmių ir nesėkmių.</li> <li>-Bendram mokymuisi vienija tiekėjus ir vartotojus.</li> <li>-Šalina mokymosi kliūtis.</li> </ul>	<p>Leonienė (2001)</p>

Apžvelgus skirtingų autorių nuomones apie besimokančios organizacijos bruožus, pastebėta ir nemažai panašumų. Vadovai daug dėmesio skiria darbuotojų motyvacijai, skatina bendradarbiavimą, suteikia grįžtamąjį ryšį, sudaro galimybę darbuotojams adaptuotis ir keistis,

Greitai besimokanti įmonė sparčiai perima naujienas iš kitų šalių ir jas diegia. Sėkmė lydi tuos, kurie sugeba greičiau nei aplinkos pokyčiai apmokyti savo darbuotojus, panaudoti jų



iniciatyvumą ir greitai orientuotis į klientų poreikius. Nuolat besimokančios įmonės pradinis taškas, yra supratimas, kad žinios leidžia pasiekti sinergijos efektą. Įmonė mokydama savo darbuotojus, 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 darbuotojų 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.

E. Pranskūnienė ir M. Vildžiūnienė (1998) analizuodamos mokyklos tobulinimo ir tapimo, besimokančia organizacija galimybes, pateikė sėkmingos besimokančios organizacijos apibūdinimą. Sėkmingai besimokanti organizacija yra:

- **Atvira visiems.** Ji pasiekia kiekvieną organizacijos narį. Kiekvienam sudaryta galimybė priklausyti tai bendruomenei. Kiekvienas čia gerai jaučiasi, gali išsakyti savo požiūrį. Indėlis į bendruomenės veiklą yra vertinamas.
- **Realistiška.** Ji sugeba įvertinti esamą padėtį, stipriąsias ir silpnąsias puses, skatina kaitos vertinimą.
- **Saugi kiekvienam.** Visi gali reikšti savo jausmus, nuomonę, dalytis savo idėjomis. Saugumo jausmas suteikia laisvės jausmą. Tu žinai, kad tavo nuomonė nebus suniekinta, tu būsi priimtas toks, koks esi.
- **Gracingai nepritarianti kitai nuomonei.** Nepritarimas - normalus dalykas. Svarbu susitarti dėl taisyklių. Jei kas nors nepitaria nuomonei, tai negali ižeisti kitaip galvojančiojo.
- **Besidalijanti vadovavimu.** Visi organizacijos lygmenys įtraukiami į valdymą.

J. Kvedaravičius ir I. Dagitė (2006), besimokančią organizaciją pristato kaip mokslo ir verslo partnerystės rezultata. Tokia partnerystė vadyboje yra naujas, bet būtinas ir reikalingas

reiškiny. Nuolatinio mokymosi būtinybė įvardijama per šias pasitaikančias problemas Lietuvos vadyboje:

- Pagrindinė verslo problema yra nemokėjimas planuoti veiklos, bendrauti;
- Komanda formuojama pagal giminystės ryšius;
- Partneris slepia informaciją nuo partnerio, naujienas galima sužinoti iš pardavėjo, o ne iš kolegos savininko;
- Nepaisoma sutarimų;
- Logiškai argumentuotai investuoti nepavykdavo įtikinti, nes investicijos mažintų dividendus;
- Ką tik baigę universitetus vadybininkai ateina į kompanijas su naujomis idėjomis, tačiau jos niekam nereikalingos.

„Organizacijos, siekdamos tapti besimokančia organizacija turi keisti darbo organizavimą, racionalizuoti produkcijos paskirstymą, sumažinti organizacijose hierarchiją, pagerinti produktyvumą ir kokybę, pašalinti bendravimo kliūtis, pagerinti prekybą, planavimą, informaciją, finansus, kokybės garantijas, diegti organizacinę kultūrą, klientui visada teikti pirmenybę“ (Vanagas, 1998).

Apibendrinant galima teigti, kad nuolatinis mokymasis tampa ne vien saviugdą poreikių patenkinimu, bet ir ekonominių aplinkybių diktuojama būtybe. Labai svarbus kiekvieno organizacijos nario dalyvavimas visuose mokymo/si, kūrimo, galimybių tobulėti etapuose. Galima konstatuoti, kad besimokančioje organizacijoje žmonės lengviau prisitaiko, greičiau ir efektyviau reaguoja į aplinką ir vykstančius pokyčius, skatina pliuralizmą. Organizacijos nuolatinis mokymasis gali būti esminis veiksnys, užtikrinantis organizacijos sėkmę prieš konkurentus bei nuolat besikeičiančioje visuomenėje.

## 2. DARBUOTOJŲ MOKYMOŠI IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO POREIKIŲ BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS KONTEKSTE TYRIMAS

### 2.1. Tyrimo metodika ir tiriamieji

Mokslinės, pedagoginės, psichologinės, andragoginės literatūros ir švietimo dokumentų, teisės aktų analize buvo siekiama išsiaiškinti suaugusiųjų mokymosi visą gyvenimą ypatumus, besimokančios organizacijos sampratą, įmonių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo bei mokymosi poreikius ir galimybes, mokymosi motyvacijos sampratą bei vadovų nuostatą į besimokančius darbuotojus.

**Tyrimo metodai.** Tyrimo metodas pasirinktas atlikus mokslinės literatūros ir teisės aktų nagrinėjamos problemos aspektų analizę. Tyrimui įgyvendinti pasirinktas kiekybinio tipo duomenų rinkimo metodas – anketinė apklausa, kurios metu buvo siekiama gauti informacijos iš respondentų. Šis metodas yra optimalus, nes respondentai nevaržomi gali išsakyti savo nuomonę, bei užpildyti anketą pagal savo tempą, jiems patogiu metu. Anketoje naudojami formalizuoti uždaro tipo klausimai su galimais atsakymų variantais, kada respondentas gali pasirinkti jam tinkamiausią atsakymo variantą. Anketos klausimai sudaryti Likerto skalės principu (naudojama nuostatoms tirti ir leidžia respondentui išsakyti savo nuomonę, kiek jis sutinka arba nesutinka su tam tikru teiginiu) bei ranginės skalės principu. Sudarant klausimyną buvo stengiamasi, kad respondentams nereikėtų patiems formuluoti atsakymo, paaiškinta kaip pažymėti pasirinktą atsakymą bei nurodyti anketos sudarytojos kontaktai, kad iškilus neaiškumams respondantai galėtų pasitikslinti. Anot K. Kardelio (2002), šis klausimyno reikalavimas itin svarbus, nes kuo mažiau tyrimo respondentui tenka rašyti, tuo daugiau jis tiki, kad bus išlaikomas anonimiškumas. Anketa pasirinkta kaip pagrindinis tyrimo metodas.

Anketą sudaro 4 klausimų blokai:

- Demografinė tiriamųjų charakteristika;
- Veiksniai lemiantys mokymosi poreikius bei galimybes;
- Darbuotojų mokymosi/ tobulinimosi galimybės organizacijoje darbdavių požiūriu;
- Mokymosi/ tobulinimosi poveikis darbo kokybei.

**Tiriamųjų imtis.** Tyrimui atlikti pasirinkti Šiaulių miesto UAB darbuotojai ir vadovai pagal šias ekonomines veiklos sritis:

- Statybinių darbų paslaugos;

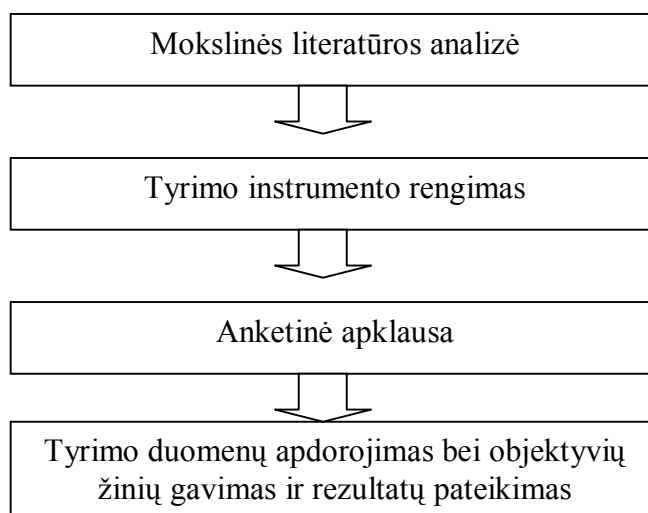
- Automobilių remonto paslaugos.

Tiriamųjų imtis apskaičiuota internetines skaičiuokles pagalba su 5 procentų paklaida, remiantis T. Yamane, V. A. Jadov, bei Factus tyrimų kompanijos patirtimi (Viešosios nuomonės ir rinkos tyrimai). Statistinė duomenų analizė bei grafiniai duomenys atlikti naudojant MS Excel programą.

**Tyrimo etika.** Atliekant apklausą buvo laikomasi geranoriškumo, savanoriškumo, pagarbos asmens orumui ir teisingumo principų. Respondentai buvo supažindinti su tyrimo tema ir tikslu. Tyrimo dalyviams buvo sudarytos sąlygos į anketos klausimus atsakyti jiems patogiu laiku ir jiems tinkamu laiku. Anketa anonimiška, tad respondentams suteikta garantija, kad jų privatumas bus visiškai išsaugotas. Atliekant respondentų anketinę apklausą - tyrimo etikos principą pavyko išlaikyti.

**Tyrimo organizavimas.** Tyrimas buvo vykdomas 2013 m. lapkričio mėn., Šiaulių miesto statybos darbų bei automobilių remonto paslaugas teikiančiose UAB. Jo metu išdalinta 300 anketų, sugrįžo 216 anketų. Anketų grįžtamumo kvota – 72 proc. Anketos buvo pateiktos tiesiogiai, atvykus į pasirinktas Šiaulių miesto UAB bei siunčiant anketos nuorodą <http://apklausa.lt/f/verslo-imonos-kaip-besimokancios-organizacijos-5e4xgb5.fullpage> elektroniniu paštu Šiaulių miesto UAB darbuotojams.

Norint kad tyrėjo veikla būtų kryptinga ir rezultatyvi, būtinas tyrimo planavimas. 4 paveiksle pavaizduota nuosekli tyrimo eiga (metodologija) – visuma tyrimo principų, priemonių ir būdų, padedančių siekti tyrimo tikslo ( Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008):



4 pav. **Tyrimo eiga** (sudaryta darbo autorės)

Kaip matyti 4 pav. tyrimas vyko keliais etapais: **Pirmame etape** analizuojant mokslinę literatūrą bei atliktus mokslinius tyrimus buvo siekiama išsiaiškinti besimokančios organizacijos, suaugusiųjų mokymosi bei švietimo kokybės sampratas, besimokančių organizacijų darbuotojų

kvalifikacijos kėlimo poreikius ir galimybes. **Antrame etape** anketų parengimas Šiaulių miesto UAB darbuotojams. Sudarant anketas remtasi mokslinės literatūros analize ir atliktais moksliniais tyrimais (Gaputienė, 2005; Kumpikaitė, 2003; Trakšėlys, 2011; Tubutienė ir Morkūnaitė, 2008; Zuzevičiūtė ir Teresevičius, 2008; Pundzienė ir Dienys, 2003; Gimžauskienė, 2004; Bakanauskienė, 2005 ir kt.). bei Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacijos atlikto tyrimo “Suaugusiųjų mokymasis Lietuvoje: aprėptis, poreikiai ir pasiūla” anketa bei ataskaita. **Trečiame etape** organizuota visų respondentų anketinė apklausa. Visiems tyrime dalyvavusiems respondentams buvo garantuojamas anonimiškumas. **Ketvirtasis etapas** – tai statistinė duomenų analizė ir išvados. Tyrimo duomenų matematinė statistinė analizė atlikta naudojant MS Excel programą.

**Tyrimo metodologija.** Tyrimas atliekamas vadovaujantis šiomis metodologinėmis nuostatomis:

- **humanistinės psichologijos** nuostata, kad asmenybė nuolat auga ir vystosi, siekdama savirealizacijos. Joje glūdi nuolatinis mokymosi poreikis, noras pažinti ir tobulinti save, realizuoti save kuriant savo asmeninį ir profesinį gyvenimą (Maslow, 1968; Rogers, 1951).
- **nuolatinio mokymosi koncepcija**, akcentuojančia, kad žmogaus mokymasis trunka visą gyvenimą, jam mokantis įvairiose mokymosi erdvėse: formalaus ir neformalaus švietimo organizacijose, nuotoliniu, saviugdos ir kitais būdais (Mokymosi visą gyvenimą Memorandumas, 2001).

## 2. 2. Tiriamųjų charakteristika

Demografinė dalis skirta išsiaiškinti tiriamųjų charakteristikai. Kadangi anketa anoniminė, buvo užduodami netiesioginiai klausimai, t.y. tiriamųjų lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas ir kt. Remiantis demografiniais klausimais, galima analizuoti tyrimo metu surinktus duomenis, ieškoti skirtumų tarp atskirų respondentų grupių. Sudarytos anketos demografinių klausimų bloką sudaro 6 klausimai apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, užimamas pareigas bei gaunamas pajamas įmonėje. Šie klausimai padėjo nustatyti respondentų socialinius - demografinius duomenis (žr. 4 lentelę).

Pagal lytį apklausoje dalyvavo 52,8 % vyrų ir 47, 2 % moterų. Vertinant pagal lytį, respondentų pasiskirstymas tolygus. Nors anketinė apklausa buvo atlikta statybų ir automobilių remonto įmonėse, kur didesnis darbuotojų skaičius yra vyrai, tačiau atvykus anketuoti į įmones buvo pastebėta, kad administracijoje dirba daugiau moterys. Tai ir galėjo lemti tokį pasiskirstymą pagal lytį.

## Respondentų pasiskirstymas pagal demografinius duomenis

		Respondentų sk.	Procentai
1. Lytis	<input type="checkbox"/> moteris	102	47,2
	<input type="checkbox"/> vyras	114	52,8
	<b>viso:</b>	<b>216</b>	<b>100</b>
2. Jūsų amžius	<input type="checkbox"/> 18-25 m.	24	11,1
	<input type="checkbox"/> 26-35m	129	59,7
	<input type="checkbox"/> 36-45 m.	45	20,8
	<input type="checkbox"/> 46 m. ir daugiau	18	8,3
	<b>viso:</b>	<b>216</b>	<b>100,0</b>
3. Jūsų išsilavinimas	<input type="checkbox"/> pagrindinis	3	1,4
	<input type="checkbox"/> vidurinis	27	12,5
	<input type="checkbox"/> profesinis	30	13,9
	<input type="checkbox"/> aukštesnysis	24	11,1
	<input type="checkbox"/> nebaigtas aukštasis	18	8,3
	<input type="checkbox"/> aukštasis	114	52,8
	<b>viso:</b>	<b>216</b>	<b>100,0</b>
4. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje	<input type="checkbox"/> iki 1 metų	45	20,8
	<input type="checkbox"/> nuo 1 iki 3 metų	75	34,7
	<input type="checkbox"/> nuo 3 iki 5 metų	33	15,3
	<input type="checkbox"/> nuo 5 iki 7 metų	27	12,5
	<input type="checkbox"/> 7 metai ir daugiau	36	16,7
	<b>viso:</b>	<b>216</b>	<b>100,0</b>
5. Jūsų pareigos	<input type="checkbox"/> vadovas	33	15,3
	<input type="checkbox"/> specialistas	93	43,1
	<input type="checkbox"/> darbuotojas	90	41,7
	<b>viso:</b>	<b>216</b>	<b>100,0</b>
6. Kokios apytiksliai yra Jūsų pajamos per mėnesį?	<input type="checkbox"/> iki 500 Lt	3	1,4
	<input type="checkbox"/> 501-1000 Lt	39	18,1
	<input type="checkbox"/> 1001-1500 Lt	72	33,3
	<input type="checkbox"/> 1501-2000 Lt	45	20,8
	<input type="checkbox"/> virš 2001 Lt	57	26,4
	<b>viso:</b>	<b>216</b>	<b>100,0</b>

Daugiausiai apklausoje dalyvavo 26 – 35 m. amžiaus grupei priklausantys darbuotojai, tai sudaro 59,7 % visų tiriamųjų. Šio amžiaus darbuotojai yra perspektyviausi, linkę į inovacijas bei novatoriškas idėjas, noriai siekia užsibrėžtų tikslų ir planuoja savo karjerą. 20,8 % respondentų nuo

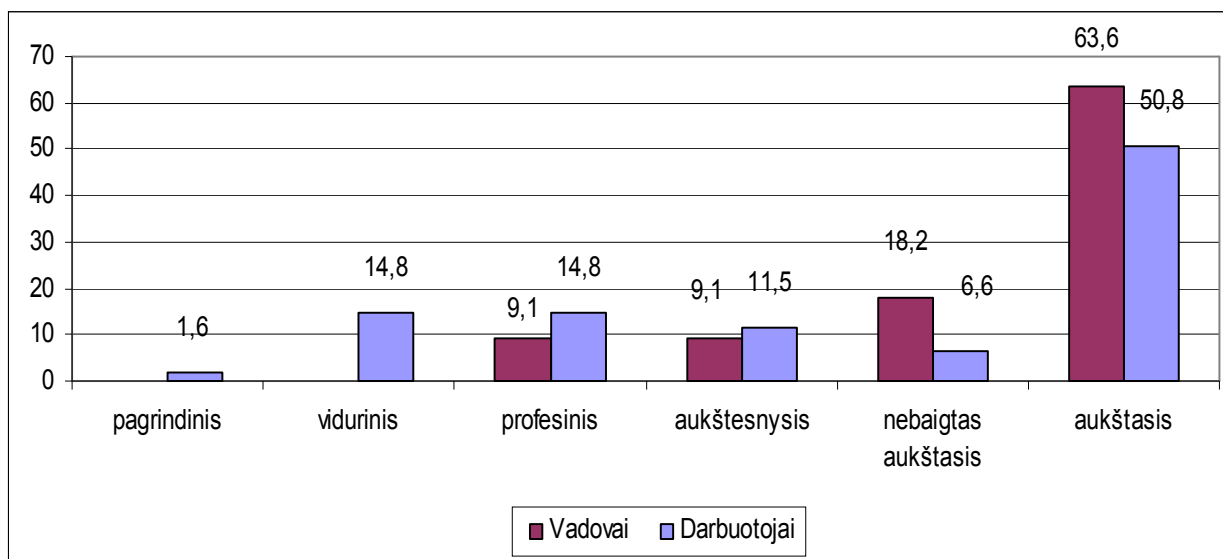
36 – 45 m. Toks respondentų pasiskirstymas rodo, kad pasirinktose įmonėse dirba vidutinio amžiaus darbuotojai.

