

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Edukologijos katedra

Liudmila Vilkelionok

Edukologijos studijų programa

Magistro darbas

Personalo mokymas/is valstybinėje įmonėje

Darbo vadovas: doc. Tatjana Bulajeva

Vilnius 2009

Baigiamąjį darbą

.....,
patvirtintą Filosofijos fakulteto dekanų įsakymu Nr., parengiau savarankiškai, galutinai
suredagavau ir įteikiau vadovui.

.....
(Data)

.....
(Absolvento parašas)

Baigiamasis darbas atitinka (neatitinka) BA (MA)
darbams keliamus reikalavimus ir gali būti ginamas

.....
(Data)

.....
(Vadovo parašas)

Baigiamąjį darbą su vadovo tarpininkavimu katedra gavo

.....
(Data)

.....
(Katedros reikalų tvarkytojos parašas)

TURINYS

SANTRAUKA.....	4
SUMMERY.....	5
ĮVADAS.....	6
I DALIS. SUAGUSIŪJŲ MOKYMO/SI POREIKIO FORMAVIMAS IR JO ĮGYVENDINIMO GALIMYBĖS.....	9
1. Suaugusiųjų ugdymo/si samprata visą gyvenimą trunkančio mokymosi kontekste.....	9
1. 1. Suaugusiųjų ugdymas/is švietimo sistemoje.....	9
1. 2. Suaugusiųjų saviugda ir tobulėjimas.....	14
2. Personalo ugdymo įmonėje (įstaigoje) aptartis.....	23
2. 1. Darbas su personalu.....	23
2. 2. Besimokančiojo kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimo poreikis.....	31
2. 3. Besimokančios visuomenės startas.....	34
2. 4. Vadovų taktika besimokantiems.....	38
II DALIS. SUAUGUSIŪJŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS IR PERKVALIFIKAVIMAS RESPONDENTŲ ATŽVILGIU.....	41
3. VĮ „Visagino energija“ darbuotojų nuomonių tyrimas	41
3. 1. Tyrimo dizainas.....	41
3. 2. Tyrimo rezultatų interpretavimas.....	43
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	56
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	59
PRIEDAI.....	61

SANTRAUKA

Personalo mokymas/is valstybinėje įmonėje

Pagrindinė problema, kurią sudaro tyrimo „Personalo mokymas/is valstybinėje įmonėje“ pagrindą – besikeičiantis (tobulėjantis) gyvenimas ir tam nepasiruošusi visuomenė (valstybės įmonės „Visagino energija“ darbuotojai). Įsigilinama ir analizuojama – kodėl būtent žmonės, dirbantys valstybinėje įmonėje „Visagino energija“, nėra visapusiškai pasiruošę pasikeitimams, kurie reikalauja pastovaus mokymo/-si (tobulėjimo) – nors būtent šiuo metu valstybės įmonėje „Visagino energija“ vykdoma rekonstrukcija (tobulinamos technologijos, diegiamos naujos aptarnavimo įrangos).

Tyrimo metu atlikta anoniminė apklausa, pateikiant įmonės „Visagino energija“ darbuotojams anketą. Išanalizavus tyrimo metu gautus duomenis, paaiškėjo rezultatai, kurie galėtų palengvinti, o gal ir išspręsti iškeltą problemą. Tyrimo metu buvo gaunami pakankamai teigiami rezultatai. Vienas iš svarbiausių gautų rezultatų – dauguma apklaustų įmonės darbuotojų turi teigiamą požiūrį į poreikį mokytis visą gyvenimą, taipogi mano, kad keistis yra būtina (mokytis, tobulėti).

Apklausos metu išaiškėjo respondentų nuomonė, kad iniciatyva mokytis (tobulėti) turi būti skleidžiama pačių darbuotojų. Paraleliai buvo išanalizuotos priežastys, kodėl respondentai, norintys tobulinti savo kvalifikaciją, to nedaro. Tik trečdalis apklaustų darbuotojų įsitikinę, kad mokymai valstybės įmonėje „Visagino energija“ buvo organizuojami gerai.

SUMMERY

Personnel Education in State Institution

A basic problem being the study object of the thesis entitled *Personnel Education in State Institution* is our ever changing (improving) life and the unprepared community (the employees of the State Company VISAGINO ENERGIJA). In other words, here one gets insight into and examines why it is precisely the persons who are employed at the State Company VISAGINO ENERGIJA have not been comprehensively prepared for the changes that require a continuous training (improvement), meanwhile, it is precisely nowadays that a reconstruction (improvement of technologies and installation of new equipment) of the divisions at the State Company VISAGINO ENERGIJA is taking place.

An anonymous quiz has been carried out during the study with the help of a questionnaire. After having analysed the obtained data, factors that might facilitate or perhaps even solve the raised problem are presented. Also, during the study one has obtained sufficiently positive results. One of the most important obtained results is that most questioned company's employees have a positive attitude to the need of training during one's whole life and also believe that it is indispensable to change (train and improve) themselves.

During the quiz a respondents' opinion that an initiative for training (improving) must arise from employees themselves has become clear. In parallel, the reasons why some respondents are willing to improve their qualifications, but do not do so, have been analysed. Only one third of the questioned employees are sure that the training at the State Company VISAGINO ENERGIJA has been well organised.

IVADAS

Sparčiai besikeičiančioje aplinkoje kartu su naujomis technologijomis labai svarbus žmonių gyvenimo lygis, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas bei persikvalifikavimas. Tačiau keistis turi ne tik pats žmogus, bet ir aplinka, kur jis gyvena, dirba, kitais žodžiais tariant, turi keistis ir įmonės (įstaigos) – filosofija, darbo tikslai, politika ir taip toliau. A. Sakalo žodžiais tariant, „sėkmingai dirba tos įmonės, kurios greičiausiai mokosi ir sparčiai diegia naujoves“ (A.Sakalas, 2003, p. 172). Reikia surasti tokį „kapitalą“, kuris suteiktų didelę galimybę siekiant tobulinti ir gerinti ne tik darbuotojų žinias, bet ir pačią įmonę, turint omenyje tuos darbuotojus, kurie yra iniciatyvūs, protingi, turi gerą (plačiąja prasme) kompetenciją.

Temos aktualumas ir naujumas

Šiuo metu pastoviai tobulėjančiame gyvenime stumiami visi anksčiau įgyti įgūdžiai ir žinios į šalį, nes tik prieš keletą metų visuomenė pradėjo tobulėti, turėdama daugiau galimybių susipažinti su įvairiomis Europos Sąjungos šalių kalbomis, kultūromis ir tuo pat metu technologijomis. Atveriami nauji keliai diegiant naujas technologijas, rinka tampa vis didesnė ir patrauklesnė, tuo pat metu didėja tam tikrų specialistų trūkumas. Iškilo klausimas: kaip galima greičiau, patogiausiu, ekonomiškiau ir tinkamiau susipažinti su naujovėmis?

Panašūs tyrimai jau atlikti. Vienas iš tokių, kuris atspindi visuomenės nuomonę apie švietimą Lietuvoje – „Visuomenės informuotumas apie švietimą ir švietimo vertinimas“ (2003). Kitas tyrimas – „Suaugusiųjų tęstinio mokymo galimybių plėtra mokymosi visą gyvenimą strategijos įgyvendinimo kontekste“ (2004). Tyrimo metu buvo analizuojami Lietuvos Respublikos suaugusiųjų tęstinį mokymą reglamentuojantys dokumentai, kurie savo ruožtu sudaro pagrindą suaugusiems mokyti ir tobulėti besikeičiančioje modernioje Europos Sąjungos šalių aplinkoje.

Atliktame tyrime išsiginama į įmonėje dirbančių žmonių nuomonę besikeičiančioje aplinkoje kartu su augančiomis ir sparčiai plintančiomis mokymo/si galimybėmis, apie poreikio mokytis atsiradimo suvokimą, nes apklausti respondentai dirbantys VĮ „Visagino energija“, kur šiuo metu vykdoma rekonstrukcija ir tuo pat metu išanalizuojamas darbuotojų požiūris į mokymosi visą gyvenimą reikšmingumą ir norą kelti kvalifikaciją bei persikvalifikavimą.

Temos iširtumas

Tam, kad pradėtų keistis ir keisti aplinką, įmonėje arba įstaigoje pirmiausiai turi būti pakeista vertybių samprata. Reikia būtinai „ištraukti“ iš gilumos tas vertybes, kurios dar yra, patobulinti (jei tai reikia) jas, arba „įtraukti“ naujas ir padėti darbuotojams suprasti ir priimti tas

bendras atnaujintas įmonės vertybės. Kartu su vertybių sistemos įtraukimu, arba kitaip sakant įgyvendinimu, įmonėje (įstaigoje) formuojasi jos filosofija, formuojasi bendra žmonių (darbuotojų) ir įmonės (įstaigos) filosofija. Visas tas formavimasis labai svarbus darbo planavimui ir organizavimui, nes žinant, ko siekiama ir prisilaikant tam tikrų vertybių, įmanoma sukurti sėkmingą ir padoriai dirbančią įmonę, o tai vienintelis kelias prie norimų (laukiamų) arba siekiamų rezultatų. Be viso to reikia nepamiršti apie įmonės (įstaigos) kultūrą. Šitie trys dalykai – vertybės, filosofija ir kultūra - duoda pradžią įmonės (įstaigos) politikos formavimui.

Negalima paminėti pamiršti ir vadovavimo - tai pats svarbiausias ir neatsiejamas dalykas nuo visos grandinės, nes būtent vadovavimas (vadovai) turi inicijuoti darbuotojus tam, kad būtų įmanoma pakeisti įmonės (įstaigos) vertybių sistemą, filosofiją ir kultūrą saviugdai (savikūrai) – mokymui.

Analizuojant anksčiau išvardytus faktus, galima pasakyti, kad sėkmingas įmonės (įstaigos) darbas priklauso ne tik nuo personalo mokymo/si, bet ir nuo vadovų (vadybos), nuo darbuotojų ir vadovų bendravimo, bendradarbiavimo, kolektyvinio darbo apmąstymo, nuo tinkamai parengtų metodikų konfliktams spręsti ir nuo bendrai iškeltų siekių bei laukiamų rezultatų.

Teorinis ir praktinis reikšmingumas

Tyrimo metu teoriškai aptarti ugdymo įmonėje veiksniai. Teoriniai veiksniai ir suaugusiųjų besimokančiųjų išreikšti veiksniai gali būti panaudoti konkrečioje įmonėje darbo skatinimui, kvalifikacijos kėlimui ir perkvalifikavimui.

Tyrimo objektas – personalo mokymas/is valstybės įmonėje jam įtaką turinčių veiksnių aspektu.

Tyrimo tikslas – nustatyti personalo mokymo/si valstybės įmonėje problemas ir jų sprendimo galimybes.

Įgyvendinti darbo tikslą padės pagrindiniai iškelti **uždaviniai**:

1. Aptarti suaugusiųjų ugdymo ugdymo/si sampratą visą gyvenimą trunkančiame kontekste.
2. Aptarti suaugusiųjų saviugdą ir savęs tobulinimo skatinimo veiksnius.
3. Aptarti personalo ugdymo įmonėje veiksnius.
4. Išryškinti besimokančiojo kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo poreikį.

Tyrimo metodai

- Mokslinės literatūros analizė, kurios metu siekiama išaiškinti suaugusiųjų mokymo/si skatinančius veiksnius.
- Lietuvos Respublikos suaugusiųjų tęstinio mokymo/si reglamentuojančių dokumentų analizė, atskleidžiant galimybės tobulėti.

Darbas yra dviejų dalių. Pirma dalis, kuri vadinama „Suaugusiųjų mokymo/si poreikio formavimas ir jo įgyvendinimo galimybės“, yra skirta teorinėms šios temos aktualijoms ir atsakymų aiškinimams į aukščiau iškeltus klausimus. Antros dalies pagrindą, kurio pavadinimas „Suaugusiųjų kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas respondentų atžvilgiu“, sudaro VĮ „Visagino energija“ darbuotojų nuomonė apie kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo poreikį, taip pat aiškinami pagrindiniai kvalifikacijos tobulinimą ir perkvalifikavimą skatinantys veiksniai ir galiausiai noras mokytis visą gyvenimą.

I DALIS. SUAUGUSIŲJŲ MOKYMO/SI POREIKIO ATsirADIMAS IR JO ĮGYVENDINIMO GALIMYBĖS.

1. SUAUGUSIŲJŲ UGDYMO/SI SAMPRATA VISĄ GYVENIMĄ TRUNKANČIO MOKYMOSI KONTEKSTE

1. 1. Suaugusiųjų ugdymas/is švietimo sistemoje

Remiantis Lietuvos Respublikos Konstitucijos trisdešimt aštuntuoju straipsniu: „Šeima yra visuomenės ir valstybės pagrindas“. Tam, kad valstybės pagrindas būtų stabilus, nepamainomas, kad jis siektų gerumo sau ir tautai, kad eitų kartu su besikeičiančiu gyvenimu į priekį, kad siektų idealo ir gerumo sau, savo vaikams ir tautai – visi kartu mes turime keistis, tobulėti. Būtent dėl tobulumo, gerumo, stabilumo poreikių atsirado toks kaip *mokymosi visą gyvenimą* dalykas.

Analizės tikslas, kuo aiškiau ir detaliau išaiškinti ir nustatyti suaugusiųjų mokymo/si poreikį. Tai yra aktualu su lygiagrečiai naujausių technologijų įtraukimu į mūsų pastoviai besikeičiančią aplinką. Suaugusiųjų mokymas/is yra universalus dalykas, nes šis mokymas yra nuolatinis, laikui bėgant besikeičiantis. Suaugusiųjų mokymo/si sąvoka apima: mokymą/si tobulinant savo profesinę kvalifikaciją, įvairių neformalių kursų lankymą, taip pat mokymą/si suaugusiųjų bendrojo lavinimo mokyklose, profesinėse, aukštesniosiose mokyklose, kolegijose ir universitetuose po pertraukos. Šiame darbe bus nagrinėjamas daugiausiai mokymas/is, kuris yra susietas su kvalifikacijos kėlimu ir perkvalifikavimu, nes empirinėje darbo dalyje bus pateiktas tyrimas įmonės darbuotojų, kur vyksta rekonstrukcija, naujų technologijų įvedimas ir pasenusios įrangos keitimas.

Mokymas/is visą gyvenimą prasideda nuo *ugdymo*. Ugdymui, kaip žmogaus pilnutinio gyvenimo kūrybai jo paties galiomis, būtina remtis fundamentaliu, tai yra bendriausiu esminiu žinojimu apie pasaulio ir žmogaus kilmę, savybes ir likimą, apie ugdymo tikrovę ir jos pažinimo galimybes, apie gyvenimo ir ugdymo tikslą ir prasmę, apie gyvenimo savybes (L. Jovaiša, 2002, p. 13). L. Jovaiša ugdymą laiko gyvenimo tikrovės pažinimu. Jo manymu, ugdymo procesas tai visų pirma žmogaus suliejimas su aplinkybėje vykstančiais pokyčiais, kurie savo ruožtu parodo ir įtraukia į besikeičiančią aplinkoje egzistuojančią tikrovę. Tokio uždaro rato schema padeda žmogui lengviau keistis lygiagrečiai su gyvenime atsirandančiais poreikiais, nes aplinkos pažinimas - tai pirmas

žingsnis prie savianalizės ir savęs vertinimo proceso, o tai savo ruožtu pritraukia žmogų prie saviugdų proceso (mokymo/si proceso).

Tuo tarpu V. Aramavičiūtė ugdymą apibrėžė, kaip įvairių procesų visumą (1998). Į tą visumą įeina, kaip subjektai taip ir objektai, kitaip sakant, ugdymas apsuktas kaip subjektyviais taip ir objektyviais procesais. Kitaip tariant, ugdymas – kitimas į gerąją, naujovišką pusę kaip subjektų taip ir objektų, arba galima teigti, kad tai visų žmonių lygiavertis keitimas (mokymas/is) kartu su besikeičiančia aplinka. Tai galima teigti, kad kiekvieno žmogaus mokymas/is visą gyvenimą dabartiniu metu -tai pagrindinis procesas, kuris pats rodo kelią, nes norime mes to, ar nenorime - tai yra būtina, turėdami omenyje keitimą į gerąją, naujovišką, pastoviai besikeičiančią pusę.

V. Aramavičiūtė kitame savo leidinyje (2005) ugdymą taipogi sieja su gyvenimo prasmės struktūrizavimu, formavimu. Tai yra žmonių visuomenėje tikrovės, gerovės struktūrinis formavimas, būtent formavimas kartu su besikeičiančia aplinka. Tai dar kartą pabrėžia temos aktualumą, kad keistis būtina, bet reikia nepamiršti apie kitus supančius mus žmones.

Ugdymą galima paaiškinti dviem aspektais: kaip individualų ir kaip institucinį. ([žiūrėta 2009m. vasario 2d.]. Interneto psl.:

<http://www.vpu.lt/socpedagogika/pedagogikoskursas/pedkonspektai.doc>).

Institucinio ugdymo paskirtis – sudaryti sąlygas individui mokytis visą gyvenimą, kad pritaipytų prie nuolat kintančio visuomeninio gyvenimo, įsisavintų naujas žinias ir technologijas. Individualaus ugdymo paskirtis – skatinti mokytis ir tobulėti kaip asmenybė. Žmogus keičiasi visą savo gyvenimą: auga, bręsta, sensta ir taip toliau. Kinta jo fizinė struktūra, psichika, požiūris į save ir į pasaulį. Kiekybinius ir kokybinius pokyčius vykstančius žmoguje vadiname vystymusi.

Ugdymo rezultatai priklauso nuo ugdytojų veiklos, ugdytinių pastangų ir aplinkos įtakos. Sudėtinės ugdymo dalys: ugdytinio veiklos plotmėje – saviugda; ugdytojo veiklos plotmėje – auginimas, švietimas, mokymas ir mokslinimas, lavinimas, auklėjimas taip pat formavimas. Šios sąvokos dar vadinamos ugdymo funkcijomis.

Ugdymą reiktų traktuoti kaip asmenybę, kuriančią bendravimą su aplinka, žmonija ir žmonijos sukurtomis kultūros vertybėmis. Tokia samprata reikštų, kad ugdymas atsirado kartu su sąmoningo žmogaus atsiradimu. Ugdymo raida ir kokybinė kaita vyko žmogui vystantis per visą ilgą žmonijos istorijos procesą.

Ugdymo mokslas prasidėjo nuo pedagogikos. Ilgą laiką pedagogika buvo suprantama kaip vaikų, jaunosios kartos mokymo menas. Didėjant ugdymo reikšmei, plėtėsi ir pedagogikos mokslo

sampratos ribos. Pedagogikos terminas darosi per siaura visai žmogaus ugdymo problematikai apimti. Čia ir atsirado toks terminas, kaip *edukologija*.

Edukologija – (lot. *educatio* – švietimas, ugdymas, gr. *logos* – mokslas) – daugiašakis žmogaus ugdymo mokslas (V.Jakavičius, 1998). L. Jovaiša (1993) teigia, kad ugdymo mokslas iš esmės apima visas tikrovės sritis ir yra nepertraukiamas (permanentinis) ir, remdamasis šiuo teiginiu, edukologiją įvardija kaip mokslą, tiriantį permanentinį žmogaus ir grupių ugdymą. Edukologija visų pirma apima šeimą kaip ypatingą socialinę, ekonominę ir kultūrinę darinių, mokyklinę ir nemokyklinę bendruomenę, visą visuomenę. Šiuo požiūriu išskiriamos skirtingos edukologijos disciplinos, kurias jungia bendras objektas – ugdymas. P.Jucevičienė (1997), apibendrinusi ugdymo mokslo raidą nuo pedagogikos iki šiuolaikinės edukologijos, teigia, kad dabartinė edukologija – mokslas apie žmogaus ugdymą ir ugdymąsi per visą jo gyvenimą, apimantis ne tik mikroedukacinę terpę, kurioje vyksta tiesioginė ugdomoji sąveika (ugdomas poveikis – ugdytinio reakcija), bet ir makroedukacinę terpę – švietimo sistemas, įvairias jų edukacines, socialines, vadybos problemas.

Mokymosi per visą gyvenimą teorija (Lohgworth, 1999), akcentuojančia, kad mokymasis per visą gyvenimą – tai žmogiškojo potencialo plėtotė per nuolatinės paramos individui procesą, kuris stimuliuoja ir įgalina šį individą per jo gyvenimą įgyti visas reikalingas žinias, gebėjimus, vertybes ir supratimą bei visa tai pasitikinčiai pritaikyti atliekant savo gyvenimo vaidmenis (B.Simonaitienė, 2007, p. 9).

Mokymas/is visą gyvenimą apima ne tik formalų mokymą, bet ir neformalų, informalią mokymą taip pat ir saviugdą. Apie suaugusiųjų testinio mokymąsi apgalvojimą, tvarkymą ir įtraukimą į gyvenimą buvo paminėta 1992 metais Lietuvos Švietimo koncepcijoje. Šitame dokumente išskiriama dvi suaugusiųjų švietimo organizavimo formos: formalus ir neformalus mokymai. Koncepcijoje taip pat akcentuojama suaugusiųjų švietimo specialistų rengimas.

Formalusis mokymas – tai struktūrizuotas, planuotas, detalus mokymas. Formaliojo mokymo metu yra nustatomi mokymo tikslai, uždaviniai, mokymo būdai, tada rengiama mokymo medžiaga, mokoma, o viso to pabaigoje vertinamos įgytos žinios. Formalieji mokymai dažniausia vyksta ne darbo vietoje, o darbuotojas yra siunčiamas į mokymus, kuriuos organizuoja mokymų įmonės. Išklauius formaliuosius mokymus, gaunamas sertifikatas, kuriuo yra pažymima, kad mokymai buvo išklauiyti, darbuotojas kėlė kvalifikaciją. Išklauięs formaliuosius mokymus dalyvis

taip pat gauna ir mokomąją medžiagą, kuri yra labai naudinga, norint prisiminti mokymo metu perduotas žinias.

Neformalusis mokymas – nestruktūrizuotas, neplanuojamas, dažniausia darbo vietoje vykstantis mokymas. Prie neformaliųjų mokymų priskirtumėme diskusijas tarp darbuotojų, netgi laikraščio straipsnių skaitymą ir diskutavimą straipsnio tema. Dažniausia pasitaikantis neformalusis mokymas – tai labiau patyrusio darbuotojo žinių perdavimas mažiau patyrusiam darbuotojui. Tai gali būti naujo darbuotojo mokymas, jo supažindinimas su instrukcijomis. Neformalieji mokymai paprastai nėra sertifikuojami, tačiau yra įmonių, organizuojančių neformaliuosius mokymus, kuriuos išklausę darbuotojai gauna vidinį įmonės pažymėjimą – sertifikatą.

Neformaliuosius mokymus rekomenduojama naudoti tada, kai reikia apmokyti čia ir dabar, kai tai yra susiję su kasdieninio darbo pakeitimais ir mokymus *gali vesti vadovas*. Neformalieji mokymai taip pat dar yra vadinami dalijimusi geriausia patirtimi. Tačiau kai norime tobulintis, kelti kvalifikaciją, o įmonėje nėra reikiamų išteklių ar darbuotojų, kurie galėtų pagelbėti, kai reikalingos konkrečios specifinės ir apibrėžtos žinios, rekomenduojama taikyti formalųjį mokymą. Neformaliojo ugdymo tikslas – orientuoti į praktinių įgūdžių lavinimą bei asmenybės tobulinimą.

Dabartiniais laikais daug dėmesio yra skiriama informalajam mokymui, nes tai irgi dalis nuolatinio informacinio tobulėjimo.

Informalusis mokymas (ugdymas) skiriasi nuo formaliojo ir neformaliojo mokymo. Tai natūralus kiekvieną dieną vykstantis mokymas. Jis nereikalauja išankstinio pedagoginio pasirengimo, pedagoginio tikslo, nes esme yra ta, kad žmogus nuolatos veikiamas sociokultūrinės aplinkos. Prie sociokultūrinės aplinkos priskiriamos įvairiausi informacijos šaltiniai: radijo laidos, televizija, laikraščiai, žurnalai. Taip pat informalusis mokymas vyksta muziejų apsilankymo metu, kultūrinių paminklų apžiūrėjimo metu, parodų salėse, skaityklos ir taip toliau. Didelį vaidmenį informaliajame švietime atlieka artimoji kultūrinė aplinka. Tikrai dauguma mūsų nesuvokia, kad informalaus mokymo/si (ugdymosi) procesas mūsų gyvenime vyksta nuolat. Tai kiekvieno asmens individualus, natūralus ugdymas vykstantis kasdienių patyrimų metu, ir užima ne kiek nemažesni vaidmenį kiekvieno žmogaus tobulėjimo proceso metu.

Pagal visą gyvenimą mokymosi memorandumą informalusis mokymas suteikia labai daug galimybių ir gali būti svarbus mokymo ir mokymosi metodų naujovių šaltinis.

Darant apibendrinimą nuolatinio suaugusiųjų tobulėjime, aišku tas faktas, kad suaugusiųjų švietimo formos yra: formalusis, neformalusis ir informalusis (savaiminis). Šiuo metu visi Lietuvos

Respublikos švietimą užtikrinanti dokumentai akcentuoja daugiausiai formalųjį ir neformalųjį mokamą.

Norint padaryti išsamesnę analizę suaugusiųjų švietime numatytuose valstybės aktuose, tai galima teigti, kad Lietuvos Respublikos įstatymuose yra numatyti trys lygiai:

1. parengiamasis arba švietimo pagrindas, kuris duoda suaugusiems žmonėms daugiau galimybių plėsti savo kompetencijas. Tai yra numatyta:
 - a) Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijoje. ŠMM. Vilnius, 2004-03-26. Nr. ISAK-433/A-83;
 - b) Lietuvos švietimo koncepcijoje. Vilnius. 1992;
 - c) Lietuvos suaugusiųjų švietimo sistemos koncepcijoje. LR.Kultūros ir švietimo ministerija. Vilnius. 1993.
2. antras lygis, tai įstatymai, kurie tai leidžia, pavyzdžiui, Lietuvos Respublikos Neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas. Vilnius, 1998-05-30, Nr. VIII-822;
3. paskutinis lygis, tai suaugusiųjų švietimą strategijos parengimas, kitaip sakant, apibrėžą strateginės galimybės, kaip įgyvendinti įstatymus:
 - a) Valstybės švietimo strategija 2003-2012 metų nuostatos. Lietuvos Respublika 2003-07-04 nutarimas Nr. IX-1700.
 - b) Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijoje. ŠMM. Vilnius, 2004-03-26. Nr. ISAK-433/A-83.

Kaip matoma iš aukščiau išdėstytos medžiagos – dabartinių, greitai besikeičiančių laikų yra parengti įvairios mokymo/si (tobulėjimo) modeliai, belieka išaiškinti, kas kokius lūkesčius turi, o iš to seka - kam kokio tobulinimo modelio reikia. Bet pirmiausiai iškyla klausimas: ar visi supranta, kad yra poreikis mokytis (tobulėti), tai yra vienas iš svarbiausių tyrimo klausimų. Tad būtent todėl, kad tobulinimo procesas prasideda, mano manymu, nuo pažinimo (pirmiausiai sužinome, kad yra poreikis keistis, o po to ieškome tinkamiausio kelio), palaikau L. Jovaišą, kad tikrovės pažinimas, tai jau visų pradžių pradžia, kad būtent aplinkybėje vykstančių pokyčių pažinimas atveda prie tam tikro žinojimo, prie tam tikrų užsibrėžtų tikslų pasiekimo, lygiagrečiai vyksta tobulinimo, mokymo/si procesas. O tai yra būtina.

Apibendrinama, galiu pasakyti, kad įmonės sėkmingumas priklauso ne tik nuo formaliojo mokymo(si) (ugdymo), bet ir nuo neformalaus, kurio tikslas yra orientuoti žmogų į praktinių įgūdžių lavinimą bei asmenybės tobulinimą, taip pat ir nuo informalaus, kuris mūsų gyvenime vyksta nuolat, tai kiekvieno asmens individualus, natūralus ugdymas vykstantis kasdienių patyrimų metu.

1. 2. Suaugusiųjų saviugda ir tobulėjimas

Švietimo ir Mokslo Ministerijos duomenimis 2004 metai buvo atliktas tyrimas, kuriuo pagrindinė idėja buvo nustatyti suaugusiųjų tęstinio mokymo galimybių plėtra mokymosi visą gyvenimą strategijos įgyvendinimo kontekste.

Tyrimo metu buvo nustatyta, kad mokėsi nepilnas penktadalis vyresnių nei 18 metų gyventojų. Daugiau nei pusę besimokančiųjų sudarė asmenys nuo 18 iki 34 metų amžiaus. Vyresnio amžiaus (45 – 54m.) mokymo atžvilgiu yra pasyvesni. Taip pat tyrimo metu buvo nustatyta, kad daugiausiai mokosi tie, kurių išsilavinimas aukštesnis, šiuo atžvilgiu galiu teigti, kad *žmonės dar nėra iki galo supratę, kad šiuolaikiniame gyvenime mokymasis ir tobulėjimas (gyvenimo gerėjimas) yra susieti vienas su kitu.* Taip pat iš išvadose pateiktos frazės, kad dirbantis mokosi dažniau nei bedarbiai, galiu teigti – *tie, kurie suvokia gyvenimo gerinimo kelio kūrimą (bendradarbiavimas ir bendravimas), tie daugiausiai eina link tobulumo.*

Tyrimo metu buvo nustatyta dar viena priežastis trukdanti mokymui, mano atveju kvalifikacijos tobulinimui ir perkvalifikavimui - tai yra motyvacijos stoka.

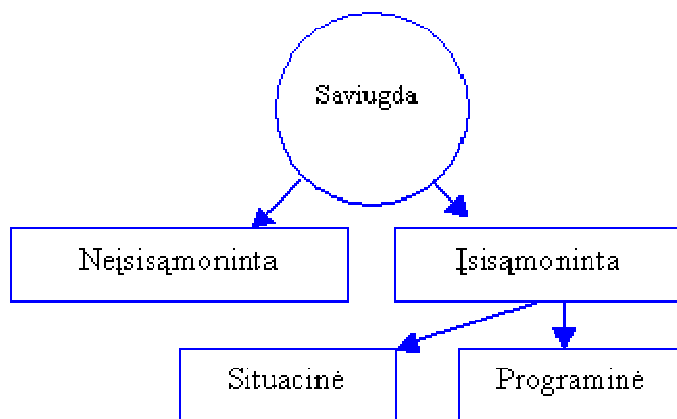
Tad nuo aukščiau aptarto tyrimo praėjo nemažai laiko ir galiu teigti, *kad dabartinėje sparčiai besikeičiančioje aplinkoje poreikis tobulėti išaugo dar daugiau, nes keičiasi gyvenimas: mes esame Europos Sąjungos nariai, mokomės vis daugiau naujų ir aktualių kalbų, kultūrų ir tuo tarpu daugėja aptarnavimo technikos pasirinkimo galimybių - visa tai veda prie poreikio tobulėti, nes gyvenant patogiau, reikia keistis kartu su lekiančia pirmyn visuomene. Šio tyrimo pagrindą sudaro vykstantis pokytis tobulėti, pertvarkymai lengvesnio ir patikimesnio pramonės aptarnavimo sferoje, būtent todėl ši tema aktuali.*

Žinant keletą priežasčių iš 2004 metų tyrimo, buvo bandoma nustatyti – kodėl mūsų laikais tokia tobulėjimo stoka (gal jos ir nerasiu). Atsižvelgiant į tai, savo tyrimą nukreipsiu į tų priežasčių detalesnį aiškinimą.

„... būdą tobulinant svarbiausia yra džiaugtis tuo, kuo dera, ir neapkęsti to, ko reikia neapkęsti. Šitokios nuostatos laikomasi visą gyvenimą; ji labai svarbi ir turi įtakos būdo ugdymui ir laimingam gyvenimui...“ (Aristotelis, Vilnius: Mintis, 1990, p. 250-251).

Saviugda – teigiamų savo bruožų ugdymas. Saviugdą galima apibrėžti kaip savęs tobulinimą visuomeniniame auklėjimo procese. Saviugda gali būti trumpalaikė ir ilgalaikė, daugiau ar mažiau sąmoninga, tikslinga bei organizuota. ([žiūrėta 2009m. vasario 3d.]. Prieita per internetą: <http://www.vsv.lt/mokymas/Edukologijos/1462.html>

Saviugda yra būtinas dalykas šiuolaikiškame gyvenime, nes tai padeda žmogui įtvirtinti save gyvenime, aplinkoje. Saviugdų proceso metu žmogus visada bando daryti arba daro savianalizę, darydamas savianalizę išplaukia tam tikrą savikritiką, kuri parodo kas yra taip, o ką reikia keisti. Tada žmogus susiformuoja savimonę, kuri savo ruožtu išdėlioja visas taškiukas, kuri padeda pažinti savo aš ir paraleliai formuoja socialinę nuomonę apie „aš“. Išdėlijus visą informaciją taip, kaip reikia (arba atrodo, kad taip reikia) žmogus vėl grįžta prie saviugdų ir pradeda tobulinimo procesą. Toks uždaras ratas yra labai reikšmingas, nes be to negalėtume prieiti prie kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo poreikio. Būtent tas grįžtamasis ryšis duoda pagrindą, kuris parodo, kad jau reikia kažką keisti, reikia tobulėti, nes nuo pakeitimų reikiama linkme keičiasi gyvenimas į gerąją pusę. Iš viso paaiškinimo išplaukia *hipotezė – nesimoko dabar tie darbuotojai, kurie turi pakankamai aukštą specializacijos kvalifikaciją*, nes jie yra praėję visą savianalizės ratą ir jiems atrodo, kad dabar kol kas to užtenka.



1 pav. Saviugdų rūšys

(Šaltinis: <http://www.vsv.lt/mokymas/Edukologijos/1462.html>)

Kaip pavaizduota 1 paveiksle, ta saviugdų rūšis, apie kurią buvo pasakyta anksčiau, yra priskiriama prie įsisąmonintos. Taip pat didelę reikšmę turi ir neįsisąmoninta saviugda. Tokia saviugdų rūšis prasideda dar vaikystėje, tai yra savęs tapatumas su kitais, pvz., kai vaikas bando pakartoti suaugusiųjų kalbą, elgesį, kitais žodžiais tariant, neįsisąmoninta saviugda tai yra mėgdžiojimas. Giliai paanalizavus terminų reikšmes, galiu daryti išvadą, kad kaip įsisąmoninta, taip ir neįsisąmoninta saviugda turi daug reikšmės tolimesniame gyvenimo apsisprendime. Nes nesąmoningai stebint suaugusiųjų žmonių norą siekti gerumo jausmo, tobulo gyvenimo, užtikrintos moralinės ir materialinės padėties, laikui bėgant vaikas tai atsimins visą savo gyvenimą ir žinos, kad

kažką pasiekti reikia stengtis, analizuoti, daryti išvadas ir pagaliau keisti gyvenimą ir save į gerąją pusę.