Pagal išsilavinimą daugiau nei puse respondentų 52, 8 % turi įgiję aukštąjį išsilavinimą, 13, 9 % respondentų nurodė turintys profesinį išsilavinimą ir 8, 3 % – nebaigtą aukštąjį, 12, 5 % respondentų yra baigę tik vidurinę mokyklą. Remiantis gautais rezultatais apie darbuotojų išsilavinimą galima daryti išvadą, kad 47, 2 % respondentų neturi aukštojo išsilavinimo, todėl tikėtina, kad jiems aktualu ir yra reikalinga įgyti naujų žinių bei tobulinti savo kvalifikaciją.

Daugiausiai apklausoje dalyvavo darbuotojai, kurių darbo stažas 1 – 3 metų, 34, 7 % Didelę darbo patirtį turinčių darbuotojų (daugiau nei 7 metai) sudaro 16, 7 % Tai rodo, kad darbuotojai yra lojalūs įmonei bei yra savo srities specialistai.

Tyrimo dalyvavo 15, 3 % vadovų, 43, 1 % specialistų bei 41, 7 % darbuotojų. Kadangi darbuotojų bei specialistų daugumą, tai rezultatus nulems jų nuomonė.

Pagal pajamas daugiausiai respondentų (33,3 %) nurodė gaunantys 1001 – 1501 Lt. Virš 2000 Lt nurodė gaunantys 26, 4 % respondentų. Apibendrinant galima teigti, kad daugiausia darbuotojų gauna vidutini darbo užmokestį.

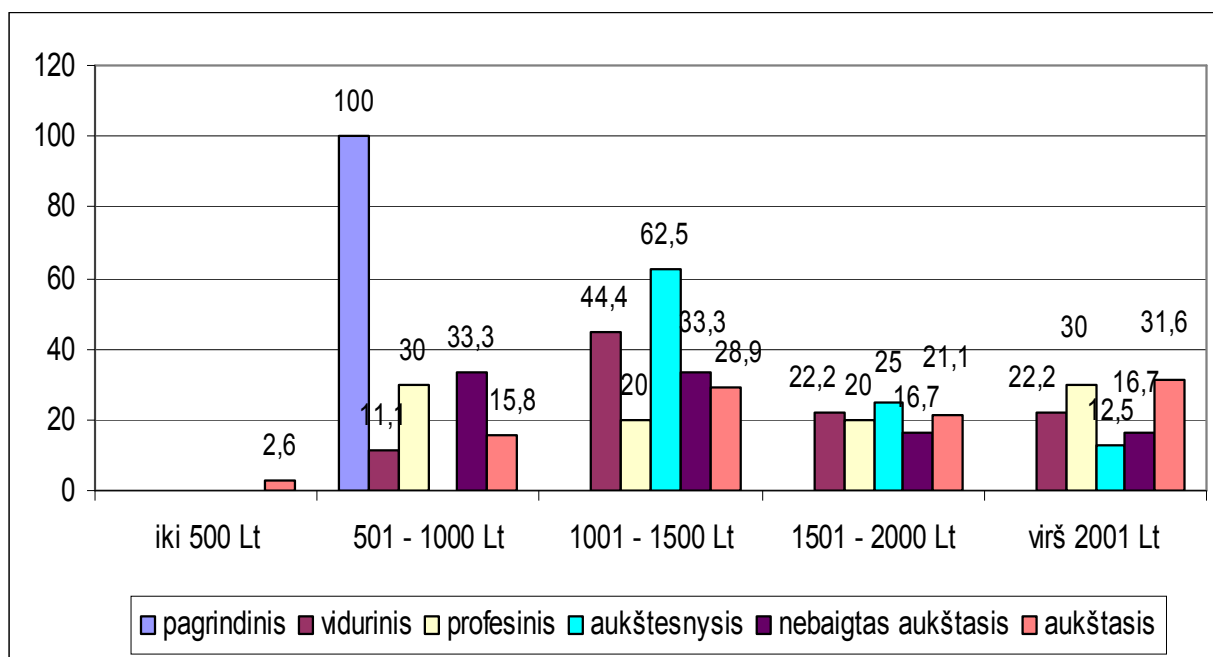


5 pav. Duomenys apie vadovų ir specialistų išsilavinimą (N= 216, %)

Galima išskirti 2 pagrindines tiriamųjų grupes - vadovus ir darbuotojus. Analizuojant vadovų ir darbuotojų išsilavinimą, paaiškėjo, kad didžioji dauguma vadovų turi aukštąjį išsilavinimą (63, 6 %) ir nebaigtą aukštąjį (18, 2 %), daugiausiai darbuotojų (50, 8 %) turi taip pat aukštąjį išsilavinimą, po 14, 8 % darbuotojų turi vidurinį bei profesinį išsilavinimą (žr. 5 pav.).

Lietuvoje darbuotojams su aukštuoju išsilavinimu lengviau susirasti darbą bei jie uždirba daugiau nei vidutinis atlyginimas. 2010 m. aukštąjį išsilavinimą turintis darbuotojas vidutiniškai

per mėnesį uždirbo 2820 litų. Tokius skaičius rodo 2010 m. darbo užmokesčio struktūros statistinis tyrimas, atliktas Statistikos departamento.



6 pav. Darbuotojų pajamos pagal išsilavinimą (N=216, %)

Kaip matyti 6 pav. faktas, kad aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai uždirba vidutiniškai daugiau, pasitvirtina išanalizavus darbuotojų pajamas pagal išsilavinimą. Virš 2000 Lt ir daugiau uždirba respondentai turintys aukštąjį išsilavinimą (31,6%), mažiausias pajamas uždirba darbuotojai turintys pagrindinį išsilavinimą (100%).

### 2.3. Tyrimo rezultatai

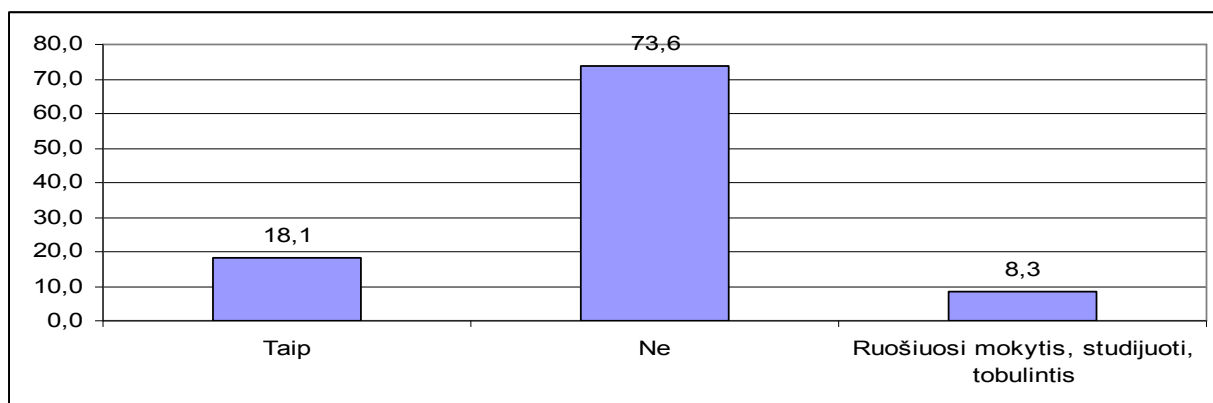
Tyrimo metu apklausta 216 respondentų dirbantys Uždariesiose akcinėse bendrovėse pagal dvi ekonomines sritis: statybos darbų ir automobilių remonto paslaugas. Tyrimui pasirinkta 20 Šiaulių miesto Uždaryjū akcinių bendrovių, iš kiekvienos apklausta apie 11 darbuotojų.

Lietuvos įmonėms labai svarbu prisitaikyti prie esamų ir bręstančių rinkos pokyčių, išlikti konkurencingomis sąlygomis, todėl nebeįmanoma investicijų vien tik į gamybos priemones, bet reikia investuoti ir į kvalifikuoto specialisto rengimą. Organizacijų vadovai yra suinteresuoti, kad įmonėje dirbtų geri savo srities specialistai, nuo kurių priklauso geresnė atliekamų darbų kokybė. Suprasdamos, kad rinka nuolat reikalauja naujos elgsenos ir sugebėjimų, organizacijų investavimas į žmogiškuosius išteklius – sėkmingos organizacijos garantas (Sakalas, 1996). Pasak R. Dačiulytės (2011), suaugusiųjų mokymasis ir tobulėjimas turi tapti nenutrūkstamčiu



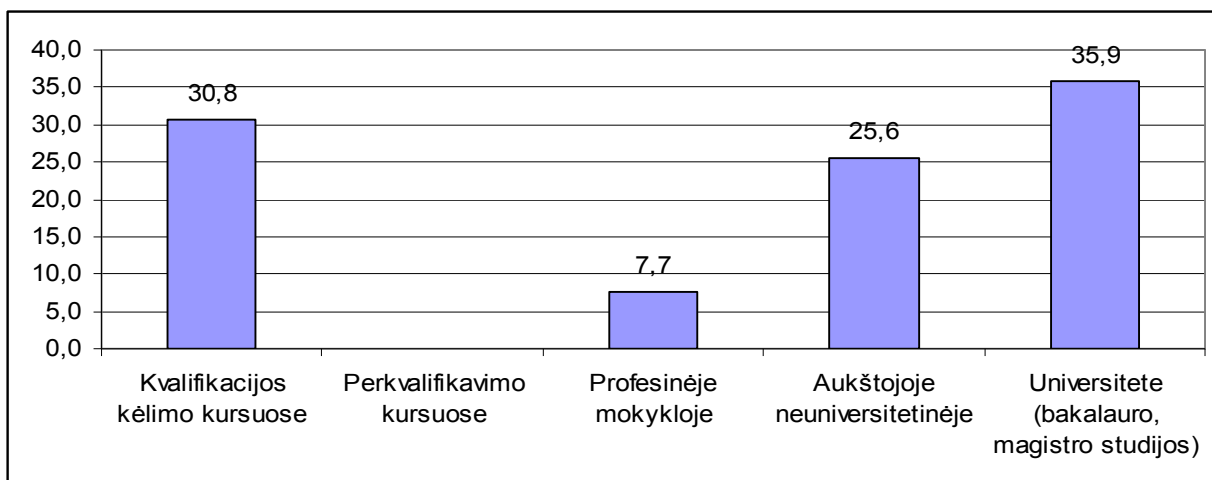
procesu nuolat kintančiame pasaulyje padedantis organizacijoms ir individams sėkmingai veikti pokyčių erdvėje.

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į mokymąsi / tobulinimąsi respondentams buvo pateiktas klausimas “Ar jie šiuo metu mokosi/ tobulinasi?” (žr. 7 pav.).



7 pav. Respondentų mokymasis ugdymo įstaigoje (N=216, %)

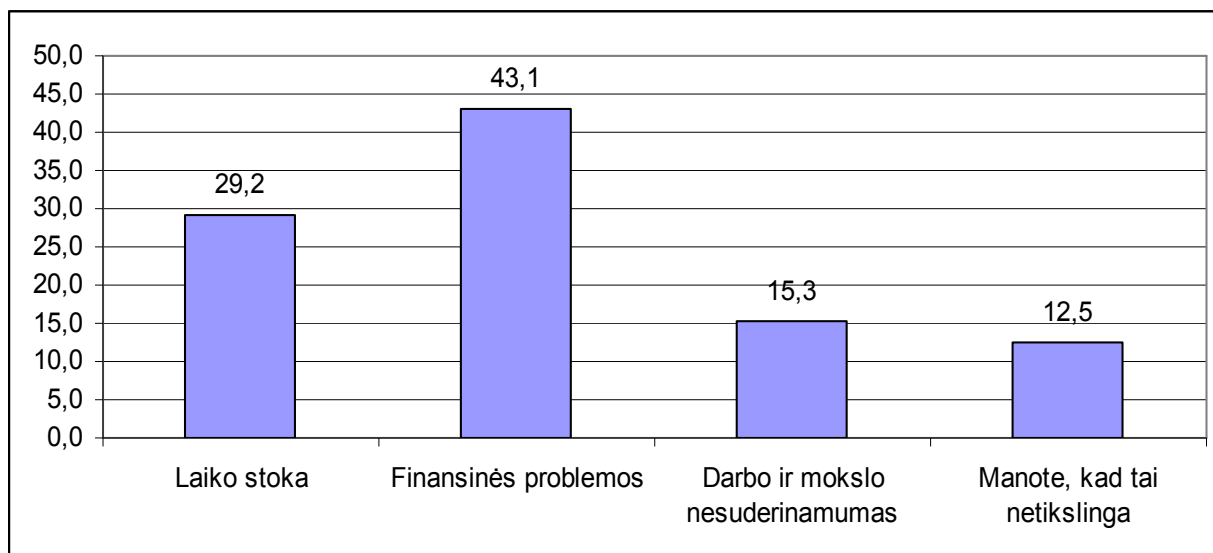
Didžiąją dalį apklausoje dalyvavusių darbuotojų sudarė šiuo metu nesimokančiųjų grupė, 73,8 % respondentų, 8 % respondentų nurodė, kad šiuo metu planuoja mokytis/ tobulintis. Iš visų apklausoje dalyvavusių respondentų šiuo metu mokosi tik 18 % darbuotojų, iš jų didžioji dauguma mokosi universitete (žr. 8 pav.), tai nurodė 35,9 % ir kvalifikacijos kėlimo kursuose (30,8 %).



8 pav. Institucijos, kuriose mokosi respondantai (N= 39, %)

Kadangi tik nedidelė dalis respondentų šiuo metu mokosi, galima daryti prielaidą, kad nesimokantiems įtakos turi išorinės priežastys, todėl svarbu apžvelgti priežastis, kurios lemia respondentų nesimokymą.

Tyrimu atskleistos nesimokymo priežastys pavaizduotos 9 paveiksle.



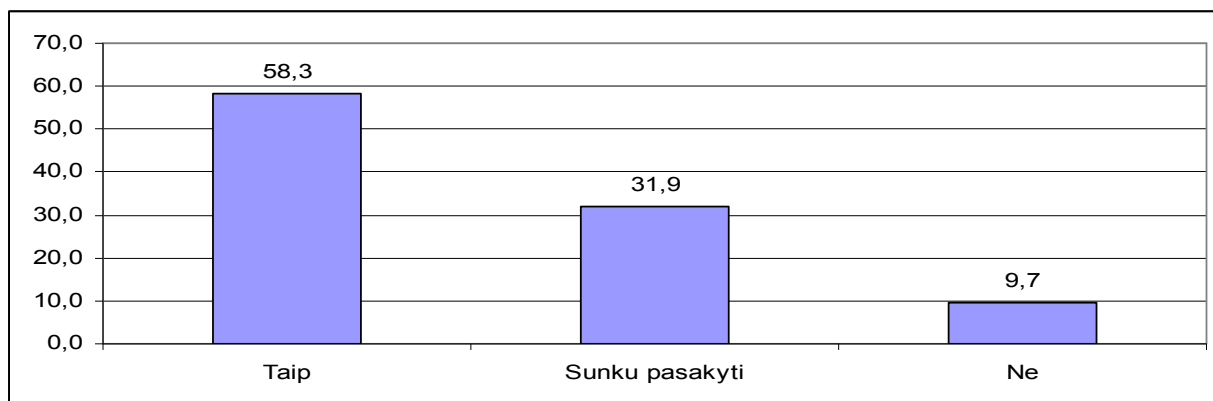
9 pav. Priežastys, trukdančios mokymuisi (N= 216, %)

Daugiausiai respondentų nurodė, kad pagrindinė priežastis, kuri trukdo mokymuisi/ tobulinimuisi yra finansinės problemos (43,1 %), 29,2 % respondentų nurodė, kad laiko stoka ir 15,3 % respondentų mano, kad sunku būtų suderinti mokymąsi su darbu. Finansinės galimybės suaugusiųjų švietime – ypač aktuali problema ne tik individams, bet ir valstybei bei įvairioms organizacijoms. Tai, kad respondentai nurodo mokymosi suderinimo su darbu sudėtingumą, anot L. Ušeckienės (2007), akcentuoja problemą, jog darbdaviai nėra suinteresuoti skatinti darbuotojus mokytis ir organizuoti mokymąsi darbo vietoje, nesudaro jiems sąlygų; be abejo, toks darbdavių požiūris kenkia ne tik darbuotojams ir jų švietimo kokybei, bet ir organizacijai, nes žmonių išteklių kokybę atspindi būtent personalo išsilavinimas, sugebėjimai, įgūdžiai ir pan.