Analizuojant kas yra bendro tarp saviugdų ir įstaigos (įmonės) galiu teigti, kad saviugda ir įstaigos (įmonės) vadovo sėkmingas vadovavimas turi tiesiai proporcingą ryšį. Saviugda apibūdinama kaip savarankiškas teigiamų asmeninių bruožų ugdymas. Ja siekiame tobulinti savo kompetencijas, padidinti vidinį potencialą ir maksimizuoti veiklos rezultatus. Tai būtina VADOVO savybė šiandieninėje verslo bei socialinėje aplinkoje.

Kodėl būtent vadovas turi pradėti įstaigos (įmonės) tobulumo formavimą, nes „leidimas išeiti iš praeities naudojantis įvairiais išlaisvinimo iš slegiančių emocinių įpročių metodais sukuria daugybę galimybių save ugdyti“ (A.Giddens, 2000, p. 103). Tęsiant kalbą apie saviugdą negalima praleisti to fakto, kaip vadovo asmeninį tobulėjimą, nes vadovas įstaigoje (įmonėje) yra atramos taškas tobulumo siekimo kelyje. „Asmeninis tobulėjimas priklauso nuo to, kaip įveikiame emocines kliūtis ir įtampą, neleidžiančias mums suprasti, kokie iš tikrųjų esame“ (A.Giddens, 2000, p. 104), būtent taip – suprantant ką būtent siekiame, prie kokio tikslo artėjame, galima palaiptai patobulinti gyvenimą judant tuo pačiu laikų prie tikslo, o tikslas šiuo metų yra kvalifikacijos tobulinimas ir perkvalifikavimas.

Suaugusiųjų žmonių potraukis kvalifikacijos tobulinimui ir perkvalifikavimui auga lygiagrečiai su naujomis lūkesčių, poreikių formavimais. Tų lūkesčių ir poreikių įgyvendinimas priklauso nuo žmonių (darbuotojų) suvienijimo, arba kitais žodžiais tariant – tokių darbo tikslų formavimas ir realizavimas, kur visiems kartu būtų tai naudinga.

Tam kad priartėti prie tobulumo besikeičiančioje aplinkoje iš pradžių reikia sudaryti tobulumo pasiekimo modelį visuomenėje, o kiekvieno žmogaus potraukis keistis prasideda nuo vidinės sistemos formavimo, kitais žodžiais sakant – tobulumo pasiekimas (mokymas/is) turi tapti viena iš esminių kiekvieno žmogaus vertybių.

Mokymas/is ir vertybės

Darant įvairesnius tyrimus, kurie yra susieti su kvalifikacijos tobulinimu ir perkvalifikavimu didelę įtaką turi vertybių sistemos turėjimas arba tos sistemos stoka. Tai akcentuojama „Suaugusiųjų tęstinio mokymo galimybių plėtra mokymosi visą gyvenimą strategijos įgyvendinimo kontekste“ tyrime ir „Visuomenės informuotumas apie švietimą ir švietimo vertinimas“ tyrime, kur pabrėžiama, kad besikeičiančioje visuomenėje kartu su aplinka keičiasi ir žmonės, o kuriant tobulesnę aplinką būtinas vertybių sistemos peržiūrėjimas ir redagavimas, tai tam vyksmui gali trukdyti informacijos stoka, o tai pagrindinis įstaigos (įmonės) vadovo, siekiančio paklauskos visuomenėje užduotis – sukurti ir tobulinti socialines ir asmenines vertybių sistemas, norint pagerinti ne tik savo bet darbuotojų ir žmonių visuomenėje gerovę. Tad vienas iš mano

tyrimo aspektų - tai vertybių sistemos formavimas besimokant, tas aspektas užima svarbią vietą kvalifikacijos tobulinimui ir perkvalifikavimui motyvuoti.

Dar kartą pabrėžiu, kad viena iš svarbiausių charakteristikų, kuriant besimokančią organizaciją, kuri visą laiką nori eiti kartu su besikeičiančiu gyvenimu, kurios darbuotojai trokšta tobulumo kvalifikacijos kėlimo arba perkvalifikavimo kelių - tai yra vertybių sistema. „Vyraujantis vertybės – tai, kas organizacijoje labiausiai vertinama,...“ (R. Želvys, 2003, p. 57).

V. Aramavičiūtės žodžiais tariant, kad nuo senovės filosofijos laikų (Platono, Aristotelio ir kt.) vertingu laikytina tai, kas teisinga arba gražu, gera (2005m.). Aš sakyčiau, kad toks požiūris galiojo, galioja ir galios visada, tik keisis to gėrio, grožio ir tiesos supratimas, nes laikui bėgant, žmonių požiūris į gyvenimo gėrį, grožį, tiesą keičiasi, tik visada lieka pastovus tobulumo troškimas, o jis keičiasi labai greitai, tad ir žmonių (darbuotojų) kvalifikacijos tobulinimas ir perkvalifikavimas turi užimti vieną iš pirmų įstaigos (įmonės) vertybių vietą. O jeigu įsigilinti į kitą mintį „Tam, kad organizacija iš tiesų taptų besimokančia, mokymas/is turi tapti centrine organizacijos kultūros vertybe.“ (R. Želvys, 2003, p. 63), galiu pasakyti, kad vertybių sistema, organizacijos kultūra ir mokymai (kvalifikacijos kėlimas, perkvalifikavimas) tarsi uždaras ratas, kur vieno dalyko neegzistavimas neduoda sėkmingai realizuoti kitiems dalykams. Tam, kad įstaigos (įmonės) perspektyva ateityje būtų numatyta, būtų realizuota reikia įsisąmoninti vieną vienintelę mintį - įstaigos (įmonės) sėkmingas darbas, priklauso ne tik nuo specialistu parengimo, bet ir moralinės atmosferos, būtent moraline padėtis duos teigiama (arba neigiama, jeigu kažko truks) startą įmonės (įstaigos) tobulumo siekimo kelyje.

Negalima pamiršti, kad didelę įtaką vertybių planavimo metu gali turėti bijojimas ir ateities nežinojimas, nežinojimas, ar tai yra gerai, ar einame būtent reikiamu keliu, o pats didžiausias klausimas, kuris gali iškilti - o visa tai turi prasmę? „Pasak psichologo A.Adlerio, gyvenimo prasmę nulemia trys objektyvūs žmogaus būties aspektai: 1) žmogaus buvimas žemėje – darbo ir profesinio apsisprendimo problemos; 2) gyvenimas visuomenėje – tarpasmeninių santykių, kooperacijos ir draugystės problemos; 3) dviejų lyčių egzistavimas – santykių, meilės ir santuokos problemos. Būtent šios trys sritys ir su jomis susijusių problemų teisingas sprendimas ir lemia gyvenimo prasmę.“ (V.Aramavičiūtė, 2005, p.15). Analizuojant tokį pasakymą, galima įsisąmoninti vieną gana reikšmingą mintį, kad formuojant įstaigos (įmonės) vertybių sistemą, būtina atidžiai ir išsamiai išdėstyti prioritetus, tiksliai nurodyti siekinius. Besimokančios organizacijos vertybių sistema turi būti prieinama, suprantama ir garantuojanti ramybę įstaigos (įmonės) nariams, nes tik tuo atveju jeigu žmonės (darbuotojai) jaučiasi užtikrintai, jaučia savo vaidmens organizacijoje reikšmingumą, žino kad visi kartu palaiko vienas kitą ir bando formuoti ateities gerumą, tobulumą, tik tokioje aplinkoje darbuotojas gali atsiduoti visiškai ir gauti gerus rezultatus, kurie patenkins ir trokštamus savo poreikius, kurie (poreikiai) tuo tarpu sutampa su įstaigos (įmonės) poreikiais.

Laikui bėgant keičiasi visuomenė, aplinka. Lygiagrečiai keitimams išskyla nauji lūkesčiai, poreikiai, o tai verčia peržiūrėti visas nusistovėjusias gyvenimiškos schemas, verčia tobulėti. Būtent visi pasikeitimai verčia žmogų mokytis visą gyvenimą.

Mokymas/is visą gyvenimą

Mokymosi visą gyvenimą memorandume yra paskelbta, kad „mokymasis visą gyvenimą jau nėra tik vienas iš švietimo ir mokymo aspektų; jis turi tapti *svarbiausiu principu*, dalyvaujant pilname mokymosi kontekstu kontinuume. Per ateinantį dešimtmetį ši vizija privalo būti įgyvendinta“. Taip pat akcentuojama, kad visiems gyventojams turi būti suteiktos lygios galimybės prisitaikyti prie nuolat besimokančios visuomenės ir kartu žengti žingsnius į naujovišką ateitį. Mano manymu, tai yra labai aktualu ir labai svarbu besikeičiančioje aplinkoje, kur šiuo laiku staigiai išaugo kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo poreikis, nes keičiasi darbo poreikiai ir tvarka. Mokymosi visą gyvenimą memorandume yra pabrėžti labai esminiai, sakyčiau, svarbiausi šio memorandumo dalykai. Pavyzdžiui, *neįmanoma pasiekti norimų ir reikalingų rezultatų, jeigu visi nedirbs drauge veiksmingiau, čia aš turiu omenyje ne tik individus bet ir organizacijas arba įstaigas*, toliau savo dėstyje įrodysiu šito įsitikinimo svarbą. Dabartiniu laiku taip staigiai keičiasi įstaigų ir įmonių poreikiai, gyvenimo posūčiai labai staigūs - tai yra dar vienas įrodymas ir tuo pat metu priežastis kvalifikacijos tobulinimui ir perkvalifikavimui.

Šis dokumentas taip pat nurodo svarbiausias priežastis, kodėl būtina įgyvendinti mokymą/si visą gyvenimą:

- Naujausios informacijos ir žinių prieinamumas, motyvacija ir įgūdžiai protingai naudotis šiais resursais savo ir visos visuomenės vardu tampa veiksniumi, didinančiu kompetenciją, žmonių darbingumą ir pritaikomumą.
- Šiandien žmonės visuomenėje labiau nei bet kada nori tinkamai suplanuoti savo gyvenimą. Jie privalo mokytis gyventi kultūrinės, etninės ir kalbinės įvairovės sąlygomis. Švietimas šiuo atveju yra svarbiausias dalykas, mokantis ir suprantant, kaip priimti šiuos iššūkius.

Tam, kad žmonių tobulinimo kelias būtų įmanomas memorandume viena iš svarbiausių tezių iškeliamas tokia: „Garantuoti universalią ir nenutrūkstamą mokymosi galimybę, siekiant įgyti naujų įgūdžių ir atnaujinti senuosius, kurių reikės žinių visuomenėje.“ Paanalizavus tokią memorandumo tezę, matoma, kad čia kalbama apie kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo užtikrinimo galimybes, tik reikia rasti bendrą kelią visai įmonei.

Kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo metu išaugo vienas didelis trūkumas, čia eina kalba apie mokymosi prieinamumą. Nevienodai mokymai yra prieinami didžiuose miestuose ir provincijoje, mokymosi visą gyvenimą memorandumas užtikrina, kad tai turi būti prieinami visiems vienodai: „Sudaryti mokymosi visą gyvenimą sąlygas kuo arčiau besimokančiųjų – jų

bendruomenėse ir, kai tik įmanoma, suteikti informacinėmis kompiuterinėmis technologijomis aprūpintas patalpas“ , nes poreikis kvalifikacijos tobulinimui ir perkvalifikavimo laikui bėgant tik augs. Tam, kad įgyvendinti šią tezę, buvo sukurtas toks mokymo modelis, kaip *nuotolinis mokymas*. Toks mokymo būdas buvo pasiūlyta visuomenėje, nes „visuomenės raidos tempai dabar tokie spartūs, kad kartą įgytas išsilavinimas jau nebeleidžia sėkmingai siekti karjeros visą gyvenimą bei palaikyti vienodą gyvenimo lygį“ (D.Rutkauskienė, A.Targamadžė ir kiti. 2003, p. 3). Tą mintis kurią buvo anksčiau iškelta, kad mokymas visą gyvenimą (kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas) tapo aktualus po nusistovėjusių autoritarinių darbo metodų, tai pabrėžia ir autoriai: „Dabar darbuotojai turi mokytis visą gyvenimą ir, nenutraukdami darbinės veiklos, dažniau keisti kvalifikaciją“ (D.Rutkauskienė, A.Targamadžė ir kiti. 2003, p. 3-4).

Tuo tarpu nuotolinių studijų pritaikymas mokyme, reikalauja papildomo pasirengimo, čia vėl grįžtu prie mokymo(si) visą gyvenimą, nes nuotolinių studijų pasirinkimo metu studijos reikalauja papildomo žinojimo, supratimo, nes nuotolinių studijų metu naudojamos progresuojančios informacinės technologijos: „..., šiuolaikinės nuotolinės studijos plačiai naudojasi informatikos mokslo priemonėmis bei laimėjimais“ (D.Rutkauskienė, A.Targamadžė ir kiti. 2003, p. 7).

Mokymas/is visą gyvenimą yra labai aktualus žiūrint į gyvenimo sąlygas, nes priėjus taip arti prie Europos gyvenimo, žmonės turi priimti ir pritaikyti gyventi kitame kultūriniam, etniniame ir kalbiniame pasaulyje. Tai yra akcentuojama „Mokymosi visą gyvenimą memorandumė“: „Švietimas plačiąją prasme yra svarbiausias dalykas, mokantis ir suprantant, kaip priimti šios iššūkius.“ Kaip matosi iš citatos švietimas ne tik moko dalyko, bet ir padeda suprasti gyvenimą, moka naudotis naujaisiais atsiradimais, padeda žengti žingsnius į priekį. Dabartinais laikais neįmanoma stovėti vienoje vietoje, nes gyvenimas taip greitai keičiasi ir kas buvo vakar aktualu, šiandien jau tapo neaktualu. Visi šitie greiti gyvenimo posūkiai, gyvenimo pakeitimai pritraukia žmogų prie naujovių ir jis pats to nesuprantamas turi pradėti keisti savo vidinį pasaulį, turi pradėti tobulėti kartu su besikeičiančią tikrovę. Tas pats yra ir su darbo rinka. Mūsų darbas priverčia mus keistis, tobulėti, kelti kvalifikaciją, arba iš viso, mūsų darbas (specialybė) tapo tokia neaktuali, kad reikalauja staigaus perkvalifikavimo. Bet ir pirmu ir antru atveju dabartinais laikais yra daug pasirinkimo galimybių.

Atsižvelgdama į temos aktualumą, galiu teigti, kad norint sėkmingai sutvarkyti įmonės darbą, perdaryti ją, iš aukščiau analizuotos medžiagos matoma, kad galima rasti tobulinimo kelią tokį, kuris bus naudingas ir darbuotojams, ir vadovams, siekiant vienodų tikslų.

Mokymas(is) ir siekiai

Mokymas/is visą gyvenimą turi būti reikšmingas ne tik įstaigos (įmonės) darbuotojams, bet ir vadovams. Nes tik visi kartu eidami į priekį gali pasiekti teigiamo, norimo, laukiamo

rezultato. „Besimokanti organizacija nuolat apmąsto įgytą patirtį ir veiklos perspektyvas, gautus duomenis verčia į žinias, perduodamas, prieinamas ir suprantamas visiems organizacijos nariams bei reikšmingas sprendimams priimti ir organizacijos esminiams tikslams pasiekti“ (B.Simonaitienė, 2007, p. 12).

Kodėl aš pabrėžiu, kad įstaigos (įmonės) darbuotojai turi būti vieningi? Galiu atsakyti, nes tik vieningoje įstaigoje (įmonėje), kaip ir vieningoje šeimoje yra kuriami strateginiai planai, vizijos, tikslai, vieningai yra suprantami uždaviniai, visi ir darbuotojai, ir vadovai žiūri į vieną pusę, jie tiksliai mato siekį, jie mato vieną tų siekių pasiekimo galimybę, nes jie visi kartu masto vienodai. Būtent taip yra įmanoma pasiekti tobulumo ateičiai, žiūrint į vieną pusę, galvojant vienoda linkme.

„Fullan (1998) pateikia labai originalią vizijos kūrimo interpretaciją: kuriama vizija išreiškia mūsų nepasitenkinimą tuo, kas egzistuoja dabar; vizija formuojasi, kai bandome žodžiais išreikšti, kas mums yra svarbu“ (B.Simonaitienė, 2007, p. 15). Tokia citata pabrėžė tai, ką aš norėjau pabrėžti anksčiau, o būtent - tam kad ateities gyvenimo svarba visi vienodai suprastu, darbuotojai turi būti vieningi, turi mąstyti apie ateitį vienodai, tai yra sėkmės pasiekimo sąlyga. Vienodas ateities planu pasiekimas priklauso pasirinkimo būdas: „...tai yra kokiam kontekste bus realizuojamos organizacijos vizijos“ (B.Simonaitienė, 2007, p. 15). Toks pabrėžymas parodo, kad mokytis, tobulinti kvalifikacija arba perkvalifikavimo metu įstaiga (įmonė) turi laikytis kartu tai yra sėkmės faktas.

Tęsiant kalbą apie siekinių pasiekimą kvalifikacijos tobulinimo arba perkvalifikavimo keliu turime visą laiką atsiminti, kad: „Asmeninės vizijos kūrimas – tai savo veiklos organizacijoje tobulinimo perspektyvų numatymas“ (B.Simonaitienė, 2007, p. 16).