Kaip teigia M. A. Pavilionienė (2008), mokymasis visą gyvenimą yra vienas Europos Sąjungos siektinų tikslų, užtikrinančių žmogaus gyvenimo kokybę bei jo vietą konkurencinėje darbo rinkoje. Mokymasis visą gyvenimą atskleidžia suaugusiojo kūrybines galias, skatina novatorišką veiklą, intelektualiai turtina asmenybės bei visuomenės gyvenimą.

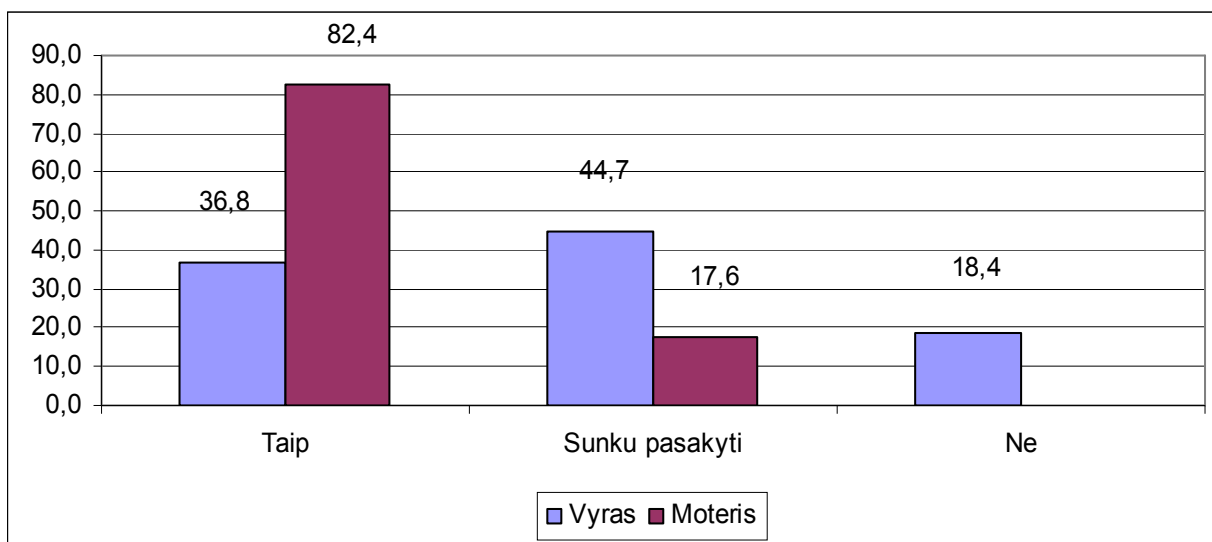
Nuoseklus suaugusiųjų mokymasis visą gyvenimą tampa svarbiausiu principu ir nėra jau tik vienas iš švietimo ir mokymo aspektų. Anot R. Ališauskienės (2003), mokymosi visą gyvenimą motyvacija turi stiprėti, nes reikia mokytis sparčiai prisitaikyti besikeičiančioje realybėje, o ne tik gėrėtis stabiliais, per amžius nekintančiais gamtos dėsniais, matematikos teoremomis arba anglų kalbos gramatika. Suaugusiųjų mokymasis visą gyvenimą yra svarbi tiek organizacijų, tiek pačių individų pažangos sąlyga.

Labai svarbus suaugusiųjų mokymosi motyvas yra pačių individų siekis mokytis. Tad respondentams buvo pateiktas klausimas, ar jie šiuo metu norėtų mokytis / tobulintis (žr. 10 pav.).



10 pav. Darbuotojų požiūris į mokymąsi (N= 216, %)

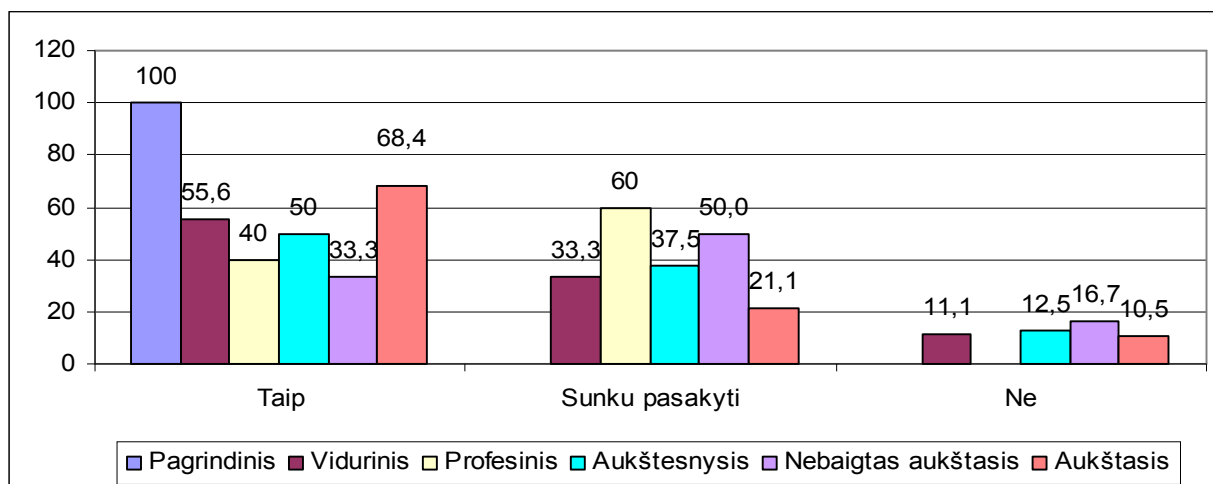
Respondentų paklausus ar šiuo jie metu norėtų mokytis / tobulintis, daugiau nei puse (58,3 %) atsakė teigiamai, kad mokytis norėtų, 31,9 % respondentų nėra apsisprendę ir atsakė, kad jiems sunku pasakyti ar jie šiuo metu norėtų mokytis. Galima daryti prielaidą, kad šie respondentai, jei būtų sudarytos galimybės norėtų mokytis / tobulintis, nes tvirtai neigiamo atsakymo nepažymėjo. Ir tik 9,7 % respondentų atsakė, kad šiuo metu mokytis/ tobulintis tikrai nenori. Apibendrinus rezultatus galima teigti, kad net 90 % respondentų teigiamai vertina mokymosi galimybę ir šiuo metu norėtų mokytis/ tobulintis jei jiems būtų sudarytos tinkamos sąlygos.



11 pav. Darbuotojų požiūrio į mokymąsi pasiskirstymas pagal lytį (N= 216, %)

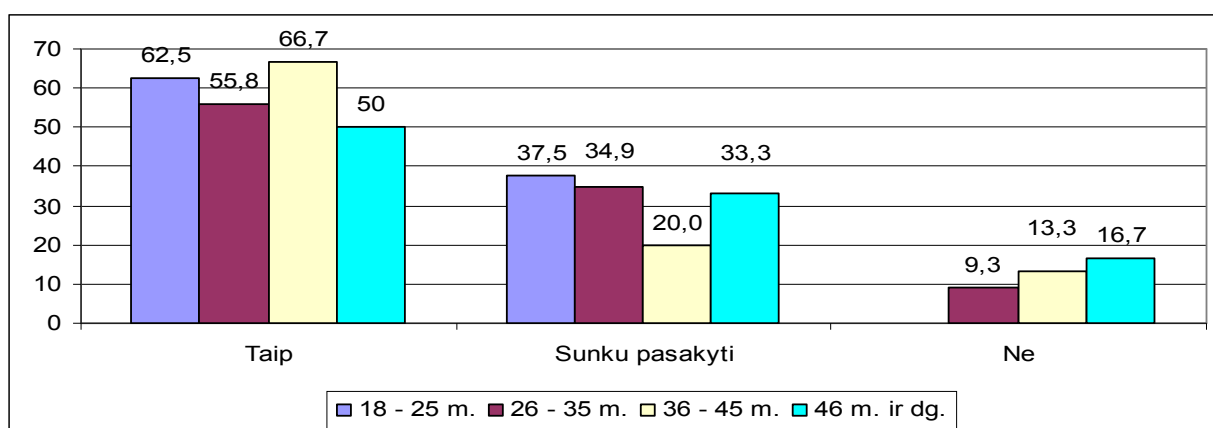
Kaip matyti 11 paveiksle, analizuojant darbuotojų požiūrį į mokymąsi pasiskirstymą pagal lytį, matyti, kad 82,4 % moterų ir 36,8 % vyrų teigiamai vertina mokymąsi / tobulinimąsi ir šiuo metų norėtų mokytis. Labiau vyrai nei moterys yra neapsisprendę arba nenori šiuo metu mokytis. 44,7 % vyrų, nurodė, kad jiems sunku pasakyti ar jie norėtų mokytis bei 18,4 %

nurodė, kad šiuo metu nenori mokytis. Moterys į šį klausimą neigiamai neatsakė. Galima daryti prielaidą, kad moterys labiau motyvuotos mokytis nei vyrai.



12 pav. Darbuotojų požiūrio į mokymąsi pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N= 216, %)

Kaip matyti 12 paveiksle labiausiai šiuo metu norėtų mokytis / tobulintis respondentai, turintys pagrindinį išsilavinimą (100 %). Galima teigti, kad šiems respondentams šiuo metu labiausiai trūksta profesinių žinių ir norint prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių sąlygų tobulinimasis neišvengiamas. Šiuo metu mokytis norėtų vidurinį (55,6 %), aukštąjį (68,4 %) išsilavinimą turintys darbuotojai. Labiausiai abejoja ar šiuo metu norėtų mokytis profesinį (60 %) bei nebaigtą aukštąjį (50 %) išsilavinimą turintys darbuotojai, kurie atsakė, kad jiems sunku pasakyti ar jie norėtų mokytis.



13 pav. Darbuotojų požiūrio į mokymąsi pasiskirstymas pagal amžių (N= 216, %)

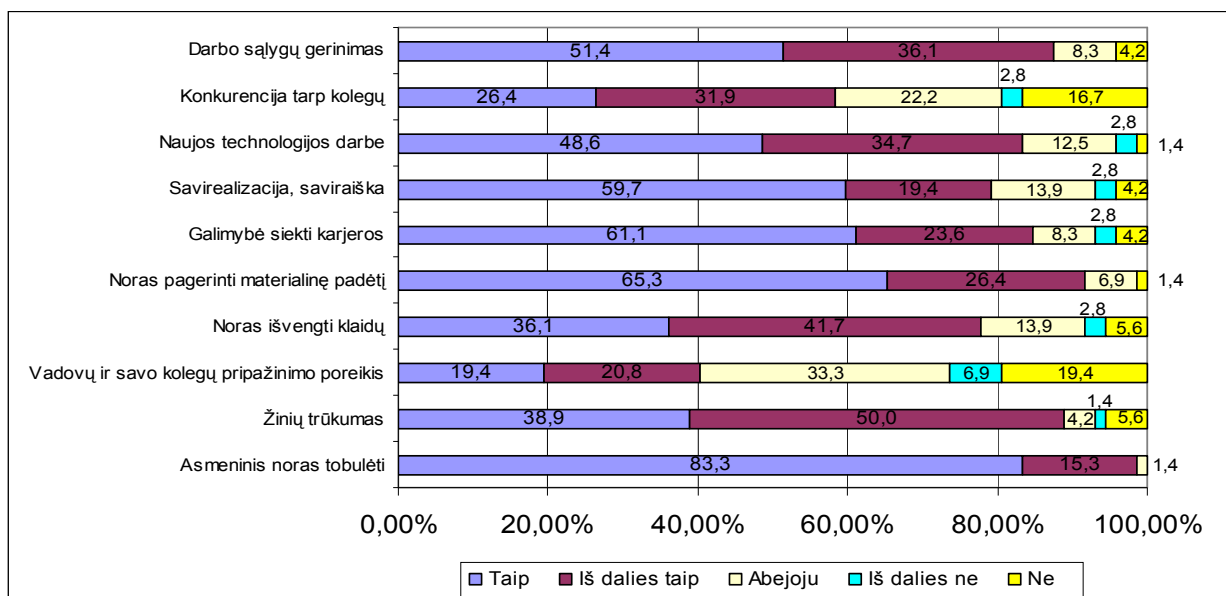
Respondentai 18 – 25 metų (62,5 %) ir 36 – 45 metų (66,7 %) amžiaus dažniau nei 26 – 35 metų (55,8 %) ir 46 metų ir daugiau (50 %), teigia, kad šiuo metu norėtų mokytis. Tuo tarpu daugiausiai variantą „ne“ pasirinko 46 metų ir daugiau amžiaus. Apibendrinant rezultatus galima teigti, kad labiausiai mokytis šiuo metu nori 18 – 25 ir 36 – 45 metų amžiaus respondentai.

Galima daryti prielaidą, kad 26 – 35 metų amžiaus respondentai yra neseniai baigę mokslus ir šiuo metu mažiau norėtų mokytis (žr. 13 pav.).

Mokymosi motyvacijos klausimas yra laikomas vienu iš svarbesnių, jei ne pačiu svarbiausiu dalyvaujantiems mokymosi bei tobulinimosi procese – tiek besimokantiems, tiek organizuojantiems mokymą (Juozaitis, 2003). Darbuotojų lūkesčiai turi tiesioginės įtakos darbuotojų motyvacijai. Dažniausiai darbuotojų lūkesčiai būna dėl savęs bei organizacijos lūkesčiai darbuotojų atžvilgiu. Kaip ir vieni, taip ir kiti lemia elgesį ir motyvaciją. Patenkinti darbuotojų lūkesčiai lemia darbuotojų aktyvų įsitraukimą į darbą bei jų lojalumą organizacijai. Laimingas ir motyvuotas žmogus – produktyvus darbuotojas, o produktyvus darbuotojas – laimingas ir motyvuotas žmogus.

Tam, kad žmogus imtųsi naujos veiklos, svarbiausias veiksnys yra motyvacija, nuo kurios priklauso noras mokytis. Kai žmogus jaučią poreikį, kurį nori patenkinti, imasi aktyvių veiksmų, tad tai būtų įgyvendinta. Todėl tyrimu buvo svarbu išsiaiškinti, kokie asmeniniai motyvai darbuotojus skatina mokytis / tobulėti (žr. 14 pav.).

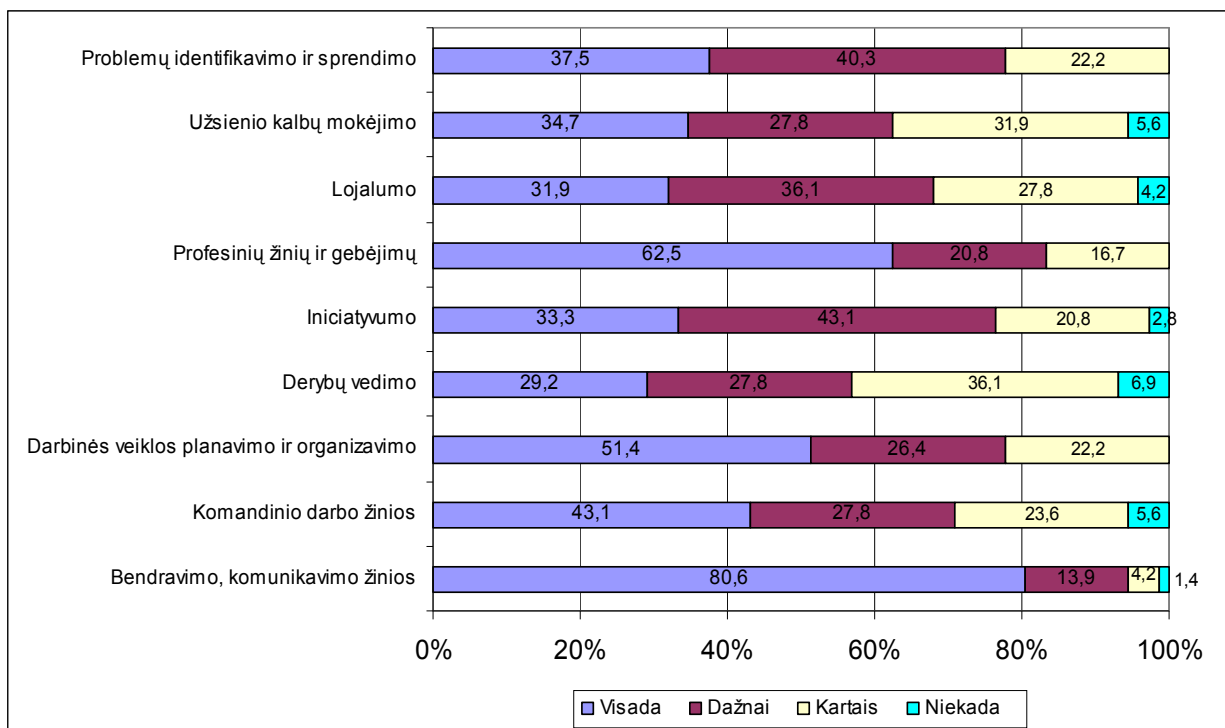
Pagal respondentų atsakymus nustatyta, kad pagrindiniai motyvai skatinantys mokytis yra asmeninis noras tobulėti (83, 3 proc.), noras pagerinti materialinę padėtį (65, 3%), galimybė siekti karjeros (61, 1%), savirealizacija, saviraiška (59, 7%). Mažiau motyvuojantys veiksniai, kur respondentai pažymėjo „Iš dalies taip“ yra žinių trūkumas (50 %), noras išvengti klaidų (41, 7%), konkurencija tarp kolegų (31, 9 %). Dauguma respondentų „Abejoja“ ar vadovų ir savo kolegų pripažinimo poreikis yra juos motyvuojantys veiksnys tobulėti.