Įsigilinus į žodžių prasmę, galiu daryti išvada, kad asmeninis suinteresuotumas kvalifikacijos tobulinimui arba perkvalifikavimui įstaigoje (įmonėje) beveik nieko nepakeis, reiškia reikia, kad asmeniniai interesai sutaptų su vadovų interesais ir tuo pat laiku taptų katalizatoriumi naujų vizijų, idėjų ir siekių kūrime – tai vienas iš tikslų pasiekti pakoreguotą (jau pasenusių) įstaigos (įmonės) tikslų, siekių ir taip toliau. Tai yra pabrėžta ir B. Simonaitienės leidime „Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas“, kur parašyta „...besimokančioje organizacijoje naujovės ar sprendimai nėra nuleidžiami iš viršaus, o jų paieškose, derinimuose ir kt. dalyvauja dauguma darbuotojų“ (B.Simonaitienė, 2007, p. 17).

Suaugusiųjų žinių tobulinimas

Suaugusiųjų mokymo negalime priskirti prie pedagogikos, nes pedagogika - tai žmogaus ugdymo mokslas, o suaugusiųjų ugdymą nagrinėja andragogika, kitais žodžiais tariant andragogikos mokslas užsiima suaugusiųjų švietimu ir mokymu. Reikėtų priminti, kad mūsų laikais ypač didelis dėmesys skiriamas suaugusiųjų mokymui, nes keičiasi aplinka, keičiasi poreikiai, senos

technologijos pakeisti naujomis, o kur jų nebuvo tai atsirado. Daug naujo ir nežinomo atėjo į mūsų gyvenimą. Dauguma žmonių tai suprato ir ruošiasi dideliai kovai su žinojimu stoka.

Andragogikos terminą pirmas pavartojo Kapp, Alexander (1833). Suaugusiųjų mokymas vyksta įvairiuose srityse, organizacijose – mokslo ir švietimo įstaigose, įmonėse, bankuose, įvairiuose poilsio, sporto centruose, klubuose, asociacijose, bibliotekose. Darbo rinkos mokymo tarnybose, Darbo biržose, ligoninėse (priešgimdyvinėse palatose), šalies ginkluotose pajėgose, religinėse bendruomenėse, profesinėse sąjungose, įkalinimo įstaigose, neformalioje slaugoje. ([žiūrėta 2009m. vasario 2d.]. Prieita per internetą:

<http://lt.wikipedia.org/wiki/Andragogika>)

Jeigu aptarti mokymą, tobulėjimą iš naudingumo pusės, tai norėčiau pabrėžti, kad tai labai gerai, kad išaugo poreikis tobulėti, nes kartu su gyvenimišku kelio įdomumais atėjo galimybė ir naujiems mokslams, atsiradimams, tyrimams ir galutinai – atėjo laikas naujiems darbams.

Tuo metu, kai žmonės užsiims gyvenimo tobulėjimo klausimais, andragogika tyrinės ir nagrinės pasekmes, trūkumus, darys išvadas, aptarinės, kaip įtraukti atsiradusias naujoves į suaugusiųjų mokymą, tobulėjimą ir taip toliau.

Andragogika savo ruožtu sutelkia į save kaip formalųjį taip ir neformalųjį suaugusiųjų švietimo aspektus.

Suaugusiųjų žinių tobulinimas išauga lygiagrečiai naujiems lūkesčiams ir poreikiams. Pats svarbiausiai šaltinis lūkesčių formavime ir realizavime – bendradarbiavimas. Tas bendradarbiavimas turi būti atviras, apimti kitos organizacijos, nes kuo daugiau žmonių, tuo daugiau minčių ir tobulinimo kelių atsiradimų. Taip pat kiekvienas žmogus turi suprasti, kad mokymas(is), tai ne tik socialinių poreikių tenkinimas, bet ir savęs realizavimas.

Mokymas/is bendradarbiaujant

Pati didžiausia problema kvalifikacijos tobulinime ir perkvalifikavime, tai yra informacijos trūkumas. Kaip parodo 2003 metų tyrimas „Visuomenės informuotumas apie švietimą ir švietimo vertinimas“ 40 procentų gyventojų nepakanka informacijos apie švietimą. Pagrindiniai šaltiniai, kurie suteikia informaciją, tai yra: televizija, internetas, spauda.

Informacijos stokos mažinimas, gali būti sumažintas vadovų ir darbuotojų dažniausiu bendravimu ir bendradarbiavimu, nes vadovai paprastai yra daugiau išsilavinę, kaip rodo tyrimai, mokosi daugiausiai tie, kurie turi aukštesnę kvalifikaciją, būtent patys vadovai gali informuoti ir nukreipti veiklą reikiama linkme.

Bendradarbiavimas vienas iš esminių faktorių pasiekti tobulumą, nes bendradarbiavimas duoda galimybę sutapatinti personalo poreikius, sukurti optimalias sąlygas vienodiems poreikiams pasiekti, taip pat sukurti vieningą nuolat besimokančios organizacijos koncepciją, aptarti tos koncepcijos optimalias realizavimo sąlygas. Būtent tada galima bus suprasti, kuria linkme reikia

nukreipti kvalifikacijos kėlimą ir perkvalifikavimą, tam kad pasiekti įstaigos (įmonės) užsibrėžtą tikslą besikeičiančiame gyvenime.

„Bendradarbiavimas – tai vienas esminių besimokančios organizacijos bruožų. Pirmasis šio bruožo akcentas – tarpusavio santykiai ir bendradarbiavimas yra besimokančios organizacijos kultūros norma“ (B.Simonaitienė, 2007, p. 20). Būtent bendros kultūros formavimas įtraukia visus darbuotojus į vieningą įmonės kultūrinį gyvenimą, o tai yra dar viena iš tobulumo pasiekti sąlyga.

„Tikrajam bendradarbiavimui būdingas komandinis mokymas“ (B.Simonaitienė, 2007, p. 21). Tai pabrėžia, kad kvalifikacijos tobulinimas geriau pasiekiamas kartu, turint galvoje vieningus ateities planus. Įsigilinus į minties traktatą, galiu pasakyti, kad sėkminga ir tobula ateitį bus lengviau pasiekti bendradarbiaujant, kuriant įstaigos (įmonės) komanda, kurią turės vieningą ateities viziją. „Komanda – tai tokia žmonių grupė, kuri gali veiksmingai atlikti darbą ir pasiekti tikslus, kuriems įgyvendinti ji buvo sukurta“ (R. Želvys, 2003, p. 45).

Kultūra nėra kuriama pavieniais besimokančios organizacijos atstovais, jį yra kuriama, arba turi būti kuriama komandoje, kitaip tariant – kultūros kūrimas, tai besimokančios organizacijos sunkus ir bendras darbas, žiūrint į ateitį ir stengdamasi pasiekti tos ateities tobulumo. „Organizacijos kultūra – tai būdingų tos ar kitos organizacijos nariams normų, vertybių bei įsitikinimų visuma“ (R. Želvys, 2003, p. 55). R. Želvio žodžiais tariant, organizacijos kultūrą taip pat sudaro rašytos ir nerašytos elgesio taisyklės, ritualai, papročiai, ceremonijos, mitai, simboliai ir kt.

Sukuriant organizacijos kultūrą, norom nenorom kuriasi organizacijos filosofija. Filosofija galima nukreipti norima linkmę, bet jį neturi skirtis nu organizacijos kuriamos vizijos, tikslų ir taip toliau, jį turi būti atskaitos tašku tobulumui pasiekti. Organizacijos filosofija, tai „...organizacijos suformuota politika, nusakanti kaip turi būti elgiamasi su savo darbuotojais, klientais ir kt.“ (R. Želvys, 2003, p. 56).

Turėdami norą suprasti ir surasti savo gyvenimo tobulinimo žingsnius, visų pirma reikia atkreipti dėmesį į aplinkybę vykstančius pokyčius, surasti sau tinkamą atramos tašką. Nes gyvenimo keitimo katalizatoriumi esame mes patys, iš pradžių suprantame ir atrandame savyje keitimosi (ir tuo pat metu mokymo/si) tikslus, ką norime pasiekti ir kokius lūkesčius laukiame nuo to pakeitimo, tik po to formuojasi suaugusiųjų žmonių gyvenimo tobulinimo trajektorija. Kitaip sakant, visi tobulinimo keliai besikeičiančioje aplinkoje, tuo pat metu kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas, turi tiesinę priklausomybę nuo gyvenimo naujovių atsiradimų, o tobulinimas (kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas) priklauso nuo suaugusiųjų žmonių siekių formavimo.

2. PERSONALO UGDYMO ĮMONĖJE (ĮSTAIGOJE) APTARTIS

2. 1. Darbas su personalu

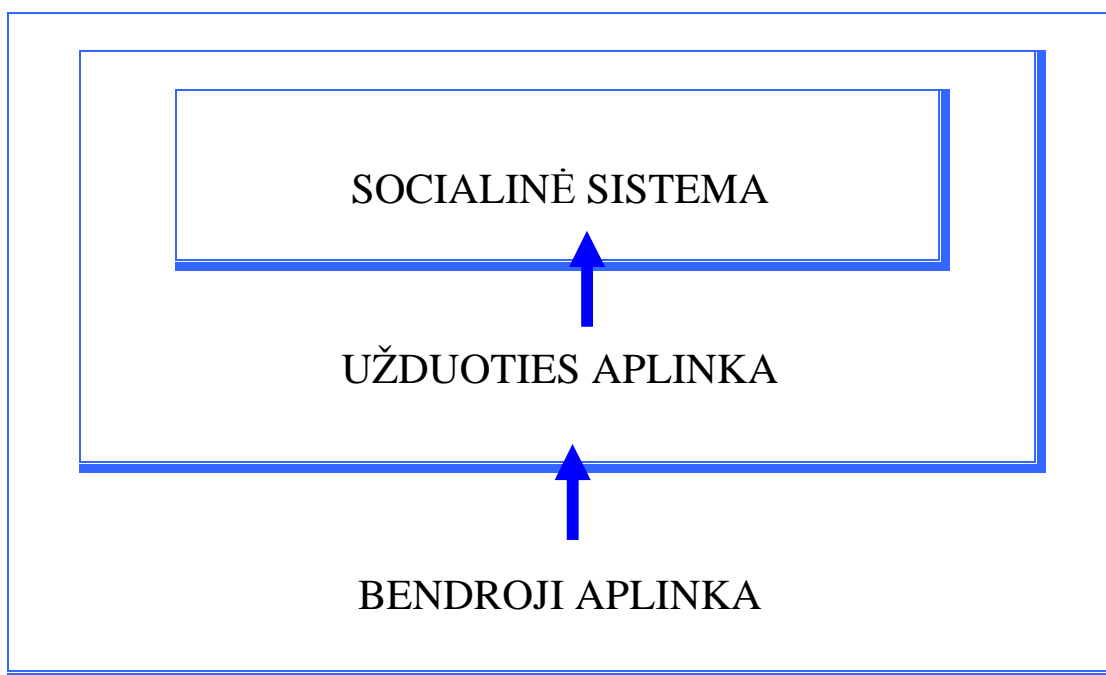
„Visuose procesuose, ypač pertvarkos, paprastai dalyvauja žmogus, jo vaidmuo yra lemiamas.“ (A.Sakalas, 2003, p. 7).

Mūsų laikais pertvarkos vyksta nuolat. Nuolat keičiasi visuomenės poreikiai, tuo pat metu ir lūkesčiai. Paraleliai tų keitimų vyksta pertvarka išlaidose ir sąnaudose. Protingas ir tuo pat metu tobulumo siekiantis vadovas, pasiels protingai ateities planų sudaryme pertvarkos metu. „Personalas atlieka ne tik gamybinę, bet ir vartojimo funkciją, todėl jis yra ir pagrindinis evoliucijos motyvas.“ (A.Sakalas, 2003, p. 7). Norint suprasti visuomenės lūkesčius nuo galutinio produkto, vadovui būtina bendradarbiauti su žmonėmis (darbuotojais), parodyti jiems, kad visi mes norime kažką pakeisti tam, kad patobulintume gyvenimą ir priartėtume prie bendrai iškeltų lūkesčių, nes pasak Algimanto Sakalo, įmonė turi siekti įmonės ir darbuotojų tikslų suderinimo. Ir tuo pat metu „...tik maksimaliai naudojant personalo potencialą galima padidinti ūkio ekonominį efektyvumą.“ (A.Sakalas, 2003, p. 7).

Ne visi vadovai šiuo metu yra iki galo įsigilinę į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ir perkvalifikavimą, nes daugumai iki šiol atrodo, kad daug pigiau ir lengviau rasti darbuotoją su jau įgyta, vadovui reikalinga, kompetencija, negu gaišti laiką ir sąnaudas savo darbuotojų kvalifikacijos kėlimui arba perkvalifikavimui. Bet tokio masto vadovai negalės sukurti tokios įstaigos (įmonės) klimato, vertybių sistemos, jie negalės iki galo suprasti darbuotojus, iškelti, pagaliau, bendrus lūkesčius. Jie nėra iki galo įsigilinusi į savo poreikių sistemą, ką būtent jie laukia nuo ateities. Ar tik kiekybinis darbo pobūdis rūpi vadovams ir (ar) asmeniniai interesai, arba jiems rūpi kolektyviškumas, bendravimas ir bendradarbiavimas, pasitikėjimas vienas kitą, įsitikinimas, kad kokybė pakankamai gera ir užsibrėžti ateities rezultatai bus pasiekti kokybiškai ir laiku. Jeigu vadovams rūpi antras pavaizduotas atvejis, tai jiems būtinai reikia susimąstyti apie investavimą į kvalifikacijos tobulinimą ir perkvalifikavimą jau dirbančiu įstaigoje (įmonėje) darbuotojus. Nors be abejo „mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas glaudžiai susijęs su finansiniais ištekliais“ (A.Sakalas, 2003, p. 173), bet atsidavimas tuo metu darbai turės didelį stimulą, stimulatorius bus pasitikėjimo jausmas. Netgi jei atrodo, kad investavus į kvalifikacijos kėlimą ir perkvalifikavimą, ištekliai bus per dideli, negu surasti kvalifikuotą specialistą, bet darbuotojai atsiduos su kaupu. Vadovai ir darbuotojai bendradarbiavimo metu turi vienas kitą suprasti ir darbuotojai patenkinus asmeninius lūkesčius (kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo metu) būtinai patenkins ir vadovo laukiamus

rezultatus, nes turint bendrą vadovo ir darbuotojų tikslą galima pasiekti gerus rezultatus pakankamai sutupiant laiką.

Didelę įtaką darbui turi vidiniai ir išoriniai veiksniai. Prie vidinių veiksmų šiuo atveju yra priskiriama viskas, kas vyksta įstaigoje (įmonėje). O viskas, kas vyksta už įstaigos (įmonės) ribų priskiriama išoriniams veiksams.



3 pav. Užduoties ir bendroji aplinka

(Šaltinis: A.Sakalas, 2003, p. 8)

Išoriniai veiksniai

Visi *išoriniai*, tiesiogiai nevaldomieji veiksniai formuojasi už įstaigos (įmonės) ribų. Laikui bėgant išoriniai veiksniai gali keistis.“ Skiriami šie išorinės aplinkos sektoriai: konkurentai, vartotojai, tiekėjai, akcininkai, kontroliuojančios ir valstybinės institucijos, profesinės sąjungos, visuomeninės organizacijos“ (A.Sakalas, 2003, p. 8). Pertvarkos metu, kada pagausėjo informacinių technologijų įdiegimas, procesų automatizavimas, padidėjo darbo pasiskirstymas. Darbo sąlygos reikalauja darbuotojų, kurie turi aukštą kvalifikaciją, kurių laikui bėgant aptinkamas trūkumas, pagausėjo ir rutininių darbų atliekančių darbuotojų poreikis. Tad išoriniai veiksniai yra lemiami įstaigos (įmonės) pertvarkymo metu. Prie išorinių veiksnių tai pat yra priskiriama ir vertybių sistema, nes „vertybių sistema lemia darbo sėkmę, nes profesinė ir asmeninė kompetencija

lemia dirbančiojo galėjimą, o vertybių sistemą – norėjimą sugebėjimus realizuoti“ (A.Sakalas, 2003, p. 13). O jau visa sistemos išorė yra skirstoma į bendrąją aplinką ir užduoties aplinką.

Analizuojant 3 paveikslą, matome, kad *užduoties* aplinka priklauso nuo bendros aplinkos. Nors bendroji aplinka „tam tikru laikotarpiu yra vienoda ir sąlyginiai pastovi visoms tam tikros teritorijos sistemoms“, analizuoti ją galima įvairiais aspektais: „socialiniu, kultūriniu, ekonominiu, politiniu, juridiniu, technologiniu, ekologiniu ir pan.“ (A.Sakalas, 2003, p. 8). Bendroji aplinka galima skaityti kaip pereinamąją aplinką, nes jiniai nėra susieta su tiesioginiu užduočių sprendimais, o tik apibrėžė bendrą vaizdą.

Tęsdama savo analizę, priartėjau prie užduoties aplinkos. Šita aplinka jau lemia priimant sistemos sprendimus. Užduoties aplinka yra glaudžiai susieta su išorine aplinka, nes išoriniai veiksniai daro įtaką laukiamiems rezultatams, kurie yra pasiekiami per tam tikrą tikslo iškilimą, su atitinkamais uždaviniais įgyvendinimo pagalba. „Vienu atveju reikia įvertinti padėtį šalyje, kitu – užsienyje, kartais pakanka žinoti darbo jėgos būklę regione“ (A.Sakalas, 2003, p. 8).

Vidiniai veiksniai

Tokiu įsigilinimo į aplinką keliu priartėjau prie tikslo – *vidinių* veiksmų sistemos. Jie yra formuojami sistemos viduje. „Tai personalo kompetencija, išsimokslinimo lygis, įmonės kultūra, personalo politika, taikoma valdymo koncepcija, tai pat įmonės materialinio potencialo, organizacijos lygis ir kiti“ (A.Sakalas, 2003, p. 8). Autorius dar kartą pabrėžia, kad daug kas įstaigoje (įmonėje) priklauso nuo darbuotojų kvalifikacijos, tai yra pats svarbiausiai sėkmės dalykas, tai yra įstaigos (įmonės) branduolys. O tam, kad branduolys nesprogtų, kad jisai tik stabiliai laikytų savo padėtį, jam reikia tam tikro palaikymo, šiuo atveju palaikymo vaidmuo yra priskiriamas būtent kvalifikacijos kėlimui ir perkvalifikavimui tų darbuotojų, kurie kelia pasitikėjimą ir kurie gali pasitikėti vadovais. „...išorinius veiksmus įmonė gali veikti tik iš dalies – turi juos žinoti ir prie jų prisitaikyti, o vidinius gali ir turi keisti pati, nors pirmieji skatina ar slopina jų raidą“ (A.Sakalas, 2003, p. 9).

Vidinei veiksmų sistemai didelę įtaką daro veiksniai, tuo pat metu „dalis išorinių veiksmų (demografinė situacija, išsilavinimas ir kt.) tampa vidiniais nagrinėjant juos konkrečioje įmonėje“ (A.Sakalas, 2003, p. 18). Šiandien egzistuoja skirtingi įstaigos (įmonės) tipai, tarp jų yra stambios įstaigos (įmonės), smulkio ir vidutinio tipo įstaigos (įmonės). Kiekvienas atskiras įstaigos (įmonės) tipas turi savo ypatumus.

1 lentelė. Stambių, smulkių ir vidutinių įmonių ypatumai

(Šaltinis: A.Sakalas, 2003, p. 19)

Stambios įmonės	Tradicinės smulkios ir vidutinės įmonės	Modernios smulkios ir vidutinės įmonės
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Nedidelė nomenklatūra ir dideli vienaarūšės produkcijos partijos dydžiai	1. Didelė nomenklatūra ir nedideli vienaarūšės produkcijos partijos dydžiai	1. Nedidelė nomenklatūra ir palyginti dideli vienaarūšės produkcijos dydžiai
2. Didelės gamybos paruošimo išlaidos	Mažos gamybos paruošimo išlaidos	2. Santykinai mažos gamybos paruošimo išlaidos
3. Didelė darbininkų specializacija	3. Platus darbininkų pasirengimo profilis	3. Darbininkų specializacija derinama su gretutinių specialybių įsigijimų
4. Didelis valdymo personalo darbo pasidalijimas	4. Valdymo personalo funkcijų sugretinimas	4. Valdymo personalo funkcijų sugretinimas
5. Atliekami darbai yra nuolatiniai ir griežtai reglamentuoti	5. Atliekami darbai dažnai keičiasi, mažai reglamentuojami	5. Atliekamas darbų kompleksas yra stabilus, tačiau gerokai platesnio profilio
6. Sudėtinga daugiapakopė valdymo struktūra apsunkina valdymą ir keitimąsi informacija	6. Informacija nesunkiai apžvelgiama, valdymas paprastesnis	6. Informacija nesunkiai apžvelgiama, valdymas paprastesnis

Išsamiai išanalizavus įmonių ypatumus, kuriuos savo knygoje „Personalo vadyba“ pateikė A. Sakalas, galiu teigti, kad modernios smulkios ir vidutinės įmonės labiau prisitaikančios besikeičiančioje aplinkoje. Analizuojant pateiktą informaciją, modernios smulkios ir vidutinės įmonės daugiau turi galimybių mokytis, kelti kvalifikaciją ir persikvalifikuoti darbo metu, darbo vietoje. Tai duoda daugiau galimybių patiems darbuotojams ir naudą vadovams, nes iki to momento darbuotojų įgytos kompetencijos gali prireikti tolimesniame darbe ir nereikės ieškoti naujų darbuotojų, arba dar kartą kelti kvalifikaciją, perkvalifikuoti darbuotojus. Vėlgai nauda matoma, kaip darbdavio taip ir garantijos, ir stimulus darbuotojams tobulėti. Bet tai nereiškia, kad stambiose įmonėse nėra galimybės tobulėti ir kartu kurti ateitį. Iš lentelėje pateiktų duomenų matome, kad stambiose įmonėse jau dirba žmonės, turintys pakankamai aukštą kvalifikacijos lygį, tik „didelėje

įmonėje turi būti numatomos specialios motyvavimo priemonės, skatinančios darbuotojo identifikavimąsi su įmone“ (A.Sakalas, 2003, p. 20). Hipotezė – tie darbuotojai, kurie turi aukščiausia negu profesinį vidurinį išsilavinimą per paskutinius metus bandę tobulėti, mokytis.

Pertvarkos metu sėkmės pasiekimas tai pat stipriai priklauso nuo racionalios aplinkos vertinimo. „Aplinka dažniausiai suvokiama nesąmoningai, atspindi **„bendrąjį pasaulio supratimą“**“ (A.Sakalas, 2003, p. 21). Kaip išorinės taip ir vidinės aplinkos vertinimas yra labai svarbus, nes tik tuo atveju galima rasti tokius sąlyčio taškus tarp tų dviejų aplinkų, kurie duos startą naujiems darbo tikslams, tuo tarpu ir uždaviniams tiems tikslams įgyvendinti. Tuo pat metu galima bus išnagrinėti ir pateikti bendrus (vadovų, darbuotojų ir visuomenės) poreikius, lūkesčius; daryti išvadas ir pradėti veikti užsibrėžtu keliu.

Socialiniai veiksniai

3 paveiksle pavaizduota dar viena labai svarbi sistema – *socialinė*. Jos svarbumą apibrėžė darbuotojai, vadovai ir visuomenė. Kodėl? O todėl, kad kiekviena save gerbianti įstaiga (įmonė) turi veikti, dirbti, siekti pelnų atsižvelgdama į socialinę atsakomybę prieš visuomenę. Nes įstaiga (įmonė) tarnauja žmonių poreikiams tenkinti ir kaip taisyklė turi savo elgesiu parodyti, kad gerbia savo klientus, darbuotojus ir save. Tas garbinimas gali būti išreikštas įvairiai: darbuotojams, tai saugus darbo sąlygas, geras atlyginis, pagarba, pasitikėjimas ir taip toliau; iš visuomenės pusės žiūrint, tai turi būti pirmiausiai tenkinama gaminamų prekių kokybė, paslaugų kokybė turi būti aukšto lygio ir panašiai. Tuo tarpu kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas turi užimti aukštą vietą, tapti prioritetu, nes kvalifikacijos kėlimas arba kvalifikacijos aukšto lygio pasiekimas, tai yra „galimybė kelti ne tik profesinį, bet ir asmenybės lygį,“ (A.Sakalas, 2003, p. 32). Kaip pagrindas šioje stadijoje yra formuojama *socialinė personalo vadybos koncepcija*.

Pagal šią koncepciją :

- sudaromos sąlygos realizuoti kiekvieno individo galimybes ir polinkius, sukuriamos sąlygos kiekvieno darbuotojo asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui ir stimuliuojami jų augimo poreikiai;
- sukuriama pagrįstą poreikių ir gabumų atskleidimo sistema (A.Sakalas, 2003, p. 32).

Jeigu atidžiai išžiūrėti seką, tai matome, kad vienas kitam netrukdo: koncepcija padeda darbuotojams pasiekti jų užsibrėžtų tikslų, paraleliai neprieštarauja įstaigos (įmonės) tikslams ir tuo pat metu „padeda įgyvendinti įmonės ekonominius – efektyvumo didinimo – tikslus,“ (A.Sakalas, 2003, p. 32).

Motyvavimas

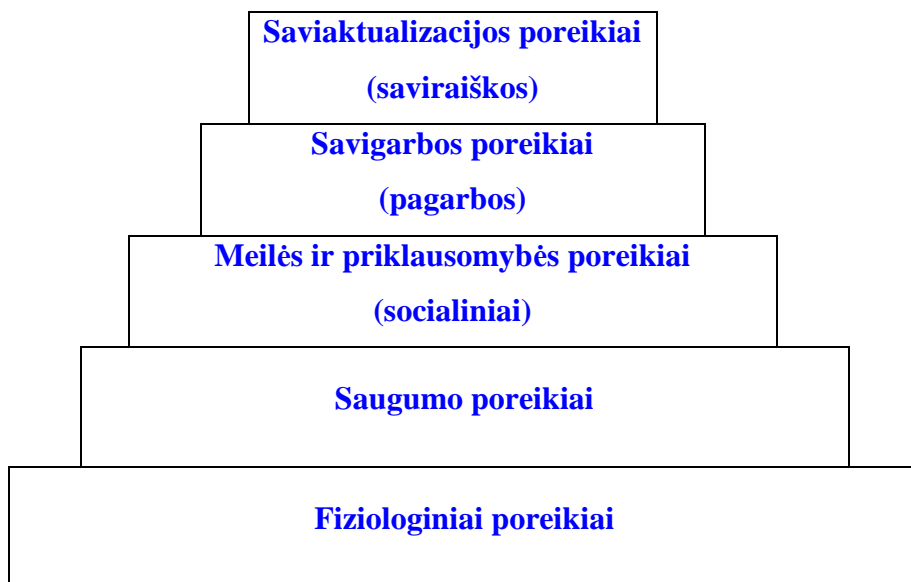
„Svarbus besimokančios organizacijos bruožas – mokymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui;...“ (B.Simonaitienė, 2007, p. 35). Būtent tokiuose organizacijose (įmonėse) svarbiausi vaidmenį atlieka tobulėjimo funkciją. Dauguma vadovu jau suprato, kad sėkmės realizavimas daug priklauso nuo klimato kūrimo, nuo bendravimo ir bendradarbiavimo su žmonėmis.

Kuriant įstaigos (įmonės) strateginius darbo tikslus, planus ir jų įgyvendinimo kelius, labai svarbu yra atsižvelgti į tuos žmones, kurie tai darys. Kaip vadovas, lygiai taip pat ir žmonės (darbuotojai) turi tam tikrą motyvą. Vieniems motyvas, tai geros darbo sąlygos, kitiems – geras atlyginimas, tretiems – mėgstamas darbas ir galų gale gal tik vadovui ir rūpi rezultatas. Tam, kad išvengtų tokios klaidos atsiradimą, reikia pradėti apmąstyti ir užfiksuoti vadovo vaidmenį šitoje įstaigoje.

Kas yra vadovas? Paprastai tariant, tai irgi žmogus, kuris turi savo tikslus, savo siekius, jis laukia nuo savo vadovavimo tam tikrų rezultatų. O jeigu bandyti apibrėžti terminą „vadovas“, tai vadovas vadovauja tam tikros įstaigos (įmonės) darbams, juos organizuoja ir planuoja, užtikrina, kad darbams atlikti būtų skirti tinkami ištekliai. O tam, kad įstaigos darbuotojų laukiami rezultatai sutaptų su vadovo laukiamais rezultatais reikalingas tam tikras bendravimas, bendradarbiavimas, supratimas ir taip toliau. Prie išteklių galima priskirti: finansinius, moralinius, materialinius ir būtinai žmogiškuosius. Labai nesunku suprasti, kad pats sunkiausias darbo rezultatu supratimas, tarp vadovų ir darbuotojų, iškyla būtent žmogiškajame lygmenyje. Čia didele rolę priskiriama vadovams, nes tik vadovas gali tinkamai apibrėžti darbo sąlygas, tinkamai nustatyti kokybinį ir kiekybinį rezultatų laukimą, o patį svarbiausią ir tuo tarpu pačią sunkiausią sąlygą, tai yra atmosferos kūrimas. Ir čia didelis vaidmuo yra skiriamas pirmiausiai motyvui.

Kas yra motyvavimas? Pagal apibrėžimą motyvavimas, tai „žmogaus aktyvumą skatinanti ir jo veiklos kryptį lemiantis procesas.“ (R. Želvys, 2003, p. 77). Bet tai tik sausas apibrėžimas, o toliau autorius paaiškina, kad žmonių motyvai yra susiję su individo poreikių patenkinimu, todėl čia reikia atsižvelgti į žmonių poreikius ir į tų poreikių patenkinimo būdus. Kitas autorius motyvavimą aiškina kaip: „...judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina mus veikti, daryti.“ (A.Sakalas, 2003, p. 249). Toliau autorius aiškina, kad motyvai gali būti konkretūs ir sąmoningi, tačiau dažnai jie būna nesąmoningi. Dirbdamas žmogus atlieka savo darbą tam, kad įgytų pripažinimą arba tam, kad panaudotų jau turimus gabumus, o gal jis dirba todėl, kad jam patinka pats darbo procesas. Įsigilinus į motyvavimo esmę, galiu pasakyti, kad kuriant vadovui darbo klimata, būtinai reikia

pirmiausiai atsižvelgti į darbuotojų poreikių tenkinimą. Poreikiai yra skirstomi nevienodai ir tai gerai matome pavaizduotoje A. Maslow poreikių hierarchijoje.



2 pav. A. Maslow poreikių hierarchija
(Šaltinis: R. Želvys, 2003, p. 78)

Pati svarbiausia poreikių sistema, tai yra *fiziologiniai poreikiai*, prie jų yra priskiriama: išgyvenimas, maitinimas, vanduo, šiluma ir taip toliau. Kuriant darbo klimata labai aktualu būtų iš vadovo pusės atsižvelgti šiuo momentu į oro kondicionierius, švarumą, gerą atlyginimą. Todėl, kad kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas, pirmiausiai siejamas su ateities planais, su aukštesnio pragyvenimo lygių pasiekimu, darbo užmokestis daro didelę įtaką fiziologiniams poreikiams realizuoti. Kiekvienas vadovas, kuris sieja savo gyvenimą su savo darbais, būtinai turi atsižvelgti į tai, nes nuo tokio skatinimo (skatinimo sistemos) bus patenkinti žmonės (darbuotojai), jų gyvenimo lygis kils, gyvenimo gerumo ir stabilumo poreikiai bus patenkinti ir jie sukaupę atsidos visas savo sukauptas kompetencijas savo darbui. Vadovui tai bus tik tai į naudą.

Iš kitos pusės žiūrint, darbuotojas įstaigoje (įmonėje) gali būti finansiškai skatinimas, tik tuo atveju, jeigu jo pasiekti rezultatai darbe bus pakankamai geri, tai dar viena iš prižasčių kvalifikacijos tobulinimui arba perkvalifikavimui. Šituo atveju žmogus pats supranta ką reikia daryti ir ko siekti. Kaip pasakė A. Sakalas, kad jaunesnis dirba daugiau – gauna mažiau, vyresnis dirba mažiau – gauna vis daugiau, tačiau įmonė nepralaimi, nes per ilgesnį laiką šie skirtumai išsilygina, o darbuotojas nesuinteresuotas palikti įmonė, kurioje jam garantuotas materialinio

augimo perspektyvos. Praanalizavus tokį minties išraišką, aš visiškai sutinku su autoriumi, nes tai dar vienas didelis plusas įstaigai (įmonei) ir tuo pat metu didelis motyvas įstaigos darbuotojams, kitaip tariant, tai yra didelis motyvas kvalifikacijai tobulinti arba perkvalifikavimui.

Po fiziologinių poreikių žmogus (darbuotojas) iškelia kitą poreikių sistemą, tai yra *saugumo poreikiai*. Prie jų galima priskirti gyvenimo aiškumus, apsaugojimas nuo fizinės žalos, apsaugą. Akcentavus šitą poreikių visumą, vadovo pozicija darbo klimato kūrimo metu – sukurti saugios darbo sąlygas, darbo apsauga, naudingų programų įdiegimas. „Suaugusiojo gyvenime saugumo poreikis pasireiškia stabilaus darbo ieškojimu, taupymu „jodai dienai“, naudojimusi draudimo paslaugomis ir kt.“ (R. Želvys, 2003, p. 79). Iš Rimanto Želvio apibrėžto saugumo poreikių tenkinimo yra suprantama vieną labai aktuali mintys, kad kvalifikacijos tobulinimas ir perkvalifikavimas gali duoti žmogui (darbuotojui) daugiau stabilumo, kai tuo pat metu bus patenkinami vadovo poreikiai darbe ir dar karta pabrėžia įstaigos (įmonės) naudingumą darbuotojų motyvavimo metu.

Sekanti poreikių sistema būtų – *meilės ir priklausomybės poreikiai*. Jau ne tokio svarbumo, kaip fiziologiniai poreikiai, bet žmonėms darbui daro didelę įtaką, nes kai žmogus jaučia savo egzistavimą apsaugotą, aktyvuojasi būtent šita poreikių grupė. Prie meilės ir priklausomybės poreikių yra priskiriami: prisirišimas, priėmimas, priklausymo grupei jausmas, jis nori mylėti ir būti mylimas, nori bendrauti. Vadovo darbe turi atsirasti bendradarbiavimo pagrindas geriems, laukiamiems rezultatams pasiekti, taip pat stabilios grupės aplinkos kūrimas, paslaugumo sąveikos atsiradimas. „Socialinius santykius itin sąlygoja materialiniai veiksniai, nes socialiniai santykiai stipriai priklauso nuo materialinių lėšų.“ (A.Sakalas, 2003, p. 256). Tai dar kartą parodo, kad visų poreikių visuma stipriai priklauso vieną nuo kitos, todėl planuojant darbą įstaigoje (įmonėje), kaip vadovo taip ir darbuotojų, labai svarbus faktorius – bendradarbiavimas, nes bendradarbiavimo metu galima bus suprasti kas ką laukia nuo savo darbo ir rasti tokias darbo galimybes, kuriuo metu patenkinti liks visi (vadovai, darbuotojai ir darbuotojų šeimos). Norint įrodyti tai, ką aš sakau, galima pacituoti vėl gi Algimanto Sakalo žodžius, kad socialiniai motyvai yra nukreipti į: individualių siekių įgyvendinimą; santykių kolektyve (grupėje, padalinyje, įmonėje) gerinimą.