14 pav. Darbuotojų motyvai, skatinantys dalyvauti mokymuose (N= 216)

Visiems tapo būtinybė mokytis visą gyvenimą. Įgūdžius ir žinias reikia tobulinti nuolat – ne tik dėl savirealizacijos ar sugebėjimo aktyviai dalyvauti visuomeniniame gyvenime, bet ir todėl, kad būtų galima sėkmingai veikti nuolat kintančiame darbo pasaulyje.

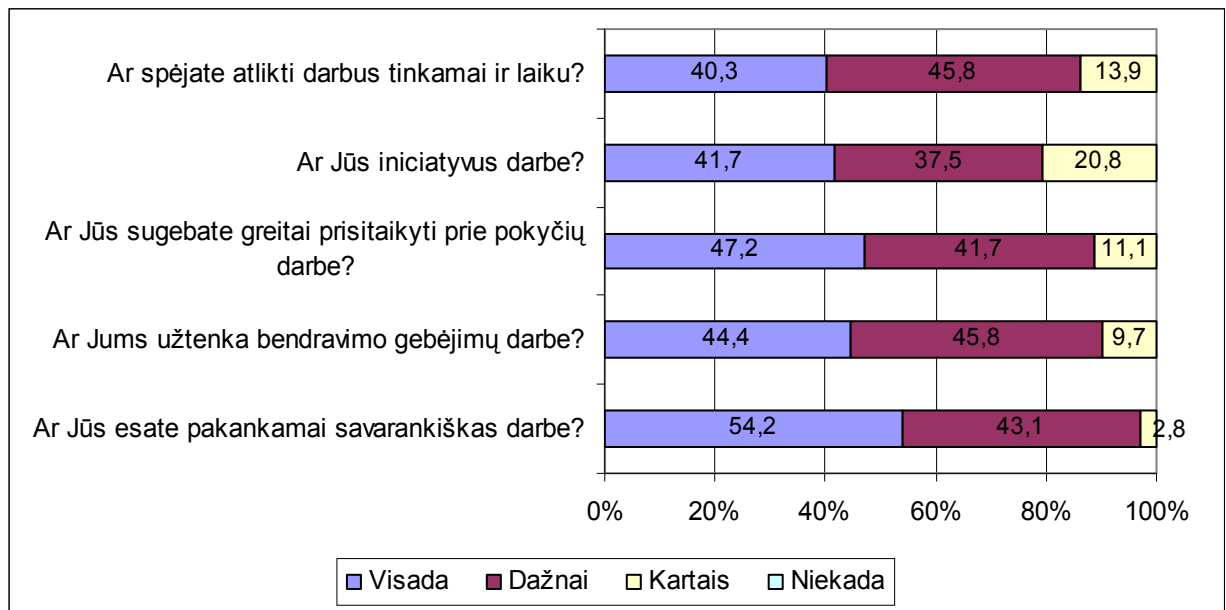
31 Europos šalyje atlikta apklausa rodo, kad priimant darbuotojus socialiniai įgūdžiai yra tiek pat svarbūs kaip specialybės ir darbo kompiuteriu įgūdžiai. Dauguma iš septynių tūkstančių apklaustųjų darbdavių tvirtino, kad ypač svarbūs komandinio darbo, prisitaikymo prie naujos situacijos, komunikacijos gebėjimai.



15 pav. Asmeniniai gebėjimai reikalingi darbe (N= 216)

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, kokios darbuotojo asmeninės savybės yra reikalingiausios darbe (žr. 15 pav.). Išanalizavus tyrimo rezultatus, matyti, kad daugiausiai darbuotojų nurodė, kad jiems visada darbe reikalingos yra bendravimo žinios (80,6 %), profesinės žinios, susijusios su darbo specifika (62,5 %), darbinės veiklos planavimo ir organizavimo žinios (51,4 %) bei komandinio darbo žinios (43,1 %). Dažnai darbe reikalingas yra iniciatyvumas, tai nurodė 43,1 % respondentų, problemų sprendimo žinios (40,3 %) bei lojalumas (36,1 %). Derybų vedimo žinios kartais reikalingos 36,1 % respondentų. Apibendrinant tyrimo duomenis, gali teigti, kad respondentų atsakymai atitinka Europos šalyse atlikto tyrimo rezultatus.

Respondentams buvo pateikti 5 klausimai apie jų asmeninių savybių įsivertinimą (žr. 16 pav.).



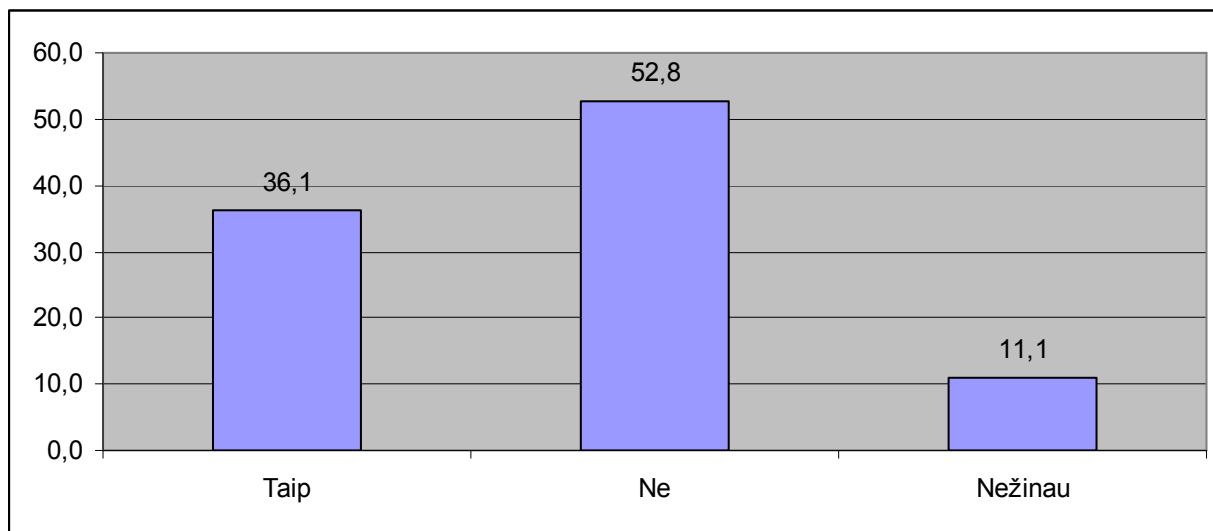
16 pav. Darbuotojų asmeninių savybių įsivertinimas (N= 216)

Išanalizavus asmeninių savybių įsivertinimą, paaiškėjo, kad 54, 2 % respondentų mano, kad visada darbe yra savarankiški ir 43, 1 % atsakė, kad dažnai. Paklausus respondentų ar jiems užtenka bendravimo įgūdžių dauguma darbuotojų (45, 8 %) pažymėjo, kad dažnai ir 44,4 % respondentų atsakė, kad visada. 47, 2 % respondentų nurodė, kad visada sugeba greitai prisitaikyti prie pokyčių bei 41, 7 % mano, kad dažnai sugeba prisitaikyti. Analizuojant darbuotojų iniciatyvumą paaiškėjo, kad 41, 7 % respondentų mano, kad visada darbe yra iniciatyvūs bei 37, 5 % nurodė, kad dažnai darbe jiems reikalingas iniciatyvumas. 45, 8 % respondentų nurodė, kad dažnai bei 40, 3 % , kad visada spėja darbus atlikti tinkamai ir laiku. Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojai pripažįsta, kad tokios savybės kaip savarankiškumas, bendravimo gebėjimai, iniciatyvumas, greitas reagavimas bei gebėjimas tinkamai ir laiku atlikti darbus jiems nuolat yra reikalingi darbe dažniau ar rečiau.

Labai sunku realizuoti žinių valdymo sumanymus, jeigu nėra apčiuopiamo besimokančios organizacijos būvio, t.y. jeigu nėra veiksmingi žmogiškųjų išteklių bei organizacijos mokymosi procesai. Todėl siekiant modernios organizacijos pirmiausia reikia užsibrėžti vystyti besimokančią organizaciją (Jucevičienė, 2007; Simonaitienė, 2007).

Kiekviena sėkminga organizacija turėtų rūpintis darbuotojų mokymusi, įgūdžių tobulinimusi ir potencialų atskleidimu. Darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas naudingas ne tik pačiam individui, bet ir įmonei, nes kvalifikuoti ir išsilavinę darbuotojai gali prisidėti prie organizacijos sėkmės. Vadovas turi savo darbuotojus įkvėpti bei skatinti tobulėti, parodyti to prasmę ir naudą. Mokymasis, kvalifikacijos tobulinimas darbuotojams padeda rasti įvairių problemų sprendimų, didina ekonominę vertę ir darbo našumą, didina darbuotojo

pasitikėjimą savo jėgomis, atveria platesnes perspektyvas karjerai, skatina motyvacijos augimą ir didina lankstumą, gerina personalo veiklos rezultatus (Psichologija Tau, 2007). Iniciatyvūs ir inovatyvūs vadovai į pokyčius reaguoja greitai juos vertindamas ir planuodamas, nuolat ieško organizacijai aplinkos teikiamų palankių progų, išvelgia grėsmes savo organizacijai ir imasi veiksmų, kad jos būtų pašalintos. Tokių vadovų valdomos organizacijos veikia sėkmingai ir efektyviai (Bagdonas, Bagdonienė, 2002). Organizacijoje svarbu, kad vadovai sudarytų sąlygas savo darbuotojams mokytis/ tobulėti, todėl respondentų buvo klausama, ar vadovai juos skatina tobulėti (žr. 17 pav.).



17 pav. Vadovų požiūris į darbuotojų mokymąsi/ tobulinimąsi (N= 216, %)

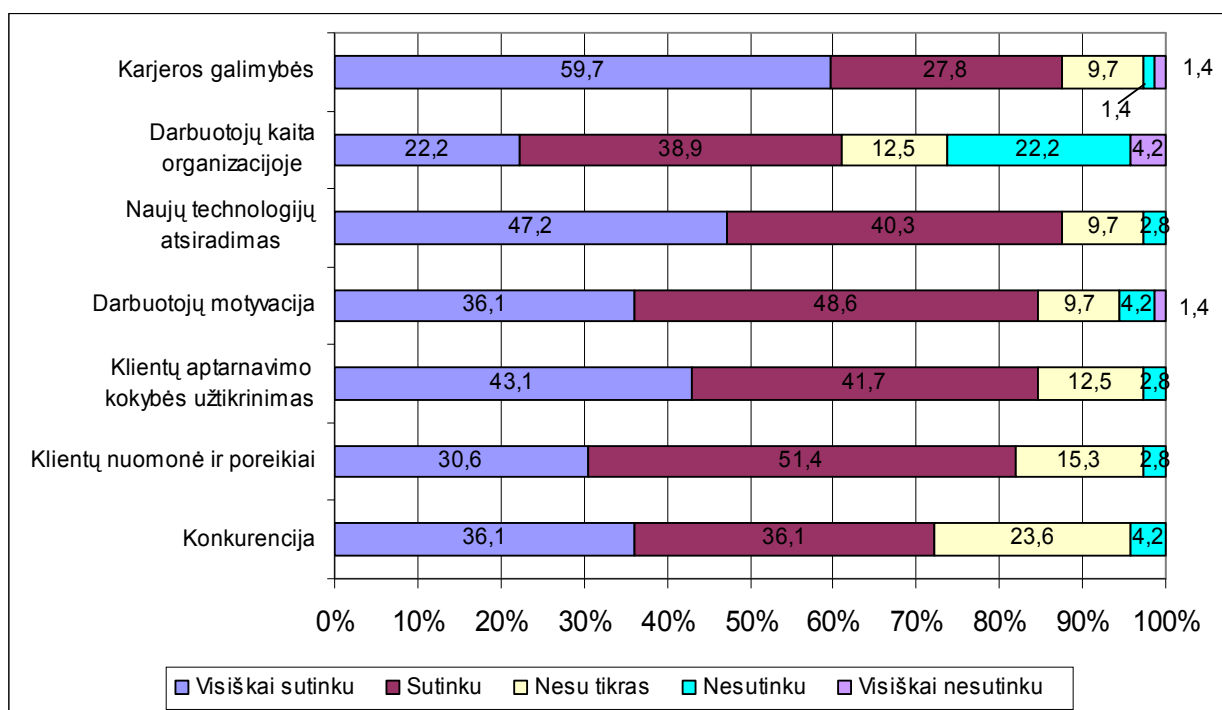
Dauguma tyrime dalyvavusių respondentų (52,8 %) mano, kad vadovai juos tobulėti neskatina, 36,1 % pažymėjo, kad vadovai skatina ir 11,1 proc., respondentų nežino savo vadovų požiūrio į darbuotojų mokymąsi/ tobulinimąsi.. Kadangi daugiau nei puse apklaustųjų respondentų mano, kad jų iniciatyvą mokytis / tobulintis organizacijoje nėra skatinama, galima daryti išvadą, kad įmonės vadovai savo darbuotojams nesudaro sąlygų tobulėti, jų neskatina bei nėra suinteresuoti organizuoti darbuotojų mokymą darbo vietoje. Tačiau besimokanti organizacija siekdama aukštesnės darbo kokybės turėtų raginti savo narius nuolat mokytis ir kelti kvalifikaciją bei būti parengusi personalo mokymosi planą.

Anot A. Punzienės (2002), vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių darbuotojų lojalumą įmonei yra darbuotojams sudarytos galimybės tobulėti ir mokytis, kelti savo kvalifikaciją ir įgyti, tobulinti arba net keisti savo įgūdžius. Apskritai galimybė augti ir tobulėti mokantis bei įgyjant naujų įgūdžių ar kvalifikacijas, yra vienas iš svarbiausių faktorių darbuotojų motyvacijai.

Anot A. Sakalo (1998), efektyviai veikiančios organizacijos yra suinteresuotos visų savo darbuotojų profesiniu tobulėjimu, rūpinasi jų karjera bei siūlo įvairias jos planavimo programas. Darbuotojų tobulėjimas duoda realios naudos tiek darbuotojams, tiek ir pačiai organizacijai. Kai



darbuotojų karjera tiesiogiai susijusi su organizacija, jie aktyviau ir savanoriškai domisi iškilusiomis problemomis, dalyvauja jas sprendžiant, yra suinteresuoti visos organizacijos sėkme. Šiuo atveju patiems darbuotojams rūpi jų kvalifikacijos kėlimas, profesinių žinių gilinimas ir atnaujinimas, kokybiškesnis savo galimybių panaudojimas. Todėl siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai organizacijoje skatina mokymąsi, tyrimo metu respondentams buvo pateiktas klausimas (žr. 18 pav.).

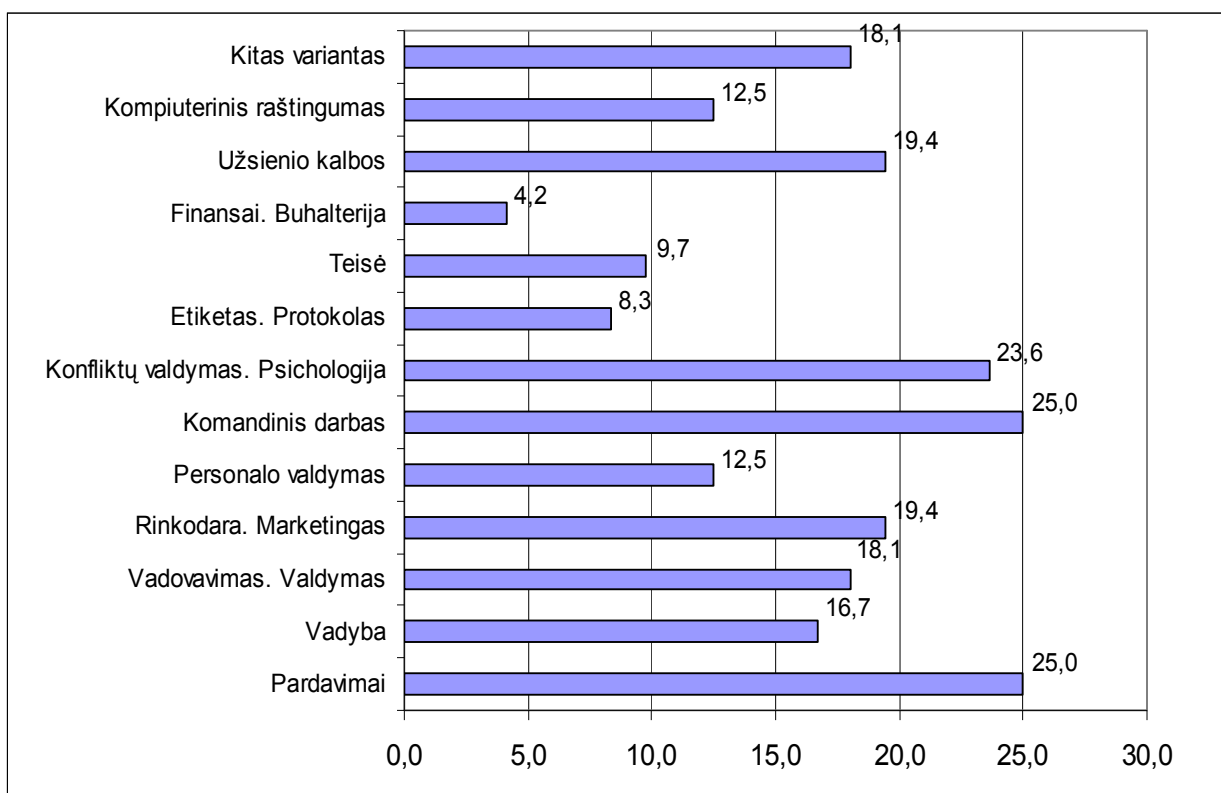


18 pav. Veiksniai skatinantys mokymąsi organizacijoje (N= 216)