Aukštesnė poreikių visuma - tai yra *savigarbos poreikiai*, jie pradeda savo egzistavimą po meilės ir priklausomybės poreikių patenkinimo. Čia yra aktualus požiūris aplinkinių ir požiūris į save, kitaip tariant statuso svarba, taip pat didelė vaidmenį turi svarbaus darbo paskyrimas. Iš vadovo pusės turi būti padaryti žingsniai atsakomybės ir geros veiklos pripažinimo link. „Savigarbos deficitas sukelia nekompetentingumo, menkavertiškumo, bejėgiškumo ir nevilties jausmus.“ (R. Želvys, 2003, p. 79). Tokių teiginių analizė dar kartą parodo, kad tik vieningoje

aplinkoje, kur net gi nelabai reikšmingos profesijos darbuotojai, jaučia savo darbo esmę, tik tada įmanoma patenkinti visų įstaigos (įmonės) darbuotojų (tuo tarpu ir vadovų) lūkesčius.

Pati aukščiausia poreikių grupė A. Maslow hierarchijoje - saviaktualizacijos poreikiai. „Tai siekis tapti viskuo, kuo tik galima tapti. Ši lygį pasiekęs žmogus stengiasi maksimaliai panaudoti esamą psichologinį potencialą, atskleisti visus turimus talentus, išnaudoti visas gyvenimo jam suteiktas galimybes.“ (R. Želvys, 2003, p. 79). Saviaktualizacijos procesas, tai nuolatinis tobulinimo procesas, tai nuolatinis saviugdod, savianalizės, savimonės ir vėl saviugdod procesas. Taip priartėjau prie temos aktualijos, kad atsižvelgus į pačią aukščiausią poreikių grupę, žmogaus pasitenkinimui turi būti galimybė kvalifikacijos kėlimui, perkvalifikavimui, taip pat turi būti jausmas visavertiškumo, kad visa tai kas yra daroma, turi prasmę. Vadovo įtaka šituo atveju, tai kūrybinės galimybės, sunkių darbų paskyrimas, rizikos prisiėmimas.

Vadovo vaidmuo besikeičiančioje aplinkoje, kur sparčiai keičiasi naujos technologijos, kur jų įdiegimas reikalauja supratimo ir bendradarbiavimo įstaigoje arba įmonėje, kur kvalifikacijos tobulinimas užima labai svarbia vietą, vadovas turi pakankamai aiškiai savo elgesių duoti suprasti visiems, ką būtent jie visi kartu laukia iš ateities. Tada bus visiems kartu lengviau siekti tų ateities užsibrėžtu rezultatų, tik tada, kai vadovo palaikymai bus labai aiškiai suprantami ir priimami žmonėmis (darbuotojais), jie patys siūlys ir padės rasti sprendimų, kaip greičiau, kokybiškiau ir žinoma kiekybiškiau, pasiekti iš anksto nustatytu įstaigos (įmonės) rezultatus (lūkesčius).

„A. Maslow akcentavo, kad šioje hierarchinėje poreikių patenkinimo sekoje galimos išimtys. Kartais kūrybiški žmonės gali akcentuoti savo talentus nepaisydami nepriteklių ir nepalankios socialinės aplinkos. Kovotojai už idealus pasirenka badavimą ir mirtį, tačiau neatsisako savo įsitikinimų.“ (R. Želvys, 2003, p. 79).

2. 2. Besimokančiojo kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimo poreikis

Kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas tai ne tik ateities darbo poreikis, bet visų pirma – savęs vertinimo faktorius. *Hipotezė – tobulumo procesas prasideda nuo aiškaus savęs supratimo.*

Kiekvienas save garbinantis pilietis nori pasiekti kuo daugiau, įtvirtinti savo vaidmens pasitikėjimą darbe ir visuomenėje, o taip pat priimti atsakomybę už daromus veiksmus. Tokie pakeitimai rodo, kad žmogus eina laiptais į viršų siekdamas, tuo pat metu, asmeninių ir socialinių poreikių patenkinimą.

Kodėl dabar Lietuvoje taip stipriai pradėtas kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo etapas?

„Nes:

- ✓ ūkio sferos iš esmės perstruktūrizuojamos (pavyzdžiui, iš gamybos į aptarnavimo);
- ✓ vyksta denacionalizavimo procesai – kapitalo perskirstymas, o dėl to keičiasi socialiniai santykiai;
- ✓ reikia susipažinti su visiškai nauju rinkos mechanizmu ir jį perprasti;
- ✓ reikia susipažinti su beveik nežinomomis Vakarų šalimis, jų įstatymais, tradicijomis;
- ✓ šie procesai vyksta remiantis sena (socialistinio) išsilavinimo ir išsiauklėjimo, dažnai tolimo rinkai, baze“ (A.Sakalas, 2003, p. 170).

A. Sakalo nustatyti pokyčiai labai greitai vyksta šiuolaikiškame gyvenime. Būtent todėl taip aukštai iškeltas kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo aktualumas. Autorius pabrėžė, kad dabartinėje Lietuvoje kvalifikacijos tobulinimas ir perkvalifikavimas yra būtinas. Atsižvelgdamas į šiuolaikinio gyvenimo pokyčius autorius pateikė lentelę, kur aiškiai matosi į kokią pusę slenką kompetencijos (turimos ir reikiamos) poreikis.

2 lentelė. Kvalifikacijos profesiniai pokyčiai, proc.

(Šaltinis: A.Sakalas, 2003, p. 171)

Nr.	Reikalavimų lygis	Dabartinė dalis	Būsimoji dalis
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	Gamtos mokslai	1,0	2,0
2	Teisininkai Inžinieriai	5,2	5,1
3	Valdymo personalas Mokytojai Technikai	18,0	28,0
4	Rinkotyra Statybininkai Žemutinio lygio vadovai Patarnavimai Tikslųjų prietaisų gamyba	35,0	34,0

5	Žemės ūkio darbuotojai	31,0	23,0
	Transportininkai		
	Mašinų gamintojai		
	Darbininkai		
6	Pagalbiniai darbininkai	9,0	4,0

Išsamiai išanalizavus lentelėje pateiktus duomenis, dar kartą galima pabrėžti, kad kvalifikacijos tobulinimas ir perkvalifikavimas yra būtinas, nes poreikis mažiau kvalifikuotų darbuotojų perstruktūrizavimo metu žymiai mažėja. Didelis poreikis techninio ir valdymo sferoje personalo, tai įrodymas to, kad reikia permąstyti įstaigų (įmonių) planų realizavimą ir tikslingai nukreipti darbo jėgas. To aš noriu pabrėžti, kad sėkmingai dirbs tuos įstaigos (įmonės) kurie tiksliai suderins savo, aplinkinių ir visuomenės motyvus. Tolimesnis įstaigos (įmonės) veikimo planas turi būti pakankamai aiškus, tuo pat metu turi būti sudarytas ir aptartas kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo planas, kuris atitiks darbuotojų, vadovų ir visuomenės poreikių tenkinimąis.

Artėjant tikslo – įstaigos (įmonės) turi pritaipiti prie besikeičiančios visuomenės, o tai įmanoma padaryti tik vienu keliu – sukurti pastoviai (nuolat) besimokančią įstaigą (įmonę). Besimokančia įstaiga (įmone) turi tapti kuo greičiau, nes labai greitai keičiasi poreikių aktualumas, kaip gyvenime, lygiai taip pat ir darbe. Kuo greičiau bus pritaikomas mokymas įstaigos (įmonės) personalui, tuo stabilesnę būseną pasieks ta įstaiga (įmonė) rinkoje. Mano analizavimo metu iškeltus teiginius įrodo A. Sakalo žodžiai, „kad sėkmingai dirba tos įmonės, kurios greičiausiai mokosi ir sparčiai diegia naujoves“ (2003, p. 172).

Didelę reikšmę nuolat besikeičiančios įstaigos (įmonės) kūrimo turi vadovas ir jo vadovavimo principai. Jeigu vadovas adekvačiai supranta savo ir kitų poreikius ir išteklius, dirba ne tik dėl asmeninių interesų, o analizuoja visuomenės poreikių keitimą, jaudinasi dėl savo darbuotojų stabilumo išlikimą, tai tuo atveju jis eina tinkamu keliu tobulumui ir sėkmei pasiekti. Vadovas turi žinoti kas ir kaip yra orientuota besikeičiančioje visuomenėje, pritaikyti savo darbo tikslus ir rezultatus prie naujausių poreikių visuomenėje, turi atsižvelgti į įstaigos (įmonės) autoritetinę poziciją rinkoje. Taip pat, norint išlikti rinkos laivyne, keistis ir keisti darbą: savo ir darbuotojų. Priimti tinkamus sprendimus vadovaujant įstaigoje (įmonėje), tokius sprendimus kurie nesužlugdys esamą autoritetą, ir tuo tarpu palaikyti darbuotojų reikiamų kompetencijų kėlimą arba pakeitimą. Pasak B. Simonaitienės, kad mokymasis tai – investicija į darbuotojus ir drauge į organizacijos

ateitį (2007. p. 36). Autorė pabrėžia, kad besimokančioje visuomenėje investavimas į darbuotojų mokymą gal ir atrodo tuščias reikalas, bet tuo pat metu tai kuria įstaigos (įmonės) klimata, kur darbuotojai grįžtamuoju ryšiu gražina organizacijai savo darbo metu pakankamai daugiau, nes jie jaučia pasitikėjimą iš vadovybės pusės, o tai didelis darbo našumo faktorius. Įsigilinus į mintį galiu pabrėžti, kad vienu metu suderinant mokymą(si) (tobulėjimą) su darbo kokybės gerinimu, patenkinti lieka visi, nes vadovas, pagaliau, sulaukia užsibrėžtų darbo rezultatų, darbuotojai įgyja pasitikėjimo jausmą bei sulaukia asmeninio tobulumo ir tuo pat metu materialinės situacijos pagerinimo.

2. 3. Besimokančios visuomenės startas

Mokymosi visą gyvenimą memorandumas teigia, kad mokymas turi vykti visą gyvenimą, kad mokymas būtų prieinamas visiems, kad, pagaliau, mokymas taptų viena iš vertybių ir kad visi suprastu, jog reikia daugiau investuoti į žmogiškuosius išteklius. Bet prieš pradėdant investavimą į žmogiškuosius išteklius reikia paaiškinti visuomenėje, kaip reikia mokytis ir įtikinti, kam iš tikrųjų to reikia. Paaiškinti pirmiausiai, kad tai reikia patiems žmonėms, norint patenkinti savo poreikius, nes visuomenė taip greitai keičiasi, taip greitai auga informacinių technologijų keitimas, auga poreikis užsienio kalbų mokėjime, keičiasi socialiniai gebėjimai ir tuos (jau pasenusios nuo Sovietų Sąjungos metu) įgytos įgūdžiai reikalauja dabar atnaujinimo ir tobulinimo. Hipotezė – mažiausi potraukį mokytis (tobulėti) turi tie darbuotojai, kurie neturi aukšto išsilavinimo ir turi darbo stažą daugiau negu 20 metų.

Mokymosi visą gyvenimą memorandumo teigimu „nuolat besimokantis“ tai reiškia visada, visą gyvenimą ir čia mokymą(si) turime laikyti ne tik siaurąją prasmę, o atvirąsčiai, kuo galima plačiau. Kitaip tariant mokymasis turi vykti visą gyvenimą ir apima kuo įmanoma daugiau sričių.

Noriu dar kartą priminti, kad suaugusiųjų mokymas, kvalifikacijos tobulinimas ir perkvalifikavimas yra susietas ne tik su formaliuoju ugdymu, bet lygiai taip pat su neformaliuoju ir informaliuoju ugdymu.

Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatyme (1998m. birželio 30 d. Nr. VIII-822) antrajame skirstinyje - „Neformaliojo suaugusiųjų švietimo sistema“ trečiame straipsnyje yra pateikti neformaliojo suaugusiųjų švietimo uždaviniai:

- padėti asmeniui tenkinti savišvietos poreikius, plėtoti savo kultūrinius interesus;
- ugdyti asmens kūrybinės galias ir gebėjimus;
- padėti asmeniui tapti aktyviu demokratinės visuomenės piliečiu;

- sudaryti sąlygas įgyti profesiniai veiklai reikalingų teorinių žinių ir praktinių gebėjimų, taip pat sąlygas kvalifikacijai tobulinti.

Taip buvo padarytas pirmas žingsnis žinių visuomenėje, bet kvalifikacijos tobulinimas pateiktas paskutiniu juo iš visų uždavinių. Dabartiniu laiku kvalifikacijos tobulinimas ir perkvalifikavimas užima pirmą vietą gyvenimui ir darbui tobulinti. Nes tobulėjant visiems kartu, galima pasiekti aukščiausių darbo rezultatų.

Pagrindo mokymas

R. Želvys savo knygoje „Švietimo organizacijų vadyba“ cituoja vieną iš žemiausių besimokančios organizacijos teoretikų Senge (1990), kuris pažymi penkis pagrindinius besimokančios organizacijos bruožus:

1. Egzistuoja bendra vizija, kuriai visi pritaria.
2. Žmonės atsisako senojo mąstymo ir šablonų, kuriais naudojami sprendami savo darbo problemas.
3. Organizacijos nariai mąsto apie visus organizacinius procesus, veiklą, funkcijas ir sąveiką su aplinka kaip apie tarpusavio santykių sistemos dalį.
4. Žmonės atvirai bendrauja vienas su kitu (nepaisydami nei vertikalinių, nei horizontalinių ribų), nebijodami būti sukritikuoti arba nubausti.
5. Žmonės peržiūri asmeninius ir siaurus savo padalinio interesus, kad galėtų dirbti kartu ir įgyvendinti visuotinai pripažintą organizacijos viziją. (R. Želvys, 2003, p. 62).

Turiu įsigilinti į šiuos penkis bruožus.

Pirmas bruožas

Pirmu atveju akcentuojama vizija. Organizacijos vizijos kūrimas įstaigoje (įmonėje) turi užimti labai svarbią vietą, nes pirmiausiai – tinkamai sukurta vizija atskleidžia visuomenės poreikių aktualumą. Tam kad vizijos išraiška atspindėtų vartotojų poreikius, ji turi būti kuriama visos įstaigos (įmonės) darbuotojų bendravimo ir bendradarbiavimo metu. Čia aš vėl gi noriu pabrėžti, kad bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai yra formuojami ir įsisąmoninami mokymosi ir saviugdų metu. Darant apibendrinimą, galiu teigti, kad vizijos žodinė forma atskleidžia visos įstaigos (įmonės) vieningumą (darbuotojų, vadovų), todėl vizijos kūrimas yra išskeltas numeriu vienas. „Organizacijos vizija – tai pageidaujama organizacijos ateitis. Vizijoje turi būti numatyta, kokia, esant palankioms aplinkybėms, organizacija galėtų tapti numatomoje ateityje“ (R. Želvys, 2003, p. 22).

Antras bruožas

Įsigilinus į antrąjį teiginio išraišką, galiu teigti, kad tai stumdymas įstaigos (įmonės) vadovų ir darbuotojų mokytis keisti savo nusistovėjusios mąstymo šablonus, mokytis dirbti kartu. Kitaip tariant, sakyčiau, kad tai vėl žingsnis į priekį, kuriuo metu visi įstaigos (įmonės) vadovai ir darbuotojai pereina prie naujų problemų sprendimo būdų.

Trečias bruožas

Trečio bruožo išraiška rodo į tai, kad įstaigos (įmonės) vadovai ir darbuotojai turi pradėti mokymą apie tai kaip suprasti visuomenės poreikius, susivienyti save su visa visuomene ir apmastyti visuomenės poreikių patenkinimo būdus. Šitas žingsnis rodo, kad atėjo laikas mokymui, kaip suprasti vieniems kitus bendravimo, bendradarbiavimo metu ir rasti atitinkamus kompromisus.

Ketvirtas bruožas

Šiuo momentu aš galiu teigti, kad mokymas gyventi visuomenėje su savo tvirta nuomone, tai nėra nusikaltimas. Įstaigos (įmonės) darbo metu turi būti išreikštos visų darbuotojų ir vadovų nuomonės, turime mokėti jas svarstyti, nes kiekvienos nuomonės išraiškos metu mes galime analizuoti situaciją iš įvairių pusių ir padėti akcentus į tai – „kas gali būti jeigu“. Čia žmonės turi išmokti, kad tai nėra ginčas tarp vadovų ir darbuotojų, arba tarp darbuotojų, arba tarp įstaigos ir visuomenės, tai yra *svarstymas*. Tiems svarstymas visi įstaigos (įmonės) vadovai ir darbuotojai turi mokytis kartu, nes tai didelis darbas.