59, 7 % respondentų *visiškai sutinka*, kad labiausiai motyvuojantis veiksnys yra galimybė siekti karjeros, antras veiksnys, kuris labiausiai skatina tobulėti - tai naujų technologijų atsiradimas įmonėje (47, 2 %), trečioje vietoje darbuotojai nurodė – klientų aptarnavimo kokybės užtikrinimas. Šis motyvas ypač aktualus dirbantiems paslaugų sferoje, kurioje vyksta nuolatinis komunikavimas su klientais. Darbuotojai supranta, kad norint patenkinti klientų lūkesčius, svarbiausia yra juos tinkamai ir kokybiškai aptarnauti. 51, 4 % respondentų mano, kad *visada* skatina tobulėti klientų nuomonė bei poreikiai, tai patvirtina, kad įmonėje svarbiausias yra klientas, o jei klientas patenkintas tai reiškia, kad ir darbas atliktas gerai bei kokybiškai. 48, 6 % respondentų *sutinka*, kad darbuotojų motyvacija yra geras motyvas mokytis bei tobulėti. Net 22, 2% respondentų *nesutinka*, kad darbuotojų kaita gali motyvuoti mokytis, tobulintis. Apibendrinus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad karjeros galimybės yra vienas iš pagrindinių veiksnių skatinančių mokymąsi. Darbuotojai teigimai vertina ir sutinka, kad visi išvardinti

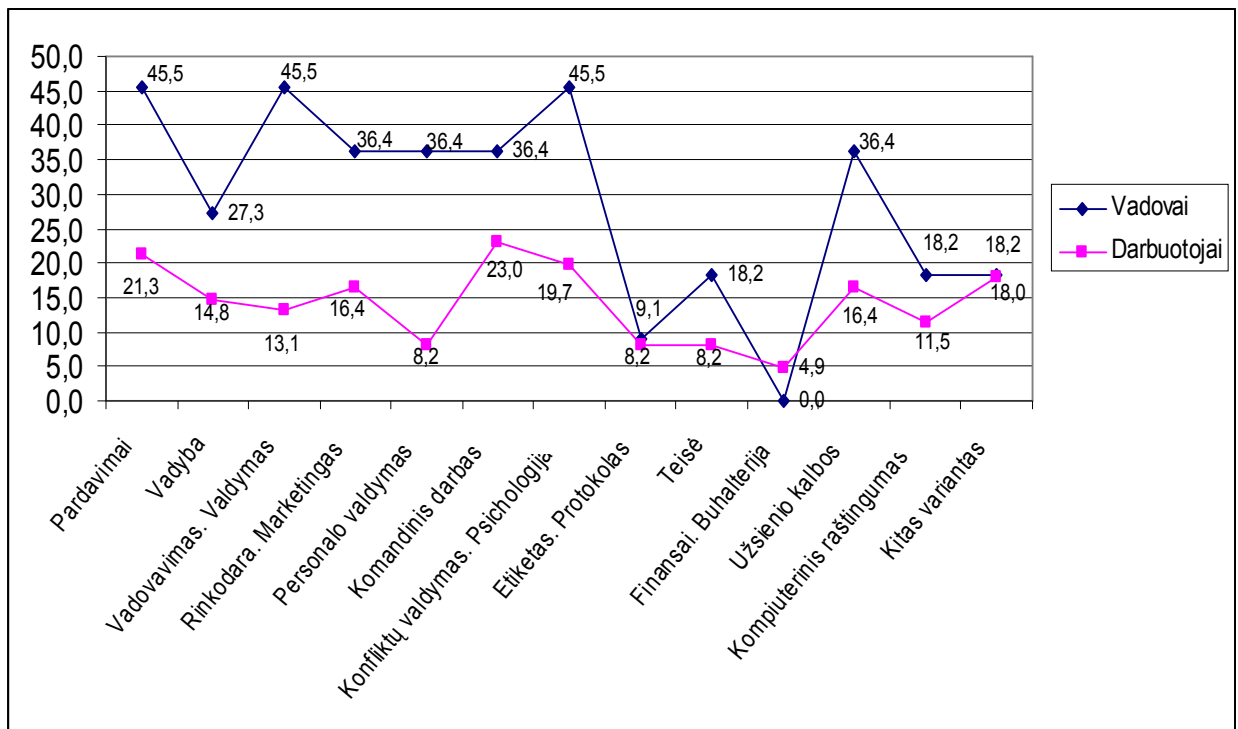
veiksniai organizacijoje, skatina mokytis / tobulintis, vieni daugiau, tiki mažiau. Ir tik su vienu veiksmu darbuotojai nesutinka - tai darbuotojų kaita organizacijoje.

Įvairių įstaigų, organizacijų darbuotojai norėdami prisitaikyti prie nuolat kintančių darbo rinkos sąlygų turi nuolat kelti savo kvalifikaciją, dalyvauti įvairiuose kursuose, seminaruose, todėl tyrimo metu siekta išsiaiškinti, ar tyrime dalyvaujantys darbuotojai kelia savo kvalifikaciją bei kompetenciją, kokie kursai ar seminarai yra populiariausi per paskutinius du metus (žr. 19 pav.).



19 pav. Respondentų dalyvavimas kursuose ir seminaruose per paskutinius du metus (%)

Atlikus tyrimo duomenų analizę, paaiškėjo, kad respondentai per pastaruosius 2 metus dalyvavo įvairiuose seminaruose, mokymuose, kursuose. 25 % respondentų dalyvavo su pardavimais susijusiais mokymais, taip pat 25 % respondentų pažymėjo, kad dalyvavo komandinio darbo mokymuose, 23,6 % - konfliktų valdymo bei psichologijos mokymuose. Mažiausiai aktualūs - finansų (4,2 %), etiketo (8,3 %) bei teisės (9,7 %) srities mokymai. 18,1 % respondentų pažymėjo „kitas variantas“, iš jų 30,8 % nurodė, kad dalyvavo mokymuose, kurie susiję su profesine sritimi bei 60,2 % pažymėjo, kad nedalyvavo jokiuose kursuose.. Apibendrinus duomenis, galime daryti išvadą, kad respondentai kursus pasirenka tikslingai atsižvelgiant į darbo pobūdį.



20 pav. Vadovų ir darbuotojų dalyvavimo kursuose ir seminaruose per paskutinius du metus palyginimas (N = 216, %)

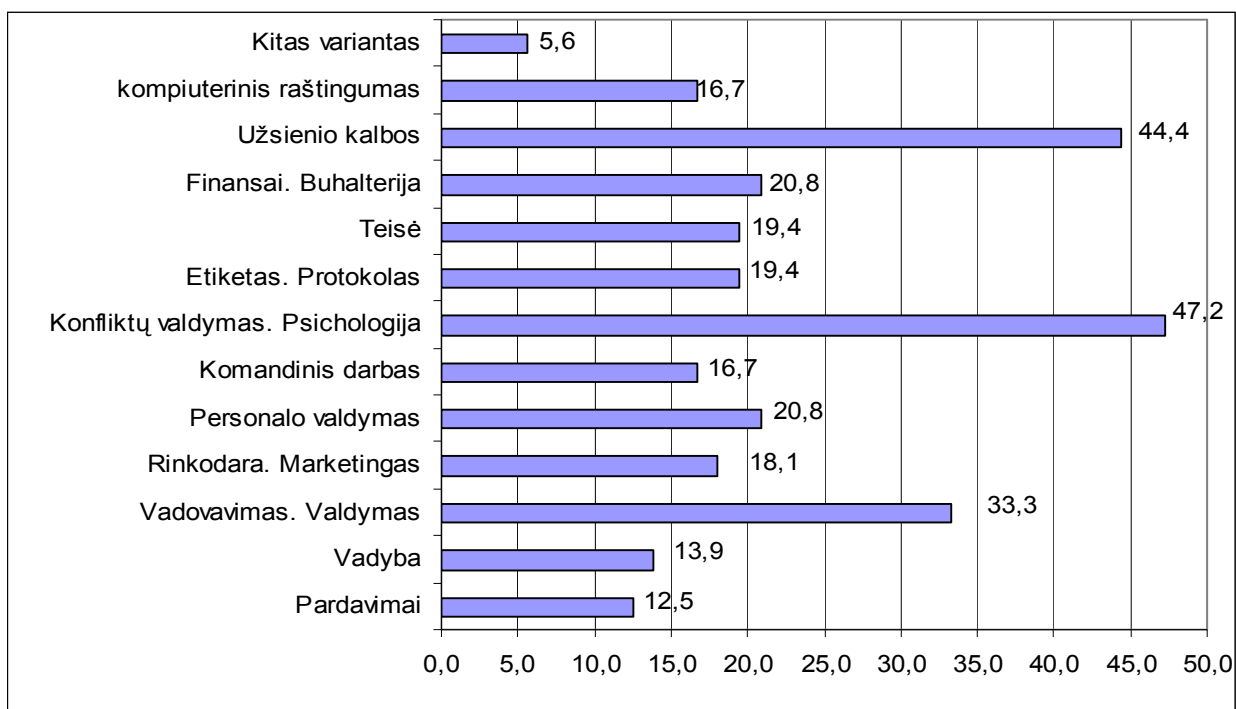
20 paveiksle lyginant vadovų ir darbuotojų dalyvavimą mokymuose per paskutinius du metus, rezultatai panašūs. Vadovams labiausiai aktualūs mokymai, kuriuose jie dalyvavo tai pardavimai (45, 5 %), vadovavimas (45, 5 %), konfliktų valdymas (45, 5 %). Darbuotojams aktualiausi mokymai buvo komandinio darbo (23 %), pardavimai (21, 3 %), konfliktų valdymas (19, 7 %). Mažiausiai aktualūs mokymai tiek vadovams, tiek darbuotojams – finansai. Vadovai šiuose mokymuose nedalyvavo, o darbuotojų tai sudarė tik 4, 9 %. Kitą variantą nurodė panašus procentas vadovų (18, 2 %) bei darbuotojų (18 %).

Anot B. Martinkaus, A. Sakalo, A. Savanevičienės (2003) darbuotojų mokymas, kvalifikacijos tobulinimas ir perkvalifikavimas yra viena iš svarbiausių visuomenės vystymosi sąlygų, tačiau tik tinkamas poreikių nustatymas garantuoja efektyvų mokymąsi visais aspektais.

Tiriant respondentų poreikius bei siekiant išsiaiškinti kokios srities žinių labiausiai trūksta, jų buvo klausama kokios srities mokymuose jie norėtų dalyvauti. (žr. 21 pav.).

Didžioji dalis respondentų nurodė, kad labiausiai šiuo metu norėtų patobulinti konfliktų valdymo žinias (47, 2 %). Tai atspindi tai, kad dažnai šių žinių prireikia ypatingai vadovams, kurie nuolat bendrauja su savo personalu. Sėkmingas vadovas konfliktą turi pastebėti anksčiau nei jis prasideda ir iš anksto numatyti sprendimo galimybes. Darbuotojams ši savybė reikalinga bendraujant su klientais. Vis dažniau klientai tampa reiklesni, o nepatenkinti lūkesčiai gali

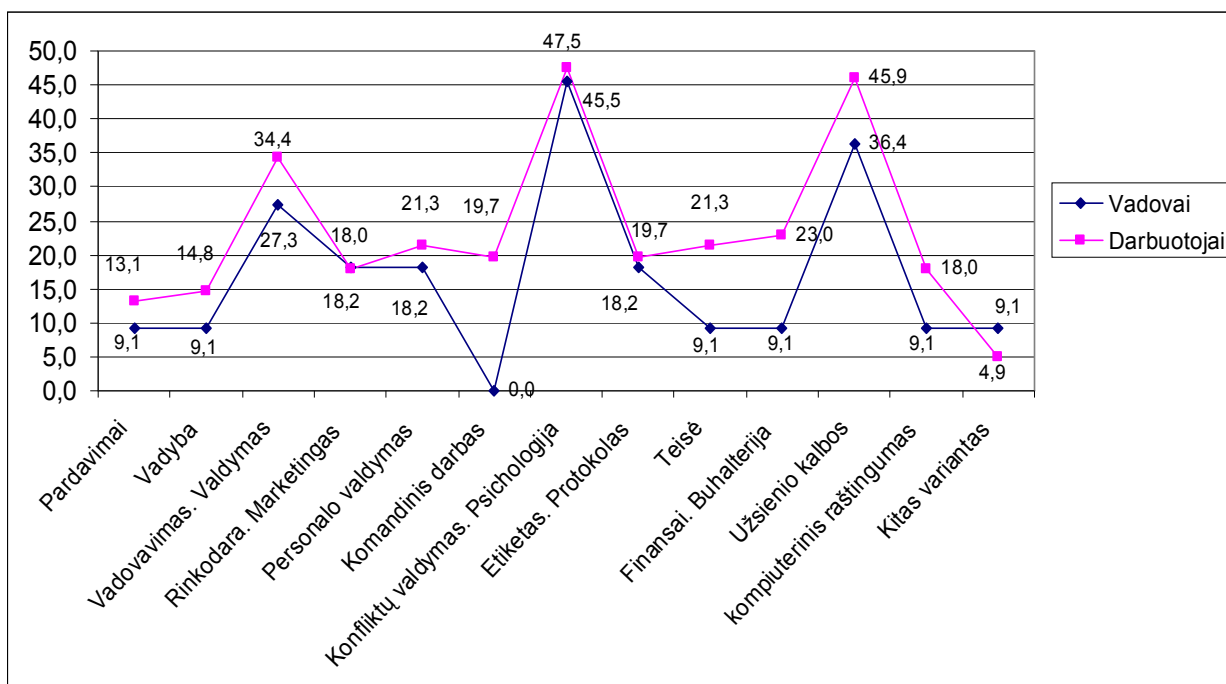
sukelti konfliktus. Antroje vietoje respondentai norėtų tobulinti savo užsienio kalbos žinias, tai nurodė 44,4 %.



21 pav. Mokymų sritis, kuriuose respondentai norėtų dalyvauti (N= 216, %)

Lietuvai įstojus į Europos sąjungą aštrėja būtinumas mokėti užsienio kalbą sėkmei profesinėje bei karjeros srityje užtikrinti. Darbuotojas mokantis ne tik savo kalbą, bet ir kelias užsienio kalbas yra tikra vertybė organizacijoje. Trečioje vietoje respondentams aktualūs vadovavimo bei valdymo mokymai. Pagal atliktas apklausas pačios populiariausios mokymų temos kaip ir anksčiau, išlieka vadovavimas, pardavimai ir derybos, personalo valdymas, klientų aptarnavimas, asmeninis efektyvumas, projektų vadyba, marketingas (Verslo žinios, 2008). Apibendrinus gautus rezultatus galima teigti, kad respondentų atsakymai atitinka atliktų tyrimų tendenciją.

Klausimas „Kokiuose mokymuose respondentai norėtų dalyvauti bei gilinti savo žinias“ buvo analizuojamas pagal vadovų bei darbuotojų pasiskirstymą. Kaip matyti 22 pav. vadovų ir darbuotojų poreikiai panašūs ir jie norėtų savo žinias gilinti tose pačiose srityse. Vadovai labiausiai norėtų įgyti konfliktų valdymo bei psichologijos žinių – 47,5 %, pasitobulinti užsienio kalbos žinias – 36,4 %. Trečioje vietoje vadovai pažymėjo vadovavimą bei valdymą – 27,3 %. Galima teigti, kad vadovai labiausiai nori patobulinti tas sritis, kurios tiesiogiai susijusios su vadovaujamo darbo ypatumais. Sugebėjimas vadovauti bei gebėjimas laiku identifikuoti konfliktus ir juos tinkamai išspręsti – būtina kiekvieno vadovo savybė. Nuo vadovo sugebėjimo vadovauti priklauso organizacijos veiklos sėkmė.

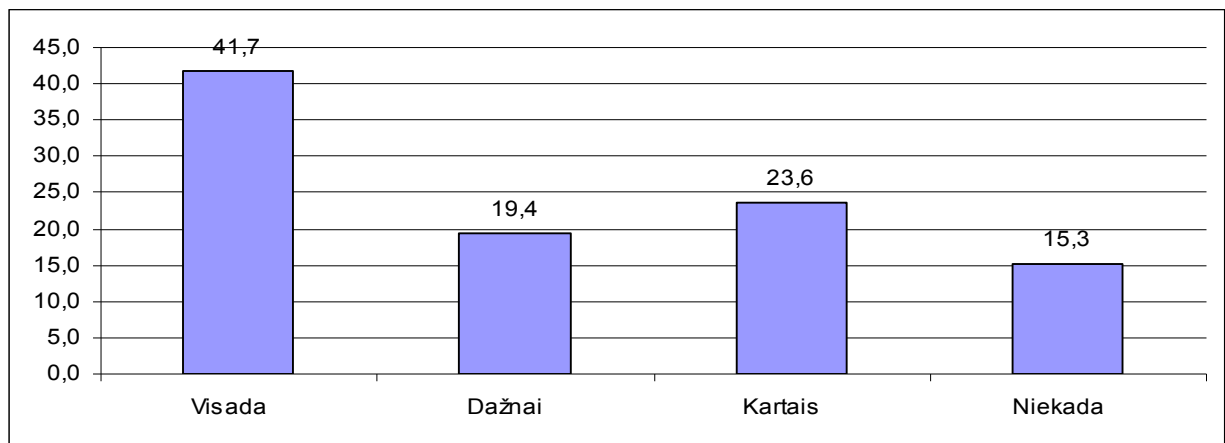


22 pav. Mokymų sritis, kuriuose respondentai norėtų dalyvauti (N = 216, %)

Darbuotojams šiuo metu aktualiausia mokymo sritis – konfliktų valdymas ir psichologija, 47,5 %. Kadangi darbuotojai dirba paslaugų sferoje, jiems nuolat tenka bendrauti su įvairiais klientais, todėl konfliktų valdymo žinios jiems labai reikalingos. Antroje vietoje jie pažymėjo užsienio kalbų tobulinimą, 45,9 %, trečioje vadovavimą bei valdymą. Darbuotojai prioritetus teikia toms pačioms mokymo sritims kaip ir vadovai, tai galėjo lemti tai, kad iš visų apklaustų darbuotojų 50,8 % sudaro specialistai.

Priimtas į darbą darbuotojas turi prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų. A. Sakalo (2003) teigimu, jei darbuotojui sunkiai sekasi prisitaikyti, veikiama darbuotojo psichologinė būklė, jis negali pasiekti įprasto darbo našumo bei patiria diskomfortą. Norint to išvengti būtina parengti darbuotojų integravimo – adaptavimo planą, suderintą su žmoniškųjų išteklių valdymo strategija. Paplitusi nuomonė, kad geriausiai individai mokosi iš savų klaidų, tačiau rengiant darbuotojų adaptavimo sistemą reikia atsižvelgti į keturis momentus. Parengimo pakopoje išanalizuoti, ko darbuotojas nesugebės atlikti, numatyti, kas jam padės, sudaryti apmokymo planą. Antrojoje pakopoje supažindinti darbuotoją su darbo specifika bei parodyti, kaip šis darbas atliekamas, trečiojoje - sudaryti galimybę šį darbą pakartoti keletą kartų, kad būtų perprasta veiklos specifika, įgytas elementarus automatiškumas. Ketvirtojoje pakopoje darbuotojas turi būti savarankiškas bei iniciatyvus ir parodyti savo igūdžius atliekant jam paskirtą veiklą.

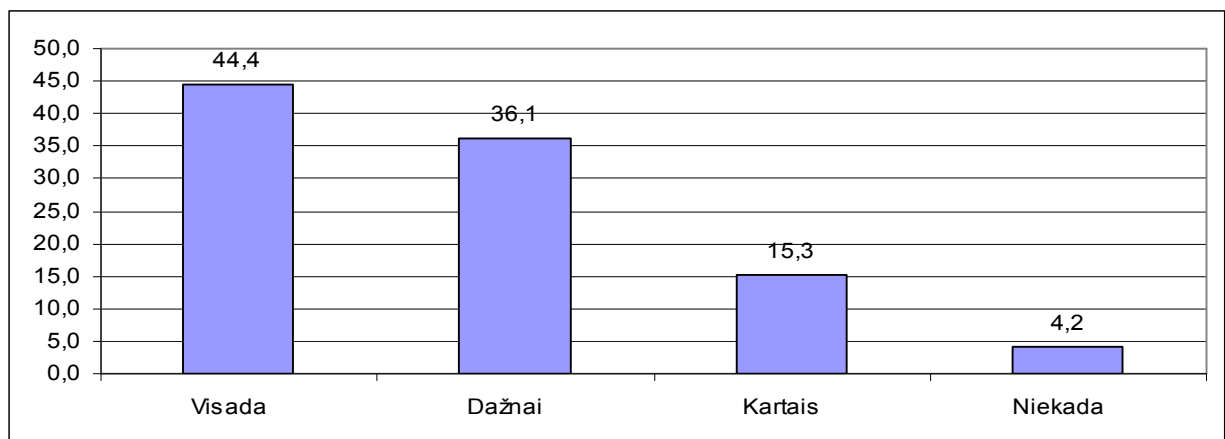
Atsižvelgiant į analizuotą teoriją, svarbu buvo išsiaiškinti respondentų nuomonę ar įmonėje yra įvadinis kursas naujiems darbuotojams (žr. 23 pav.).



23 pav. Respondentų nuomonė apie įvadinį kursą naujiems darbuotojams  
(N= 216, %)

41, 7 % respondentų teigia, kad įvadinis kursas naujiems darbuotojams organizuojamas visada, 23, 6 % - mano, kad įvadinis kursas naujiems darbuotojams yra tik kartais, bei 15, 3 % - mano, kad niekada. Galima daryti išvadą, kad organizacijoje yra skiriamas dėmesys naujiems darbuotojams ir jie yra supažindinami su darbo pobūdžiu bei adaptuojami naujoje aplinkoje.

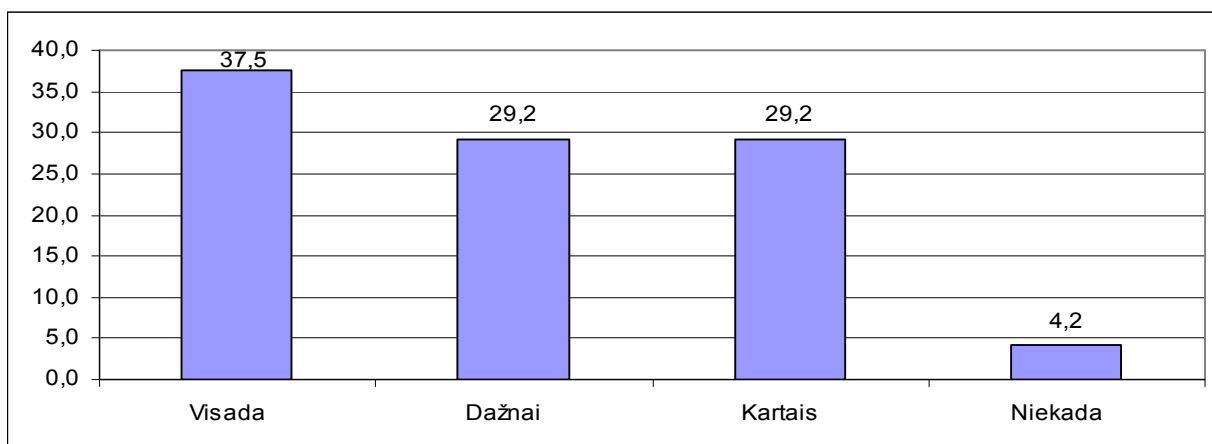
Darbuotojų taip pat buvo klausta „Ar vadovai jus skatina dirbti profesionaliai?“ (žr. 24 pav.). Apibendrinus tyrimo rezultatus galima teigti, kad dauguma darbuotojų (44, 4 %) mano, kad darbuotojai visada yra skatinami dirbti profesionaliai ir tik 4, 2 % respondentų nuomonė, kad jie niekada nėra skatinami dirbti profesionaliai.



24 pav. Darbuotojų skatinimas dirbti profesionaliai (N= 216, %)

Iniciatyvus, atsakingas ir kūrybingas darbuotojas yra didžiausias įmonės turtas. Nepakanka vien tik turėti aiškią viziją, tikslus ar darbo užduotis. Viena iš būtinų sėkmingos veiklos prielaidų yra individo vidinė energija ir dinamiškumas, užtikrinantis iškeltų uždavinių įgyvendinimą, taip pat atkaklumas, susidūrus su sunkumais. Iniciatyvumas – individo siekis būti sumaniam,

kūrybingam, kuriančiam naujas idėjas, susijusias tiesioginiu darbu. Tyrimo respondentams buvo užduotas klausimas „Ar vadovai vertina darbuotojų iniciatyvumą ir naujas idėjas“ (žr. 25 pav.).

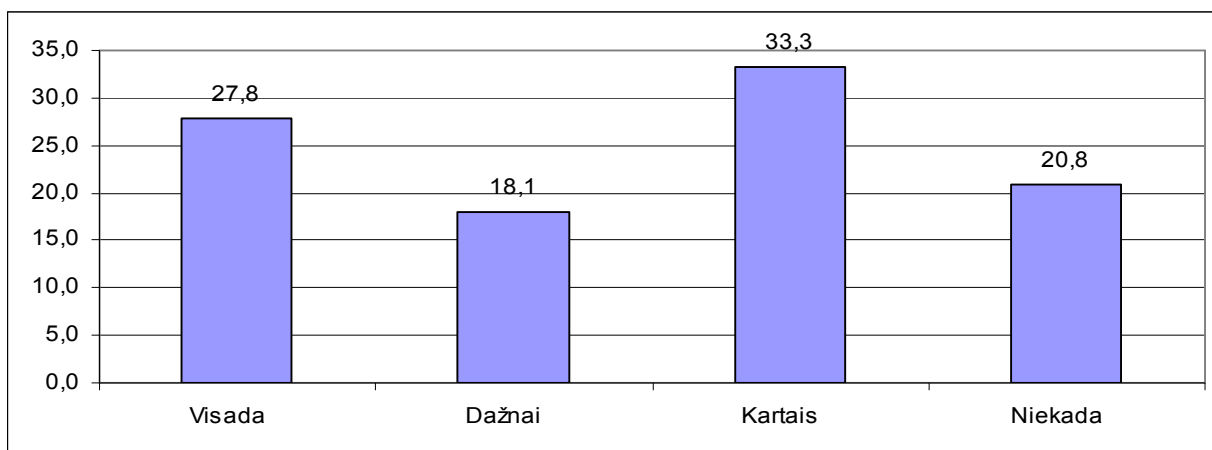


25 pav. Respondentų nuomonė apie vadovų vertinimą, iniciatyvumą ir idėjas  
(N= 216, %)

35, 5 procentai respondentų mano, kad vadovai visada vertina jų iniciatyvumą ir naujas idėjas, po 29, 2 % respondentų pažymėjo, kad dažnai bei kartais ir tik 4, 2 % respondentų atsakė, kad vadovai nevertina jų iniciatyvumo. Apibendrinus galima teigti, kad daugiau nei puse respondentų mano, kad vadovai vertina jų iniciatyvumą bei naujas idėjas.

Anot Vveinhard (2009), nėra tokios organizacijos, kuri galėtų veikti be darbuotojų sąveikos. Nuo šios sąveikos efektyvumo priklauso organizacijos veiklos rezultatų kokybė, verslo organizacijos pelnas. Nuolatinio keitimosi ir mokymosi būtinybė kelia uždavinį kiekvienai organizacijai sukurti savąją darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, kuri leistų pasirinkti tinkamiausią kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir metodus.

Todėl atliekant tyrimą, buvo labai svarbu išsiaiškinti, ar įmonės vadovai palaiko savo darbuotojų asmeninę iniciatyvą mokytis švietimo įstaigose. Rezultatai pateikti 26 paveiksle.



26 pav. Respondentų nuomonė apie darbuotojų, besimokančių švietimo įstaigose, palaikymą (N= 216, %)

33, 3 % respondentų nuomone, vadovai tik kartais palaiko savo darbuotojų asmeninę iniciatyvą mokytis švietimo įstaigoje ir net 20, 8 % respondentų, mano, kad niekada vadovai nepalaiko. Anot L. Ušėckienės ir R. Ališauskienės (2003) didžiausią susirūpinimą kelia būtent tai, jog darbdaviai visiškai neskatina darbuotojų mokytis nei organizacijoje nei už jos ribų. Kyla klausimas – kodėl taip yra? Manytina, kad įtakoja būtent ribotos finansinės darbdavių galimybės, darbdavių baimė vėliau prarasti kvalifikuotą darbuotoją, nes Lietuvoje nėra aiškiai reglamentuota komercinių paslapčių apsauga.

V. Dikčiaus (2003) nuomone, organizacijos vis labiau supranta, kad darbuotojų kvalifikacijos stoka gali kainuoti labai brangiai, todėl žymiai racionaliau yra darbuotojus tobulinti, mokyti, sudaryti sąlygas jiems patiems mokytis. Antra, finansiškai stiprios įmonės gali skirti lėšų ir investuoti į darbuotojų tobulinimą, pasitelkę iš to naudos savo įmonei, ir trečia, ši veikla (mokymas, kvalifikacijos tobulinimas) tampa „gero tono“ ženklu, skatindama žmones ieškoti, mąstyti, siekti aukštesnės kokybės.

Tam, kad išsiaiškinti įmonės vadovų nuostatą į darbuotojų mokymąsi / tobulinimąsi tyrimo respondentams buvo pateikti 7 klausimai (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

**Vadovų nuostata į darbuotojų mokymąsi/ tobulinimąsi (N= 216, %)**

<b>Teiginys</b>	<b>Visada</b>	<b>Dažnai</b>	<b>Kartais</b>	<b>Niekada</b>
Ar Jūs dalijatės su savo kolegomis, vadovu turima informacija, žiniomis, atvirai aptariate savo klaidas, kad galėtumėte vėliau iš jų mokytis?	30,6	<b>43,1</b>	22,2	4,2
Ar kiekvienas, neatsižvelgiant į pareigas, iškilus problemai, neaiškumui, turi teisę klausti?	<b>68,1</b>	19,4	11,1	1,4
Ar Jūsų įmonėje vadovai finansiškai remia besimokančius darbuotojus?	13,9	12,5	29,2	<b>44,4</b>
Ar Jūsų įmonėje skiriamas laikas darbuotojų mokymui/si?	18,1	19,4	<b>31,9</b>	30,6
Ar darbe kilusias problemas darbuotojai suvokia kaip būtinybę mokytis?	13,9	27,8	<b>38,9</b>	19,4
Ar Jūsų įmonėje skiriamas dėmesys individualiam karjeros planavimui?	8,3	6,9	34,7	<b>50,0</b>
Mokymuose įgytos žinios vėliau būna naudingos atliekant tiesioginį darbą?	<b>41,7</b>	31,9	16,7	9,7



Analizuojant gautus duomenis, į klausimą: Ar Jūs dalijatės su savo kolegomis, vadovu turima informacija, žiniomis, atvirai aptariate savo klaidas, kad galėtumėte vėliau iš jų mokytis?, paaiškėjo, kad 43,1 % darbuotojų atsakė „Dažnai“ ir tik 4,2 % mano, kad „Niekada“.

Į klausimą: Ar kiekvienas, neatsižvelgiant į pareigas, iškilus problemai, neiškumui, turi teisę klausti, 68,1 % respondentų nurodė, kad „Visada“ gali iškilus problemai klausti ir tik 1,4 % nurodė, kad „Niekada“ neturi teisės iškilus problemai pasiklausti.

Respondentų paklausus ar vadovai finansiškai remia besimokančius darbuotojus, net 44,4 % respondentų atsakė, kad „Niekada“, ir tik maža dalis darbuotojų (13,9 %) mano, kad jų mokymasis finansiškai remiamas „visada“.

Vieną iš pagrindinių nesimokymo priežasčių respondentai įvardino mokslo ir darbo nesuderinimą, todėl skatinant darbuotojų mokymąsi itin aktualus klausimas ar organizacijoje yra skiriamas laikas darbuotojų mokymuisi. 31,9 % respondentų mano, kad įmonėje tik „Kartais“ skiriamas laikas darbuotojų mokymuisi, 30,6 % atsakė, kad „Niekada“ ir tik 13,9 % - mano, kad darbuotojams „Visada“ yra skiriamas laikas mokymuisi. Galima daryti išvadą, kad ne tik organizacijose nėra sudarytos darbuotojų mokymosi planas, tačiau darbuotojai neturi galimybės tobulėti savo iniciatyva ir aukštosiose mokyklose nereikalaudami finansinių išteklių.

38,9 % respondentų nurodė, kad „Kartais“ kilusias problemas suvokia kaip būtinybę mokytis, 19,4 % mano, kad tai ne priežastis mokytis. 41,7 % respondentų sutinka, kad žinios įgytos mokymuose „Visada“ būna naudingos atliekant tiesioginį darbą.

Darbuotojai aktyviau išitraukia į veiklą kai tai tiesiogiai susiję su jų karjera. 50 % respondentų mano, kad įmonėje „Niekada“ neskiriamas dėmesio individualiam karjeros planavimui ir tik 8,3 % respondentų nurodė, kad „Visada“ organizacijoje gali planuoti savo individualią karjerą.