Penktas bruožas

Penkto bruožo išraiška patvirtina vieną svarbiausią mintį, kad įstaigos (įmonės) darbas, planų kūrimas ateičiai ir taip toliau, turi būti daromi atsižvelgiant į visuomenės poreikius, nenusivilti visuomenės laukimo nuo įstaigos (įmonės) darbo. Tai mokymas *gyventi visuomenėje*.

Visų penkių besimokančios organizacijos bruožų bendra mintis yra tokia – norint išlikti besikeičiančioje visuomenėje, būtinai reikia atsižvelgti į menkiausius pakeitimui, tie pakeitimai gali atsirasti visuomenės poreikiuose, o gali darbo pakeitimo metu. Visos smulkmenos yra svarbios tam, kad išlikti laive, nes gyvenimą galima susieti su laivu, kuris išėjo į tolimesnį maršrutą. To maršruto metu gali būti ir ramus oras, gali prasidėti audra, kaip ir gyvenime kol viskas ramu, tai ir naujovių pritaikymas gyvenime neturi reikšmės, neturi poreikio, kai tik prasideda „audra“ visi kartu griebėmės kažką daryti, o tam kad tas „kažką darymas“ turėtų prasmę visuomenei ir įstaigos

(įmonės) turi pradėti mokymą, mokymą bendrauti ir bendradarbiauti, nes tai yra pagrindas pasiekti tobulumo.

Orientacija aplinkoje

Besimokančių organizacijų bendras bruožas – *lankstumas*. Nes kuo įstaiga (įmonė) yra lankstesnė, tuo jinau daugiau turi galimybių naujovėms pritaikyti, kaip gyvenime, taip ir savo darbe.

„Lanksti organizacijos vidaus struktūra lemia jos santykį su aplinka“ (B.Simonaitienė, 2007, p. 25). Kitaip tariant, kuo įstaigos (įmonės) darbas labiau susietas su visuomenės poreikių tenkinimu, tuo ateities tobulumo ir sėkmės siekiai tos įstaigos (įmonės) yra artimesni. Besikeičiančioje aplinkoje, tam kad visuomenės poreikiai būtų tenkinami įstaigoms (įmonėms) reikia pradėti keistis kuo greičiau. Tas keitimas tai tobulėjimas, tuo pat metu tai kvalifikacijos kėlimas, perkvalifikavimas (nes paprastesnės darbo operacijos tampa vis automatizuoti, informacija vis daugiau elektroninių pavidalu), kitaip tariant tai mokymas, mokymas mokytis besikeičiančioje visuomenėje, tai siekimas patenkinti asmeninius poreikius (iš darbuotojų pusės), visuomenės poreikiu ir tuo tarpu asmeninius (iš vadovų pusės). Visų tų keitimų bendra minti – keistis, tobulėti ir eiti į priekį visiems kartu. Hipotezė – kiekvienas mąstantis žmogus yra įsitikinęs, kad gyvenimas tai ilgas kelias, kuriuo metu žmogus tobulėja, tobulėja ir turi tobulėti, bet ne visi nori, arba neturi galimybių tai įgyvendinti.

Kitas, labai svarbus besimokančios organizacijos bruožas – *atvirumas*. „Atvirumas – tai sąlygos dvikrypčiams mainams: kritikai, informacijai, grįžtamajam ryšiui“ (B.Simonaitienė, 2007, p. 26). Nes be kritikos žinojimo ir supratimo neįmanomi ateities planų pakeitimai, nes nežinome ką siekti. Grįžtamasis ryšis yra labai svarbus, nes su tų ryšių pagalbą galima nustatyti, ar daromi veiksniai turi pasitenkinimą visuomenėje, ar įstaigos (įmonės) darbe yra netinkamu priemonių poreikiams tenkinti.

Besimokančios įstaigos (įmonės) lankstumas ir atvirumas turi būti ne tik nukreipti į visuomenę, į visuomenės poreikių tenkinimas, o pirmiausiai tas lankstumas ir atvirumas turi būti įgyvendintas įstaigos (įmonės) viduje. Po to visas įstaigos darbas turi būti nukreiptas į visuomenę, tuo pat lankstumas ir atvirumas. Organizacija turi įrodyti sau ir aplinkiniams, kad viskas yra daroma tam, kad pagerinti ateitį, tam kad gyvenimas eitu į priekį kartu su naujovių įdiegimų.

Kodėl būtent taip? Nes įstaigos (įmonės) turi rodyti pavyzdį tam, kad jų darbas taptų aktualus visuomenėje. Kol įstaigos (įmonės) vidiniai darbai (darbuotojų ir vadovų) nebus aktualus, tol visuomenėje jie tai pat nekels pasitikėjimo. Čia pagrindinis vaidmuo atitinka savęs vertinimui, garbinimui, pasitikėjimui. Turime mokytis gyventi kartu.

2. 4. Vadovų taktika besimokantiems

Prie ankstesnių analizavimų ir įrodymų noriu pridėti dar vieną labai svarbų besimokančios organizacijos darbuotojų pastūmimo į priekį (mokymui – kvalifikacijos tobulinimui ir perkvalifikavimui) galimybę. Sakykim, kad vadovai iš tikrųjų yra susidomėję geresniu rezultatu darbe, tuo tarpu ir tobulėjime (asmeniniame ir socialinėse sektoriuose). Didelis vaidmuo skiriamas stebėjimui ir gero pavyzdžio rodymui.

B. Simonaitienės analizėje (2007, p. 43) yra pavaizduoti keli DuBrin (1995) alternatyvų, kaip vadovas gali veikti ir tuo pat metu kurti įstaigos (įmonės) besimokančią aplinką:

1. vadovavimas rodant pavyzdį;
2. protingo įtikinėjimo taktika;
3. konkretaus klausimo eksperto reputacijos sukūrimas;
4. reikalingų žmonių tinklo sukūrimas;
5. konsultavimosi su kitais grupės nariais taktika;
6. komandinio žaidimo taktika.

Pirmuoju atveju pats vadovas turi elgtis, bendrauti ir dirbti būtent taip, kaip jis nori, kad darytų aplinkiniai, šiuo atveju – darbuotojai.

Antra taktika gali sulaukti pasitikėjimo ir sutikimo su vadovų tuo atveju, jeigu protingi įtikinėjimo faktai bus aktualūs ir racionaliai įrodomi.

Numeris trys - tai įtikinėjimas, įrodymas ir darbo aplinkos sukūrimas, įtraukiant į darbą žmogų, arba kelis, tam, kad kiekvienas iš savo idealaus darbo išmanymo pusės galėtų paaiškinti savo veiklą, veiklos aktualumą, gerų rezultatų pasiekimą būtent tam, kad žmonės suprastų, kam viskas yra daroma.

Ketvirtas numeris padės rasti kuo daugiau vienodai mėstančių ir siekiančių darbuotojų, kurie duos startą pagrindo kūrimui geriems darbo rezultatams pasiekti.

Penkta taktika - tai bendravimo, bendradarbiavimo ir pasitikėjimo taktika, kuri suvienys visus darbuotojus ir vadovus, padės rasti racionalius sprendimus veikti.

Paskutinėje taktikoje yra pabrėžiama gero žaidėjo pozicijos priėmimas, tuo pačiu laiku mokymas dirbti, priimti sprendimui ir veikti kartu.

Idealiausiu atveju, galima naudoti ne vieną taktiką, o kelias, nes protingas vadovas ras protingą ir trumpą kelią prie bendrų poreikių patenkinimo.

Įsigilinant į teorijos traktavimą, matome, kad pagrindiniai veiksniai, kurie skatina kvalifikacijos tobulinimą ir perkvalifikavimą, pirmiausiai yra kiekvieno žmogaus motyvavimas, kitais žodžiais tariant – kam jis tai daro ir ką už tai gaus. Motyvavimą taip pat formuoja ir aplinkui

keičiantys visuomenės poreikiai. Tie poreikiai savo ruožtu keičia jau nusistovėjusią gyvenimą, nusistovėjusias vertybės, kultūrą, politiką ir viską kas turi sąlyčio taškus su naujovių atsiradimu ir jų įgyvendinimu.

Išanalizavus ypatumų skirtumus tarp trijų skirtingų įmonės modelių, paaiškėjo, kad modernios smulkios ir vidutinės įmonės yra labiau prisitaikyti besikeičiančiame gyvenime, jie turi daugiau galimybių tobulinti savo darbuotojus ir organizacijos darbą, o tai savo ruožtu atveria plačias organizacijos uždavinių formavimo, planavimo ir realizavimo galimybes.

Tas kas buvo pasakyta anksčiau - sėkmė lydės tik tuo atveju, jei įstaigos (įmonės) vaidmuo visuomenėje užims svarbią vietą, o tai priklauso visų pirma nuo žmonių poreikių tenkinimo kokybiškumo. Tų visų sąlygų tenkinimą ir pritaikymą gyvenime lemia vadovo vaidmuo, nuo jo elgesio ir sprendimų priklausys darbuotojų, įstaigos (įmonės) sėkmė, o tuo pat metu ir pasitenkinimas visuomenėje. Turime veikti kartu.

Aiškūs tapo ir tas faktas, kad suaugęs žmogus, susipažinęs su savęs tobulinimo galimybėmis turi priprasti prie nuolatinio tobulinimo, o į kokį kryptį keistis padės suprasti nuolatinis savęs ir aplinkos vertinimai.

Išvados

1. Nustatyta, kad suaugusiųjų mokymas/is yra nuolatinis. O nuolatinis mokymas/is - tai nuolatinis savęs ir aplinkos pažinimas, sutapatinimas ir sąlyčio taškų ieškojimu. Remiantis sąlyčio taškų ieškojimais, atsiranda suaugusiųjų žmonių ugdymo ugdymas/is. Patys to sąmoningai nesuvokdami mes ugdome savyje ugdymo/si procesus visą gyvenimą, nes aplinka keičiasi kartu, tam kad gyventi gerai, patogiai ir t. t., turi keistis žmogus, visą gyvenimą siekdamas naujovių.
2. Suaugusiųjų ugdymo ugdyma/sis visą gyvenimą padeda kiekvienam siekti užsibrėžtų tikslų, kartu su besikeičiančia visuomene keisti savo tikslus ir vėl jų siekti. Permanentiniam tobulinimo, naujumo pasiekimo procesui dabartiniais laikais yra numatyti įvairūs mokymo/si variantai.
3. Tyrimo metu paaiškėjo, kad Lietuvos Respublikos mokymą/si reglamentuojančiuose dokumentuose yra numatytos ir aprašytos mokymo/si, kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo galimybės. Visi šitie dokumentai atsirado būtent tada, kada išaugo suaugusiųjų žmonių (darbuotojų) kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo poreikis, o poreikis išaugo būtent todėl, kad dabartinėje Lietuvos Respublikoje vyksta organizacijos

perstruktūrizavimas, kapitalo perskirstymai, o šitie du veiksniai atsirado kartu su Europos Sąjungos šalių įstatymais, tradicijomis, naujos rinkos susipažinimas.

4. Įstaigos (įmonės) darbo sėkmingumo pasiekimas priklauso nuo dirbančiųjų toje įstaigoje (įmonėje) žmonių, nuo jų prisitaikymo nuolat keistis. Būtent nuolatinio keitimosi įtraukimas į mūsų gyvenimą yra pagrindinis įstaigos (įmonės) darbo sėkmės pasiekimas.
5. Besikeičiančioje aplinkoje keičiasi žmonių poreikiai, siekiai. Tam kad gyvenimas neišmuštų iš vėžių, formuojasi tam tikri kiekvieno žmogaus lūkesčiai, kurie savo ruožtu rodo kelių keitimams, prasideda saviugda ir savęs vertinimo procesai.
6. Kiekvienas žmogus gyvena nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Aplinka tiesiai siejama su šeima, darbais, rinka (kiekvienas žmogus atlieka kaip pirkėjo vaidmenį, taipogi ir tiekėjo) ir taip toliau. Visi šitie ryšiai nurodo žmogui į poreikius keitimui, tobulinimui (kvalifikacijos kėlimui ir perkvalifikavimui), tai vyksta lygiagrečiai su besikeičiančios aplinkos tobulinimais. Tuo pat metu visa pavaizduota sistema atvaizduoja skatinimo veiksnius, kurie priartina kiekvieną suaugusį žmogų prie tobulinimo tikslo.
7. Kiekvienos įstaigos (įmonės) užsibrėžtų tikslų pasiekimas, tuo tarpu ir tobulinimas, priklauso nuo vadovo. Vadovas – tai pagrindinis vaidmuo, kuris rodo pavyzdį, kuris formuoja įstaigos (įmonės) vertybių sistemą, o būtent nuo suformuotų vertybių priklauso žmonių keitimas/is. Įstaigos (įmonės) vertybių sistema yra pagrindinis tobulumo pasiekimo skatinimo veiksnys, nes apima ne tik mokymą/si, bet ir bendradarbiavimą įstaigoje (įmonėje), bendrų siekių pasiekimą, vienu žodžiu – visą suaugusiųjų žmonių tobulinimo procesą.
8. Besikeičiantis gyvenimas matomas visur. Pats pirmas pavyzdys, tai yra įvairiose sferose vykdomi perstruktūrizavimo procesai, socialinių santykių keitimas, naujos įrangos diegimas į eksploataciją ir daug kitų veiksnių, kurie savo ruožtu rodo žmonėms kuria kryptimi pasukti, tai yra kuria kryptimi kelti kvalifikaciją, persikvalifikuoti.

II DALIS. SUAUGUSIŲJŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS IR PERKVALIFIKAVIMAS RESPONDENTŲ ATŽVILGIU

3. VASTYBINĖS ĮMONĖS „VISAGINO ENERGIJA“ DARBUOTOJŲ NUOMONIŲ TYRIMAS

3. 1. Tyrimo dizainas

Visų pirma, žmonių kvalifikacijos tobulinimas arba perkvalifikavimas, tai ne tik darbuotojų asmeninių poreikių tenkinimas, bet ir didelis plusas įmonei (įstaigai) kur dirba tas žmogus (jei jis yra iniciatyvus, kompetentingas, nori siekti tobulumo). Ir būtent šitame taške mes susiduriame su didele problema. Sovietų Sąjungos metu buvo susiformavę autoritariniai žmonių (darbuotojų) darbo metodai, kurie šiandien daugumai darbuotojų (vadovų) trukdo rodyti reikalingą iniciatyvą. Kita problema, kuri glaudžiai susijusi su personalo mokymo/si, tai didelė darbo jėgos pasiūla ir maža paklausa, iš čia seka, kad vadovų dėmesys kvalifikacijai kelti (tobulinti) arba perkvalifikavimui labai mažas (pigiau rasti reikalingą darbuotoją). Vadovai gali visiškai nesiskaityti su žmonių materialiniais ir socialiniais poreikiais.

Darbo parengimo metu atliktas tyrimas, kurio metu buvo tirta nuomonė darbuotojų, kurie dirba valstybės įmonėje „Visagino energija“, kaip jie žiūri į tokį faktą, kad reikia mokytis, nori tą daryti, ar reikia tai daryti ir panašiai.

Valstybės įmonė „Visagino energija“ palyginti dar visai jauna organizacija – įsteigta 2003m. sausio 21d. ir tęsia Ignalinos atominės elektrinės nepagrindinės veiklos padalinio – šilumos tiekimo ir požeminių komunikacijų (ŠT ir PK) cecho funkcijas. Minėtas cechasis pradėjo savo veiklą dar 1977m. spalio mėn. ir buvo seniausias cechasis Ignalinos atominėje elektrinėje, kuris tiekė miestui šilumą, vandenį ir elektrą. Įmonei vadovauja generalinis direktorius. Administracija ir generalinis direktorius organizuoja įmonės ūkinę veiklą, sudaro kolektyvines sutartis, priima į darbą ir atleidžia iš darbo įmonės darbuotojus, sudaro ir nutraukia su jais darbo sutartis, sudaro įmonės sandorius, tvirtina įmonės administracijos darbo reglamentą, tvirtina įmonės vidaus struktūrą, prieš tai suderinęs ją su steigėju, teikia informaciją ir ataskaitas steigėjui apie įmonės veiklą ir taip toliau.

Įmonėje dirba apie 210 žmonių, aptarnauja Ignalinos atominę elektrinę ir Visagino miesto gyventojus. Ši įstaiga atsakinga už elektros energijos, šilumos tiekimą miestui. Gamina ir tiekia vandenį bei teikia nuotekų valymo paslaugas.

Įmonės „Visagino energija“ veiklos tikslai:

- užtikrinti elektros energijos, šilumos, šalto ir karšto vandens tiekimą bei nuotekų šalinimą Visagino miesto vartotojams bei kitiems vartotojams;
- užtikrinti elektros ir šilumos energijos bei vandens kokybę pagal galiojančius norminius dokumentus bei jų tiekimo nepertraukiamumą;
- užtikrinti energetikos objektų statybą, plėtimą ir modernizaciją, saugų jų eksploatavimą;
- užtikrinti geriamo vandens tiekimą bei nuotekų šalinimą ir valymą valstybės įmonei Ignalinos atominei elektrinei;
- racionaliai naudoti valstybei nuosavybės teise priklausantį ir įmonės patikėjimo teise valdomą turtą bei kitus išteklius.

Atlikdama šias funkcijas, įmonė verčiasi šia ūkine veikla:

- Elektros paskirstymas;
- Garo ir karšto vandens tiekimas (įskaitant ir šilumos energijos gamybą ir tiekimą);
- Vandens rinkimas, valymas ir paskirstymas;
- Nuotekų ir atliekų šalinimo, sanitarinių sąlygų užtikrinimo ir panaši veikla;
- Elektros instaliacijos ir kitų įtaisų įrengimas;
- Vamzdynų tiesimas;
- Įstaigos, buhalterinės ir skaičiavimo įrangos techninė priežiūra ir remontas ir t.t.