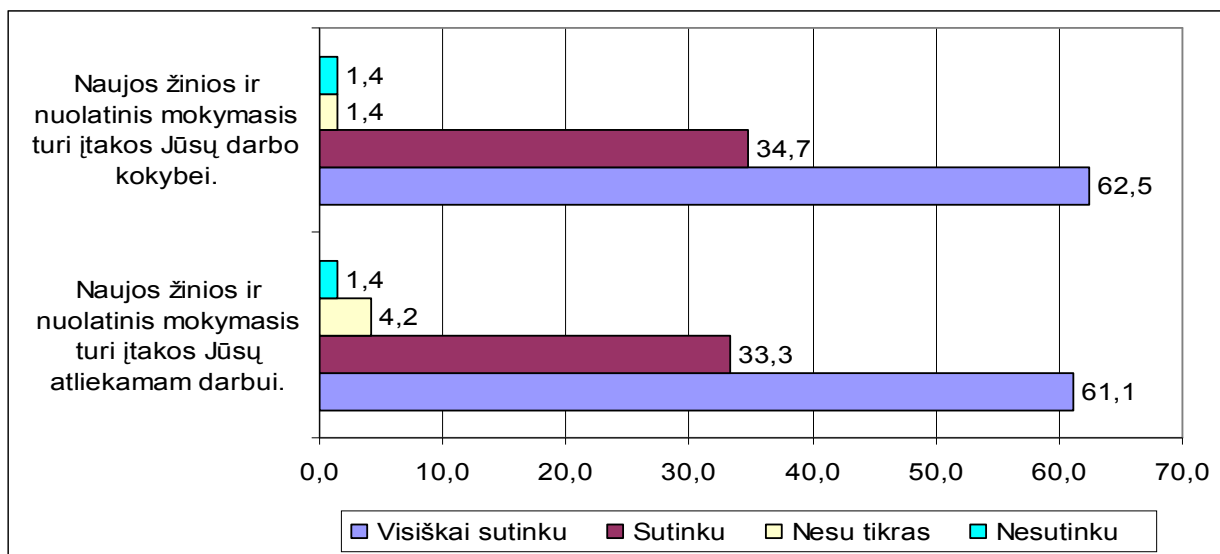
Išanalizavus pateiktus respondentų atsakymus, galima daryti išvadą, kad dauguma darbuotojų sutinka, kad įmonėje vyksta bendradarbiavimas (dalijimasis gerąja patirtimi). Darbuotojai visada gali dalintis turimomis žiniomis, patirtimi, iškilus problemai pasiklausti kolegų. Tačiau darbuotojai neigiamai vertina įmonės vadovų požiūrį į mokymąsi / tobulinimąsi. Darbuotojų nuomone, įmonės vadovai mažai skiria dėmesio darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui. Darbuotojų noras mokytis/ tobulintis finansiškai neremiamas, nors kaip pagrindinę priežastį, kodėl nesimoko, darbuotojai įvardijo finansines problemas. Nors dauguma darbuotojų įvardino, kad žinios įgytos mokymuose yra pritaikomos tiesioginiame darbe, tačiau įmonės to neįvertina ir laiko kvalifikacijos kėlimui neskiria.

Norėdama sukurti nuolat besimokančią, sėkmingai dirbančią ir perspektyvią organizaciją, jos vadovybė turi suvokti, kad inovacijų ir aplinkos pokyčių tempai neišvengiamai spartės, todėl šie pokyčiai neabejotinai skatins ir pačią organizaciją reaguoti į pasikeitimus ir tobulėti.

Besimokanti organizacija sudaro sąlygas savo darbuotojams mokytis ir tobulinti svo kvalifikaciją siekdama aukštesnės darbo kokybės. Tad, tyrimo metu norėta išsiaiškinti respondentų nuomonę, ar naujos žinios įgytos mokymosi/ tobulinimosi metu turi įtakos atliekamam darbui bei darbo kokybei (žr. 27 pav.).

62, 5 % respondentų visiškai sutinka, kad naujos žinios bei nuolatinis mokymasis turi įtakos tiesioginiam darbui bei 61, 1 % respondentų mano, kad tai turi įtakos ir darbo kokybei.

Apibendrinus duomenis, galima teigti, kad dauguma įmonės darbuotojų sutinka, kad nuolatinis mokymasis / tobulinimasis yra svarbus, norint pagerinti bei užtikrinti darbo kokybę.



27 pav. Mokymosi/ tobulinimosi įtaka darbo kokybei (N= 216, %)

Išanalizavus visus respondentų gautus rezultatus, išryškėja, kad įmonės darbuotojai, jei jų neįtakotų išoriniai veiksniai bei įmonėje būtų sudarytos sąlygos, mokytusi/ tobulintusi, nes tai skatina konkurencija, tarp darbuotojų, atsiranda karjeros galimybės, darbuotojai nori būti pripažinti savo vadovų. Kad tinkamai įmonės darbuotojai aptarnautų klientus bei būtų patenkinti klientų poreikiai, darbuotojai norėtų pasigilinti vadovavimo, konfliktų valdymo bei užsienio kalbų žinias. Darbuotojai pastebi besimokančios organizacijos bruožus ir sutinka, kad vadovai skatina profesinį tobulėjimą, vertina darbuotojų iniciatyvumą, moraliai palaiko mokymąsi, tačiau, kas itin svarbu darbuotojams, finansiškai neremia ir neskiria laiko darbuotojų tobulėjimui, organizacijoje nėra sudaryta darbuotojų mokymo sistema.

## IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad nuolatinis mokymasis yra viena pagrindinių sąlygų, padedančių išlikti, prisitaikyti ir sėkmingai veikti kintančiame darbo pasaulyje. Besimokanti organizacija suprantama kaip savybinė kategorija, atspindinti tam tikrą organizacijos būseną, kai jos struktūroje ir vidinėje aplinkoje palaikomas nuolatinis mokymasis, kuris tampa esminiu individo sėkmingos karjeros ir organizacijos išlikimo veiksmu bei sėkmingo vystymosi ir prisitaikymo prie kintančios aplinkos garantu. Suaugusiųjų mokymosi motyvaciją lemia mokymosi procesai, žinios ir gebėjimai, taip ekonominė ir kultūrinė raida.

2. Mokslinės literatūros šaltinių analizė parodė, kad įmonės norėdamos sėkmingai gyvuoti rinkoje turi tobulinti savo darbuotojus, organizuoti mokymus, tačiau ne visada įmonės ar organizacijos turi iki galo išbaigtas mokymo proceso sistemas. Kita vertus, galima pabrėžti, kad tam tikra sistema, kuri skatintų darbuotojus mokytis ir tobulintis, yra reikalinga, nes tai reikšminga ne tik darbuotojui, bet ir organizacijai ar įmonei.

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

4. Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad Šiaulių miesto statybos darbų bei automobilių remonto paslaugas teikiančiose Uždarose akcinėse bendrovėse matomos aiškios besimokančios organizacijos bruožai. Įmonėje sudaromos galimybės darbuotojams adaptuotis ir keistis, vertinamas darbuotojų iniciatyvumas, vadovai skatina savo personalą dirbti profesionaliai, iškilus problemai darbuotojai turi galimybę klausti bei dalintis savo sukaupta patirtimi. Taigi nagrinėtų organizacijų, kaip besimokančios organizacijos, bruožai atitinka teorinės analizės būdu suformuluotiems besimokančios organizacijos bruožams. Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad organizacijose vyksta glaudus bendradarbiavimas tarp įvairių lygių darbuotojų.

5. Nagrinėtose organizacijose didžioji dalis darbuotojų (74 %) šiuo metu nesimoko, pagrindinė to priežastis – finansinės problemos, tačiau jei jiems būtų sudarytos sąlygos, 58 % organizacijos darbuotojai mokytųsi / keltų savo kvalifikaciją. Tiek vadovams, tiek darbuotojams daugiausiai trūksta konfliktų valdymo, vadovavimo bei užsienio kalbos įgūdžiu.

6. Labiausiai motyvuojantys veiksniai skatinantys darbuotojus mokytis yra asmeninis noras tobulėti, noras pagerinti materialinę padėtį bei karjeros galimybes. Kadangi didžioji dalis darbuotojų nurodė, kad pagrindinė nesimokymo priežastis yra finansinės problemos, galima

daryti prielaidą, kad pagerinus organizacijos darbuotojų materialinę padėtį, 58 % respondentų keltų savo kvalifikaciją.

7. Dauguma organizacijos darbuotojų sutinka, kad mokymasis ir kvalifikacijos tobulinimas yra reikalingas organizacijoje ir tiesiogiai turi įtakos veiklos rezultatams ir darbo kokybei. Todėl vadovai turi suprasti, kad darbuotojų tobulinimas naudingas ne tik darbuotojams, bet ir organizacijos veiklos gerinimui.

8. Organizacijos darbuotojai pastebi, kad nors organizacijoje vyksta bendradarbiavimas (mokymasis iš gerosios patirties), tačiau tyrimo duomenys parodė, kad organizacijos vadovai savo darbuotojų neskatina tobulėti. Įmonėje nėra numatytos lėšos darbuotojų tobulinimui, vadovai finansiškai neremia besimokančius darbuotojus, nėra skiriamas laikas darbuotojų mokymuisi, ko pasekoje didžioji dalis respondentų negali planuoti savo individualios karjeros. Apibendrinus, galima teigti, kad organizacijos neinvestuoja į savo darbuotojus ir nesudaro sąlygų jiems tobulėti.

❖ Tyrime dalyvavę vadovai ir darbuotojai sutinka, kad nuolatinis mokymasis svarbus ne tik organizacijai, bet ir jos nariams, tačiau jaučiamas vadovų abejingumas darbuotojų mokymosi atžvilgiu. **Hipotezė pasitvirtino**, Šiaulių miesto verslo įmonės besimokančios organizacijos, tačiau nėra sukurta nuosekli darbuotojų mokymosi sistema, įmonėje nėra sudarytos mokymosi galimybės, o darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos tobulinimas lieka tik formalus dalykas.

## REKOMENDACIJOS

Atlikus Šiaulių miesto verslo įmonių darbuotojų kiekybinį tyrimą mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo besimokančios organizacijos kontekste galima išryškinti šias mokymosi organizacijoje plėtojimo perspektyvas:

1. Įmonės turėtų nuolat atnaujinti duomenis apie organizacijos narių turimus gebėjimus bei įgūdžius, stiprinti žinių bazines. Įvertinus darbuotojų kvalifikacijos trūkumus, vadovai turėtų parinkti tinkamiausius tobulinimo variantus. Kolektyvinis mokymasis, nuolatinis ugdymas - tai mokymosi formos, kurios gali būti panaudotos organizacijoje kuriant bendravimo kultūrą, turinčią lemiamą reikšmę sėkmingam organizacijos darbui.

2. Kadangi tyrimo metu respondentai nurodė, kokių žinių jiems trūksta bei kokius įgūdžius norėtų tobulinti, prieš sudarant organizacijos mokymo planus vadovai turėtų atsižvelgti į darbuotojų poreikius, kurie turi pirmumą prieš kitus motyvacinius veiksnius. Darbuotojų nuomonė padėtų sudaryti tikslesnes mokymo programas atitinkančias darbuotojų lūkesčius. Šios programos leistų įmonėms sutaupyti lėšų iš poreikių neatitinkančių mokymų programų, o darbuotojų įgytos žinios būtų pilnai panaudojamos siekiant rezultatyvių įmonės tikslų.

3. Išsiaiškinus pagrindinius veiksnius motyvuojančius darbuotojus mokytis, vadovai turi skatinti bei tinkamai motyvuoti darbuotojų mokymąsi / kvalifikacijos tobulinimą bei sudaryti profesinio tobulėjimo sąlygas organizacijoje t.y. skirti laiką mokymams, numatyti finansinius išteklius bei skatinti darbuotojų individualų karjeros planavimą. Besimokantiems darbuotojams sudaryti galimybes greičiau kilti karjeros laiptais nei tiems, kurie nesimoko.

4. Sudaryti sąlygas darbuotojams mokytis už organizacijos ribų, o savarankiškai besimokančius darbuotojus išleisti ne tik apmokamų mokslo atostogų, kurios priklauso pagal įstatymą, bet ir padaryti lankstesnį darbo grafiką;

## LITERATŪRA

1. Abramauskienė J., Kirliauskienė R. (2008). Suaugusiųjų mokymosi motyvacija. *Pedagogika*, 89, p. 62 – 63. Vilnius: VPU.
2. Ališauskienė R. (2003). Darbingo amžiaus asmenų testinio mokymo (-si) veiklos ypatumai. *Pedagogika: Mokslo darbai*, 69, p. 12–18.
3. Andriekienė R. M., Anužienė B. (2006). *Andragogų kompetencijų tobulinimo aspektai testiniame profesiniame mokyme*. Klaipėda. Klaipėdos universiteto leidykla.
4. Balvočiūtė R. (2007). *Holistinis organizacijos mokymosi modelis esminių kompetencijų vystymui*. Daktaro disertacija, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas
5. Beresnevičienė D. (1998). Suaugusiųjų švietimo raidos tendencijos Lietuvoje ir jo tolesnio vystymo modelis. *Pedagogika*, 36, p. 76 – 89.
6. Beresnevičienė D. (2000). Suaugusiųjų mokymo ir mokymosi prasminiai akcentai. *Suaugusiųjų švietimas dabarčiai ir ateičiai*, p. 32 – 36.
7. Beresnevičienė D. (1995). *Nuolatinis mokymasis Lietuvoje: psichologiniai pagrindai*. Monografija. Vilnius: Pedagogikos institutas.
8. Bersėnaitė J., Šaparnis G., Šaparnienė D. (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. *Socialiniai tyrimai*, 7(1) p. 19-28.
9. Bitinas B. (1996). *Ugdymo filosofijos pagrindai*. Vilnius, VPU leidykla.
10. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda
11. Česnulevičienė B., Lakis J. (2002). Valstybės tarnautojų mokymai: nuo strategijos prie praktikos. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, p. 85 – 92.
12. Dačiulytė R. (2011). Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse. *Viešoji politika ir administravimas*, 4, p. 633 – 641.
13. Damašienė V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
14. Dewey J.(1960). *Reconstruction in Philosophy*. Boston: The Beacon Press.
15. Dikčius V. (2003). *Marketingo tyrimai, teorija ir praktika*. Vilnius, Vilniaus vadybos kolegija.
16. Ducker P. F. (1993). *Post - capitalist Society*. Oxford: Lincarc House, Jordan Hill.
17. Food A. (1993). *The Learning Organization*. Geneva Park: Ontario.
18. Garalis A. (2004). Žmogiškųjų išteklių ugdymo sistema ir nuolatinio mokymosi/organizavimas. *Mokytojų ugdymas*, 3, p. 18 – 28.

19. Janulienė I., Veršinskienė R. (2003). Teorinis suaugusiųjų mokymo/mokymosi aspektas: efektyvumas ir barjerai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 6, p 219 – 220.
20. Jovaiša L. (1997). *Edukologijos pradmenys: vadovėlis*. – Kaunas.: Technologija.
21. Jucevičienė P. (2007). *Besimokantis miestas: monografija*. Kaunas: Technologija.
22. Juozaitis A. M. (2003). *Besimokantys suaugusieji*. Vilnius: Danielius.
23. Knowles M. S., Holton E. F. (1988). *The adult learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human resource Development*. Houston: Gulf Publishing.
24. Knowles M. S. 1980. *The Modern Practice of Adult Education. From Pedagogy to Andragogy*. Cambridge Adult Education: Prentice Hall Regents, Englewood Cliff.
25. Kučinskienė R., Kučinskas V. (2005). Studijų kokybės sistemos kūrimas ir valdymas. *Acta Pedagogica Vilnensia*, 14, p. 187-197.
26. Kvedaravičius J., Dagtė I. (2006). Partnerystės poreikio tarp valstybinių mokslo institucijų ir verslo organizacijų identifikavimo bei proceso valdymo instrumentai. Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje. *Mokslo darbai*, p, 64 – 67.
27. Lamanauskas V. (2004). *Švietimo monitorinio įvadas*. Šiauliai, Lucilijus.
28. Lamanauskas V. (2004). *Ugdymas: aksiomatinis ir sisteminis aspektai*. Vilnius: Ciklonas.
29. Leonienė B. (2001). *Darbuotojų vadyba: vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams*. Kaunas: Šviesa.
30. Leonienė, B. (2008). Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 48, p. 71 – 85.
31. *Lietuvos nacionalinė UNESCO komisija*. [Žiūrėta 2013-12-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.unesco.lt/svietimas/svietimo-kokybes-gerinimas>>
32. Linkaitytė G. M. (2003). Lietuvos suaugusiųjų švietimo naujovės: kontekstas ir patirtis. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 6, p. 53 – 65.
33. Linkaitytė G. M. ir Žilinskaitė L. (2008). Mokymosi visą gyvenimą idėjos įgyvendinimo perspektyva Lietuvoje. *Pedagogika*, 89, p. 45-51.
34. Linkaitytė G. M., Lukšytė D. (2003). Pasirengimas mokytis visą gyvenimą: savivalda pagrįsto mokymosi modelis. *Pedagogika*, 69, p. 124-131.
35. Linkaitytė G. M., Širvaitytė V. (2000). Nuolatinio mokymosi gebėjimai ir juos veikiančios sąlygos. *Suaugusiųjų švietimas dabarčiai ir ateičiai*, p. 52-53.
36. Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A. (2003). *Darbo išteklių ekonomika ir jų valdymas*. Kaunas: Technologija.
37. Misiūnas M. (2007). Vidinė kokybės užtikrinimo sistema ir jos įgyvendinimas Kauno kolegijoje. *Aukštojo mokslo kokybės tyrimai*, 4, p. 39-50.
38. *Mokymosi visa gyvenimą koncepcija*. (2001). Vilnius.

39. *Mokymosi visą gyvenimą memorandumas. (2001).* [Žiūrėta 2013. 11. 26]. Prieiga per internetą: <[http://www.lssa.smm.lt/docs/Memorandumas\\_2001.doc](http://www.lssa.smm.lt/docs/Memorandumas_2001.doc)>
40. Murray P. and Donegan K. (2003). Empirical linkages between firm competencies and organizational learning. *The Learning Organization*, 10 (1), p. 51-62.
41. Neifachas S. (2004). *Optimalaus priešmokyklinio ugdymo konceptualizavimosi kontekstai. Įvadas į kritinio mąstymo studijas.* Vilnius: Ciklonas.
42. Pauliukas V. (2004). Visuotinės kokybės vadybos principai švietimo sistemoje. Panevėžys.
43. Poškienė A. (2004). Transformuojantis mokymasis - nauja ugdymo pakopa organizacijoje. *Inžinerinė ekonomika*, 2 (37), p. 79 – 84.
44. Pranckūnienė E., Vildžiūnienė M. (1998). Mokyklos kaita - tai kelionė. *Mokykla*, 3, p. 1-5.
45. Pūkelis K., Luc Patry J., Vaicekauskienė V. (2008). *Švietimo kokybės vertinimo metodologija. Mokomoji knyga studentui.* Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas.
46. Pūkelis, K., Savickienė, I. (2003). Studijų kokybės vertinimo sistemos: institucinis ir programų lygmenys. Aukštojo mokslo kokybė. [Žiūrėta 2013. 12. 21]. Prieiga per internetą: <<http://su.lt/filemanager/download/3797/14.pdf>>
47. Pundzienė A. (2002). *Kaitos psichologinių veiksnių modeliavimas organizacijose.* Daktaro disertacija. Kaunas, Vytauto Didžiojo universitetas
48. Quality Culture project (2002 - 2006). [Žiūrėta 2013-12-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.eua.be/eua-work-and-policy-area/quality-assurance.aspx>>
49. Rinkevičienė V. (2003). Skatinimo sistemos pagrindas – darbuotojų vertinimas. *Vadovo pasaulis*, 11, p. 18 – 22.
50. Robbins S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. [Žiūrėta 2013-11-25]. Prieiga per internetą: <[www.emigrants.com/modules.php?op=modload&name=UpDownload&file=index&req=getit&lid=169](http://www.emigrants.com/modules.php?op=modload&name=UpDownload&file=index&req=getit&lid=169)>
51. Rupšienė L. (2000). *Nenoras mokytiis – socialinis pedagoginis reiškinyis.* Klaipėda: KU leidykla.
52. Ruževičius J. (2005). Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. *Informacijos mokslai*, 35, p. 47-58.
53. Ruževičius J., Makijovaitė R. (1998). Total Quality Management: Philosophy, Methods, Models. *Forum Ware*, 1–4, p. 58–65.
54. Sakalas A. (1996). *Personalo ugdymo kiekybiniai ir kokybiniai aspektai.* Kaunas: Technologija.
55. Sakalas A. (2003). *Personalo vadyba.* Vilnius: Margi raštai.
56. Savickienė I. (2001). Kolegijų išorinio įvertinimo parametrai kokybės tobulinimo aspektu. *Pedagogika*, 51, p. 42-51.



57. Senge P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, Doubleday.
58. Senge P., Kleiner A. Roberts, C. ir kt. (1999). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, New York, Doubleday/Currency.
59. Simonaitienė B. Tangamadžė V. (2001). Mokytojų profesinė kompetencija: jos plėtotės darbo vietoje galimybių tyrimas. *Socialiniai mokslai*, 3 (29), p. 33 – 41.
60. Simonaitienė, B. (2007). *Mokyklos - besimokančios organizacijos vystymas*. Kaunas: Technologija.
61. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
62. Stasiulionienė V. (2003). Kokybės laidavimo sistema Utenos kolegijoje // *Aukštasis mokslas – žinių visuomenei : konferencijos pranešimų medžiaga*, p. 62–67. Kaunas : Technologija.
63. Stoll L., Fink D. (1998). *Keičiame mokykla*. Vilnius: Margi raštai.
64. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
65. Studijų kokybės vertinimo centras (2009). *Studijų kokybės vertinimo centro veikla 2008 metais*. [Žiūrėta 2013-12-21]. Prieiga per internetą: [http://www.skvc.lt/files/metines\\_ataskaitos/2008.pdf](http://www.skvc.lt/files/metines_ataskaitos/2008.pdf)
66. Šavareikienė D., Dubinas V. (2003). *Integruota vadybos proceso motyvacija*. Šiauliai, Šiaulių universiteto leidykla.
67. *Švietimo problemos analizė* (2013). Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras. Vilnius. [Žiūrėta 2013-12-21]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/uploads/documents/tyrimai\\_ir\\_analizes/Leidiniai%202013/%C5%A0vietimo%20kokyb%C4%97%20%282013%2011%29.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/tyrimai_ir_analizes/Leidiniai%202013/%C5%A0vietimo%20kokyb%C4%97%20%282013%2011%29.pdf)
68. Šulcius A. (2004). *Mokomės mokytis*. Kaunas: Šviesa.
69. Targamadžė A., Normantas E., Rutkauskienė D. ir kt. (1999). *Naujos distancinio švietimo galimybės*. Kaunas: Technologija.
70. Teresevicienė M., Gedvilienė G., Zuzeviciūtė V. (2006) *Andragogika*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universiteto leidykla.
71. Teresevičienė R., Rutkauskienė D., Volungevičienė, A. ir kt. (2008). *Nuotolinio mokymosi taikymo galimybės tęstinio profesinio mokymo plėtrai skatinti*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
72. Tight M. (2007). *Kertinės suaugusiųjų švietimo mokymo idėjos*. Vilnius: Kronta.
73. Trakšėlys K. (2011). Besimokančios organizacijos esmė ir nauda. Andragogo požiūris. *Pedagogika*, 101, p. 98 – 105.

74. Tubutienė V., Morkūnaitė S. (2008). Organizacinio mokymosi modeliai besimokančioje organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (10), p. 200 – 211.
75. Vanagas P., Abramavičius Š. (1998). Organizacijos kultūros tyrimo metodologija. *Ekonomika ir vadyba*, p.434–438.
76. Verslo mokymų ir konsultacijų rinka auga bei ruošiasi naujiems pokyčiams. Verslo žinios, 2008 m. sausio 23 d. [Žiūrėta 2014-01-04]. Prieiga per internetą: <http://www.tmd.lt/news/76/1084/Verslo-mokymu-ir-konsultaciju-rinka-auga-bei-ruosiasi-naujiems-pokyciams.html>
77. Viešosios nuomonės ir rinkos tyrimai. Factus. [Žiūrėta 2013-11-04]. Prieiga per internetą: <http://www.factus.lt/main-calculator/>
78. Vveinhardt J. (2009). Mobingas organizacijose. *Personalo vadyba*, 6(94), p. 18-21
79. Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustavičius T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: VDU.
80. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Monografija. Kaunas: VDU leidykla.
81. Zuzevičiūtė V. (2006). *Suaugusiųjų mokymosi poreikiai ir jų tyrimai*. Kaunas: VDU leidykla.
82. Zuzevičiūtė V., Teresevičienė M. (2008). *Suaugusiųjų mokymasis. Andragoginės veiklos perspektyva*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
83. Želvys R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai. Mokomoji priemonė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
84. Želvys R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
85. Žemaitaitė I. (2007). *Neformalusis suaugusiųjų švietimas: plėtros tendencijos dabartinėje Europoje: monografija*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
86. Žemaitė I. (2000). Asmenybės lavinimasis nuolatinio mokymosi kontekste. *Suaugusiųjų švietimas dabarčiai ir ateičiai*, p. 46 – 53.

# **PRIEDAI**

# ANKETA

## Šiaulių miesto verslo įmonių darbuotojams

Gerbiami kolegos, Jūsų pateikta informacija atsakant į šios anketos klausimus padės išsiaiškinti Jūsų nuomonę apie besimokančią organizaciją (įmonę), kurioje Jūs dirbate bei įvertinti darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo poreikį bei galimybes Šiaulių miesto verslo įmonėse.



Pildydami šią anketą, reikiamus atsakymus pažymėkite „X“ arba parašykite savo nuomonę. Tyrimo rezultatams bus naudojami tik apibendrinti duomenys, todėl Jūsų anonimiškumas yra garantuojamas.

<b>1. Lytis</b>	<input type="checkbox"/> moteris <input type="checkbox"/> vyras
<b>2. Jūsų amžius</b>	<input type="checkbox"/> 18-25 m. <input type="checkbox"/> 26-35m <input type="checkbox"/> 36-45 m. <input type="checkbox"/> 46 m. ir daugiau
<b>3. Jūsų išsilavinimas</b>	<input type="checkbox"/> pagrindinis <input type="checkbox"/> vidurinis <input type="checkbox"/> profesinis <input type="checkbox"/> aukštesnysis <input type="checkbox"/> nebaigtas aukštasis <input type="checkbox"/> aukštasis
<b>4. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje</b>	<input type="checkbox"/> iki 1 metų <input type="checkbox"/> nuo 1 iki 3 metų <input type="checkbox"/> nuo 3 iki 5 metų <input type="checkbox"/> nuo 5 iki 7 metų <input type="checkbox"/> 7 metai ir daugiau
<b>5. Jūsų pareigos</b>	<input type="checkbox"/> vadovas <input type="checkbox"/> specialistas <input type="checkbox"/> darbuotojas
<b>6. Kokios apytiksliai yra Jūsų pajamos per mėnesį?</b>	<input type="checkbox"/> iki 500 Lt <input type="checkbox"/> 501-1000 Lt <input type="checkbox"/> 1001-1500 Lt <input type="checkbox"/> 1501-2000 Lt <input type="checkbox"/> virš 2001 Lt

**7. Ar šiuo metu mokotės / studijuojate? Jei į šį klausimą atsakėte neigiamai pereikite prie 11 klausimo.**

taip       ne       ruošiuosi mokytis, studijuoti, tobulintis

**8. Jūs mokotės / studijuojate:**

<input type="checkbox"/> kvalifikacijos kėlimo kursuose	<input type="checkbox"/> aukštojoje neuniversitetinėje mokykloje
<input type="checkbox"/> perkvalifikavimo kursuose	<input type="checkbox"/> universitete (bakalauro, magistro studijos)
<input type="checkbox"/> profesinėje mokykloje	<input type="checkbox"/> kita (įrašykite) .....

**9. Studijų forma:**

<input type="checkbox"/> dieninės (nuolatinės)	<input type="checkbox"/> nuotolinės
<input type="checkbox"/> vakarinės	<input type="checkbox"/> kita (įrašykite) .....
<input type="checkbox"/> neakivaizdinės (iššestinės)	.....

**10. Ar šiuo metu norėtumėte mokytis / tobulintis?**

Taip                       Sunku pasakyti                       Ne

**11. Priežastys, kliudančios mokymuisi/ tobulinimuisi? (pažymėkite vieną Jums tinkamą variantą arba parašykite savo nuomonę)**

<input type="checkbox"/> Laiko stoka	<input type="checkbox"/> Manote, kad tai netikslinga
<input type="checkbox"/> Finansinės problemos	<input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) .....
<input type="checkbox"/> Darbo ir mokslo nesuderinamumas	.....

**12. Kokie motyvai skatina (skatintų) Jus tobulėti? (pažymėkite X prie kiekvieno teiginio)**

	Taip	Iš dalies taip	Abejoju	Iš dalies ne	Ne
Asmeninis noras tobulėti					
Žinių trūkumas					
Vadovų ir savo kolegų pripažinimo poreikis					
Noras išvengti klaidų					
Noras pagerinti materialinę padėtį					
Galimybė siekti karjeros					
Savirealizacijai, saviraiškai					
Naujos technologijos darbe					
Konkurencija tarp kolegų					
Darbo sąlygų gerinimas					
Kita (įrašykite).....					

**13. Kokie asmeniniai gebėjimai Jums reikalingi darbe? (pažymėkite X prie kiekvieno teiginio)**

	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
1. Bendravimo, komunikavimo žinios				
2. Komandinio darbo žinios				
3. Darbinės veiklos planavimo ir organizavimo				
4. Projektų rengimo ir įgyvendinimo				
5. Derybų vedimo				
6. Iniciatyvumo				
7. Profesinių žinių ir gebėjimų				
8. Lojalumo				
9. Užsienio kalbų mokėjimo				
10. Problemų identifikavimo ir sprendimo				
11. Kita (įrašykite) .....				

**14. Atsakykite į šiuos klausimus susijusius su Jūsų asmeninėmis savybėmis (atsakymus pažymėkite X)**

	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
Ar Jūs esate pakankamai savarankiškas darbe?				
Ar Jums užtenka bendravimo gebėjimų darbe?				
Ar Jūs sugebate greitai prisitaikyti prie pokyčių darbe?				
Ar Jūs iniciatyvus darbe?				
Ar spėjate atlikti darbus tinkamai ir laiku?				

**15. Ar vadovai skatina Jus tobulėti?** (pažymėkite vieną Jums tinkamą variantą)

<input type="checkbox"/> Taip	<input type="checkbox"/> Nežinau
<input type="checkbox"/> Ne	<input type="checkbox"/> Kita (įrašykite).....

**16. Kaip manote, ar šie veiksniai organizacijoje skatina mokymą (si), norą tobulėti?** (pažymėkite X prie kiekvieno teiginio)

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Konkurencija					
Klientų nuomonė ir poreikiai					
Klientų aptarnavimo kokybės užtikrinimas					
Darbuotojų motyvacija					
Naujų technologijų atsiradimas					
Darbuotojų kaita organizacijoje					
Karjeros galimybės					

**17. Ar per paskutinius 2 metus teko dalyvauti tokiuose kursuose, seminaruose, paskaitose.** (pažymėkite visus Jums tinkančius atsakymus arba įrašykite)

<input type="checkbox"/> Pardavimai	<input type="checkbox"/> Etiketas. Protokolas
<input type="checkbox"/> Vadyba	<input type="checkbox"/> Teisė
<input type="checkbox"/> Vadovavimas. Valdymas	<input type="checkbox"/> Finansai, buhalterija
<input type="checkbox"/> Rinkodara. Marketingas	<input type="checkbox"/> Užsienio kalba
<input type="checkbox"/> Personalo valdymas	<input type="checkbox"/> Kompiuterinis raštingumas
<input type="checkbox"/> Komandinis darbas	<input type="checkbox"/> Kita (įrašykite).....
<input type="checkbox"/> Konfliktų valdymas, psichologija	.....

**18. Kokios srities mokymuose norėtumėte dalyvauti ateityje?** (pažymėkite visus Jums tinkančius atsakymus arba įrašykite)

<input type="checkbox"/> Pardavimai	<input type="checkbox"/> Etiketas. Protokolas
<input type="checkbox"/> Vadyba	<input type="checkbox"/> Teisė
<input type="checkbox"/> Vadovavimas. Valdymas	<input type="checkbox"/> Finansai, buhalterija
<input type="checkbox"/> Rinkodara. Marketingas	<input type="checkbox"/> Užsienio kalba
<input type="checkbox"/> Personalo valdymas	<input type="checkbox"/> Kompiuterinis raštingumas
<input type="checkbox"/> Komandinis darbas	<input type="checkbox"/> Kita (įrašykite).....
<input type="checkbox"/> Konfliktų valdymas, psichologija	.....

**19. Atsakykite į šiuos klausimus** (pažymėkite X prie kiekvieno teiginio)

	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
Ar įmonėje yra įvadinis kursas naujiems darbuotojams?				
Ar darbuotojai skatinami dirbti profesionaliai?				
Ar vadovai palaiko mokymąsi švietimo įstaigoje?				
Ar įmonės vadovai vertina darbuotojų iniciatyvumą ir idėjas?				

**20. Ar sutinkate su šiais teiginiais?** pažymėkite X prie kiekvieno teiginio)

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Kvalifikacijos kėlimas ir mokymasis yra jūsų pačių reikalas					
Vadovas (-ai) finansiškai remia besimokančius darbuotojus					

Vadovas (-ai) moraliai palaiko ir skatina besimokančių darbuotojų mokymąsi ir kvalifikacijos kėlimą (sudaro sąlygas tobulėti)					
Mokymąsi skatina organizacijos klimatas					
Pareigos, noras gauti didesni atlyginima verčia nuolat atnaujinti savo žinias, ugdyti gebėjimus ir įgūdžius					

**21. Atsakykite į šiuos klausimus, susijusius su įmonės nuostata į kiekvieno darbuotojo mokymąsi visą gyvenimą. (pažymėkite X prie kiekvieno pateikto teiginio)**

	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
Ar Jūs dalijatės su savo kolegomis, vadovu turima informacija, žiniomis, atvirai aptariate savo klaidas, kad galėtumėte vėliau iš jų mokytis				
Ar kiekvienas, neatsižvelgiant į pareigas, iškilus problemai, neaiškumui, turi teisę klausti?				
Ar Jūsų įmonėje yra numatytos ir skiriamos lėšos besimokantiems darbuotojams?				
Ar Jūsų įmonėje skiriamas laikas darbuotojų mokymui(si)				
Ar darbe kilusias problemas darbuotojai suvokia kaip būtinybę mokytis?				
Ar Jūsų įmonėje skiriamas dėmesys individualiam karjeros planavimui				
Mokymuose įgytos žinios vėliau būna naudingos atliekant tiesioginį darbą				

**22. Ar sutinkate, kad įmonės atsinaujinimą ir pažangą lemia: (pažymėkite X prie kiekvieno pateikto teiginio)**

	Visiškai taip	Taip	Abejoju	Ne	Visiškai ne
Darbuotojų mokymasis					
Naujos technikos, įrengimu eksplotavimas					
Informaciniu technologijų naudojimas					
Organizacijos struktūros keitimas					
Nauji darbuotojai					
Konkurencija					
Vartotojų poreikiai					
Kita (įrašykite) .....					

**23. Atsakykite į šiuos teiginius (pažymėkite X prie kiekvieno pateikto teiginio)**

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Naujos žinios ir nuolatinis mokymasis turi įtakos Jūsų atliekamam darbui.					
Naujos žinios ir nuolatinis mokymasis turi įtakos Jūsų darbo kokybei.					

**Dėkoju už bendradarbiavimą**

Tyrimą vykdo Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto Ugdymo sistemų katedra. Tyrėja – Jolanta Gedminaitė. Kilus klausimams, kreiptis el. pašto adresu [g.jolanta@yahoo.com](mailto:g.jolanta@yahoo.com)