Įmonės veiklos terminas neribotas.

Įmonės darbuotojai buvo apklausti anketavimo pagalba. Anketos pavyzdys yra pavaizduotas 1 priede. Pagrindinis apklausos tikslas buvo nustatyti, ar darbuotojai supranta, kad yra poreikis mokytis, nori to daryti arba ne. Toks tyrimas buvo parinktas būtent todėl, kad šiuo metu vyksta įmonės barų rekonstrukcija, o tai reiškia, kad mokytis, kelti kvalifikacija ir perkvalifikuoti darbuotojus reikės. Tyrimo metu buvo apklausti darbuotojai iš visų barų, įvairių specialybių: „nes įmonės barų darbas yra surištas tarpusavyje.

Šio tyrimo tikslas - ištirti valstybinės įmonės darbuotojų požiūrį į mokymo(si) procesų vyksmą, nustatyti poreikį kvalifikacijos tobulinimui arba perkvalifikavimui.

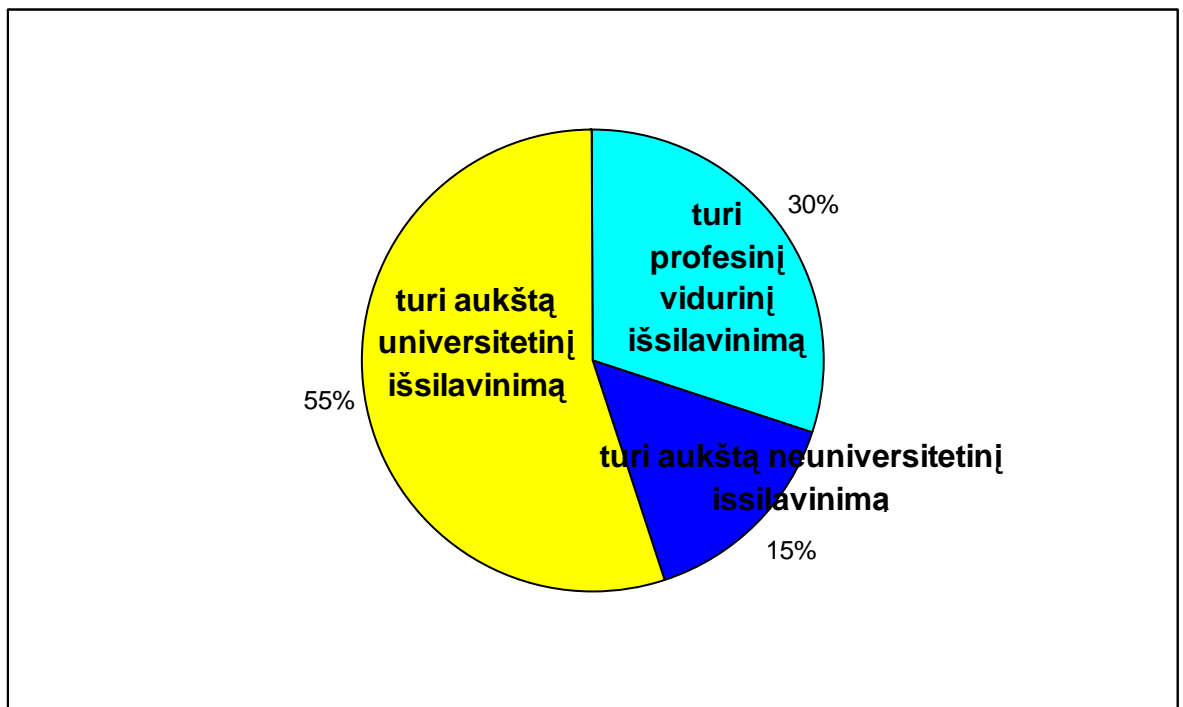
Tyrimo metodas: anketavimas.

Tyrimo objektas – 201 valstybės įmonės „Visagino energija“ darbuotojai.

Tyrimo metu panaudotą anketą sudarė 3 dalys (18 klausimų). Pirmos dalies klausimai buvo skirti bendriems duomenims (charakteristikos) apie apklaustuosius darbuotojus gauti. Antros dalies anketos pagrindą sudarė 6 klausimai. Šitų klausimų tikslas buvo išaiškinti darbuotojų požiūrį į mokymą/si, taip pat kiek darbuotojų užsiima savęs tobulinimo procesu aiškinimui, kokios priežastys skatina mokytis, o kokios trukdo. Trečios dalies 5 klausimai buvo skirti aiškinimams, kaip patys įmonės darbuotojai mato besikeičiančią aplinką darbo vietoje, taipogi mokymo/si skatinantiems veiksniams paaiškinti. Paskutinė ketvirta dalis -o iš 5 apibendrinančių klausimų. Klausimai buvo skirti išaiškinti kokia kryptimi norėtų tobulinti savo žinias patys darbuotojai, ką galvoja apie mokymą/si visą gyvenimą. Anketos pavyzdys yra pavaizduotas 1 priede.

3. 2. Tyrimo rezultatų interpretavimas

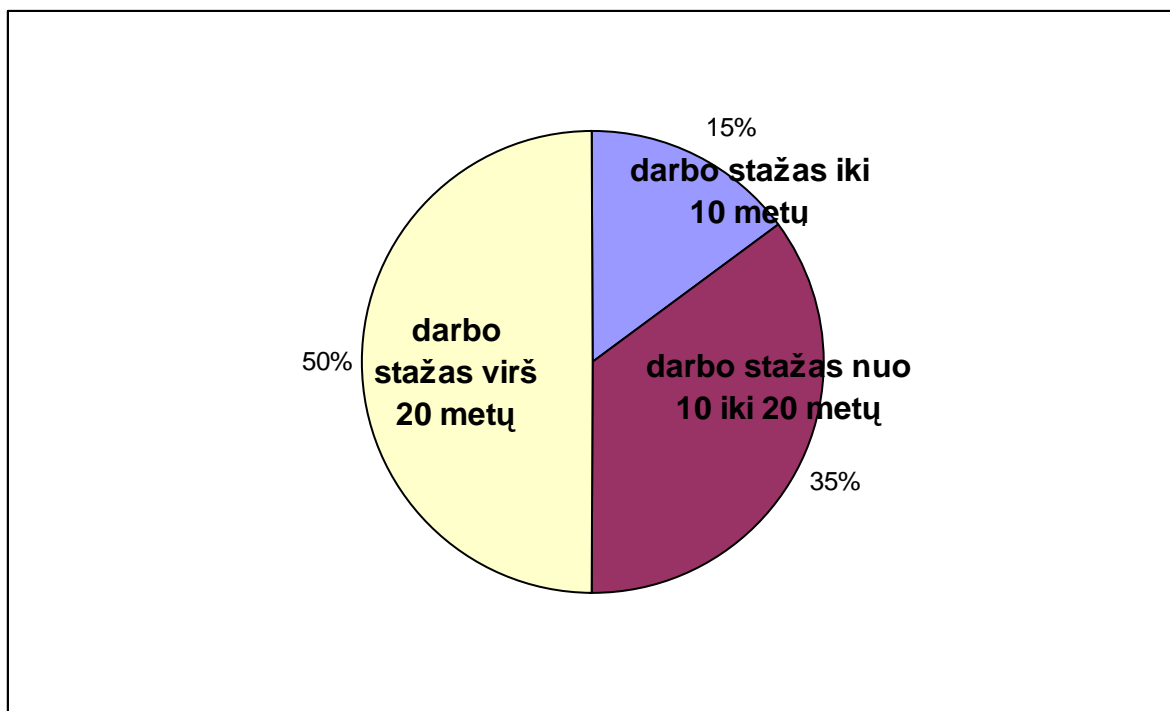
Apklausoje pradžioje buvo gauti duomenys apie kolektyvo išsilavinimą. Remiantis tyrimo metu gautais duomenimis darbuotojų išsilavinimas įmonėje yra pasiskirstęs taip, kaip pavaizduota 4 paveiksle.



4 pav. Jūsų išsilavinimas (procentais nuo visų respondentų, N=201)

Kaip matome iš pavaizduotos paveikslėlyje diagramos duomenų, daugiau negu pusė įmonės darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą. Trečdalis darbuotojų turi profesinį vidurinį išsilavinimą.

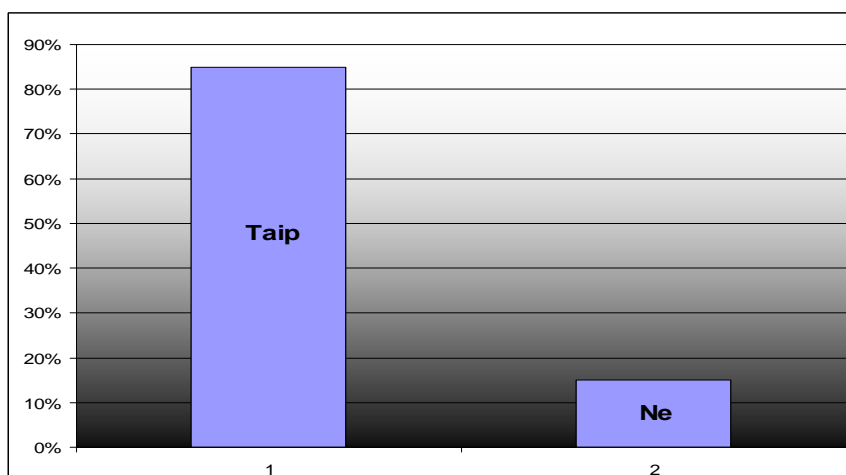
Darbuotojų kolektyvas yra pakankamai nusistovėjęs, subrendęs ir taip pat pastovus. Labai mažai jaunu, neseniai baigusių mokslus darbuotojų. Tai yra pavaizduota 5 paveiksle.



5 pav. Jūsų darbo stažas (procentais nuo visų respondentų, N=201)

Analizuojant duomenis (pagal darbo stažą (metais)), galima teigti, kad kiekvienas savo vietoje dirbantis darbuotojas, yra profesionalas, nes turi daug metų praktikos. Lygiai pusė apklaustųjų turi daugiau negu 20 metų darbo stažą.

Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis buvo įrodyta, kad mažiasiai potraukį mokytis turi tie darbuotojai, kurie neturi aukštojo išsilavinimo ir turi darbo stažą daugiau negu 20 metų.

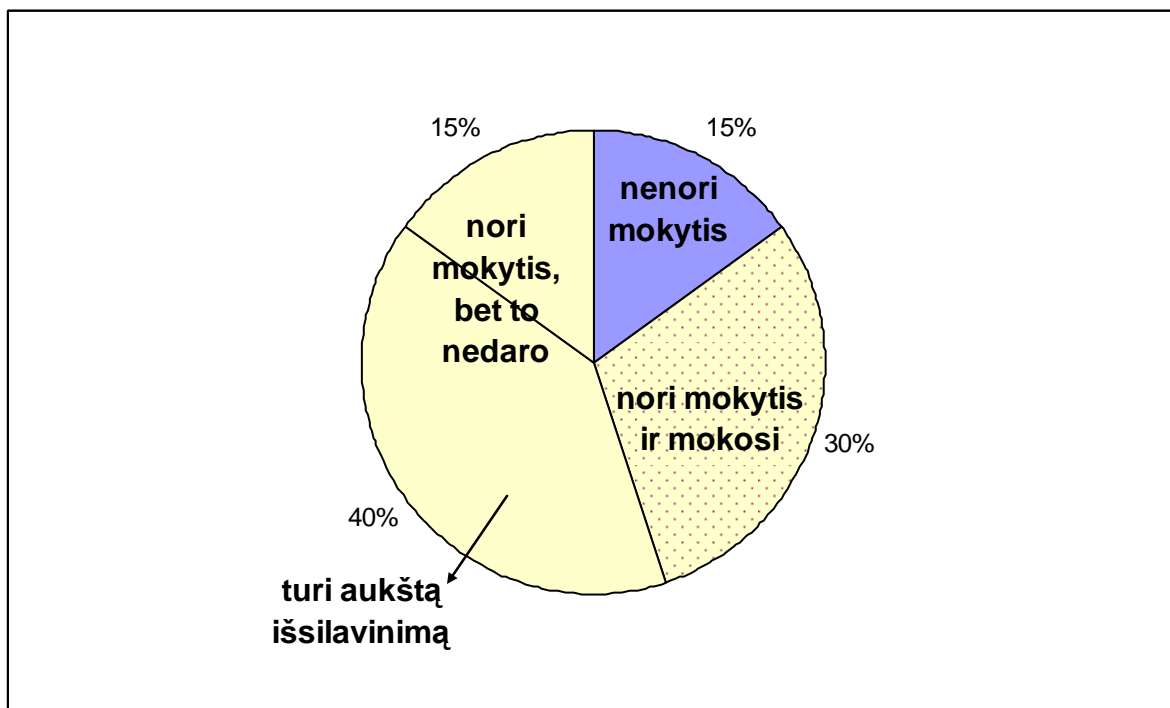


6 pav. Ar Jūs norite mokytis? (procentais nuo visų respondentų, N=201)

Iš viso darbuotojų turinčių profesinį vidurinį išsilavinimą įmonėje 30 procentų (remiantis duomenimis 4 pav.). Apklausos metu paaiškėjo, kad lygiai pusė iš jų neturi noro tobulėti toliau, galima teigti, kad tai yra susiję su dirbančiųjų įmonės darbuotojų pakankamu subrendimo lygiu (kažkas jau laukia senatvės pensijos ir taip toliau). Tai buvo įrodyta po išsiginimo į apklausos duomenis, kur paaiškėjo kad 13 procentų iš tų apklaustųjų, kurie nenori tobulėti, o tokių 15 procentų (6 pav.), turi darbo stažą daugiau negu 20 metų. Tai yra įrodymas aukščiau išskeltai hipotezei.

Tyrimo metu reikėjo įrodyti, kad nesimoko dabar tie darbuotojai, kurie turi pakankamai aukštą specializacijos kvalifikaciją (aukštą išsilavinimą), nes jie savo ruožtu daugiau kompetentingi.

Kai paaiškėjo tyrimo metu, iš tų darbuotojų, kurie nori tobulėti, o kai yra įrodyta, kad tokių 85 procentai (6 pav.) dabar mokosi 30 procentų (7 pav.).

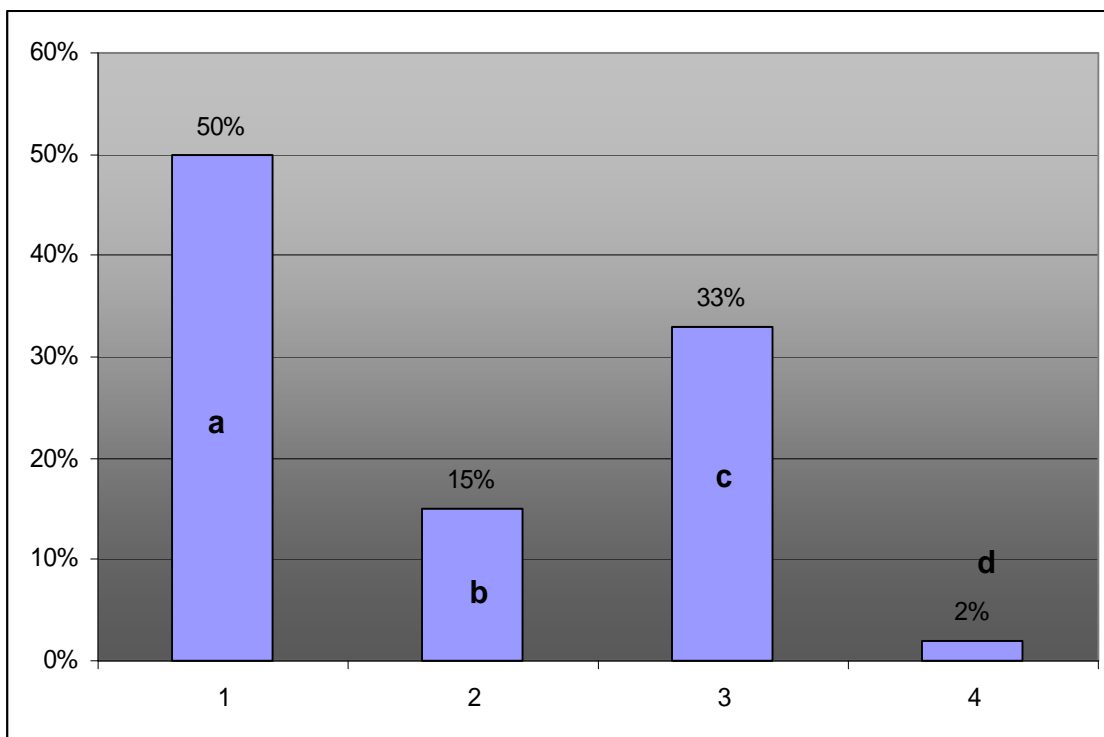


7 pav. Ar mokotės dabar? (procentais nuo visų respondentų, N=201)

Tie respondentai, kurie nori tobulėti, bet to nedaro yra 55 procentai (6, 7 pav.), iš jų 40 procentų darbuotojų turi aukštą išsilavinimą (7 pav.), tai įrodė anksčiau paminėtą įsitikimą, kad nesimoko dabar tie darbuotojai, kurie turi pakankamai aukštą specializacijos kvalifikaciją (aukštą išsilavinimą).

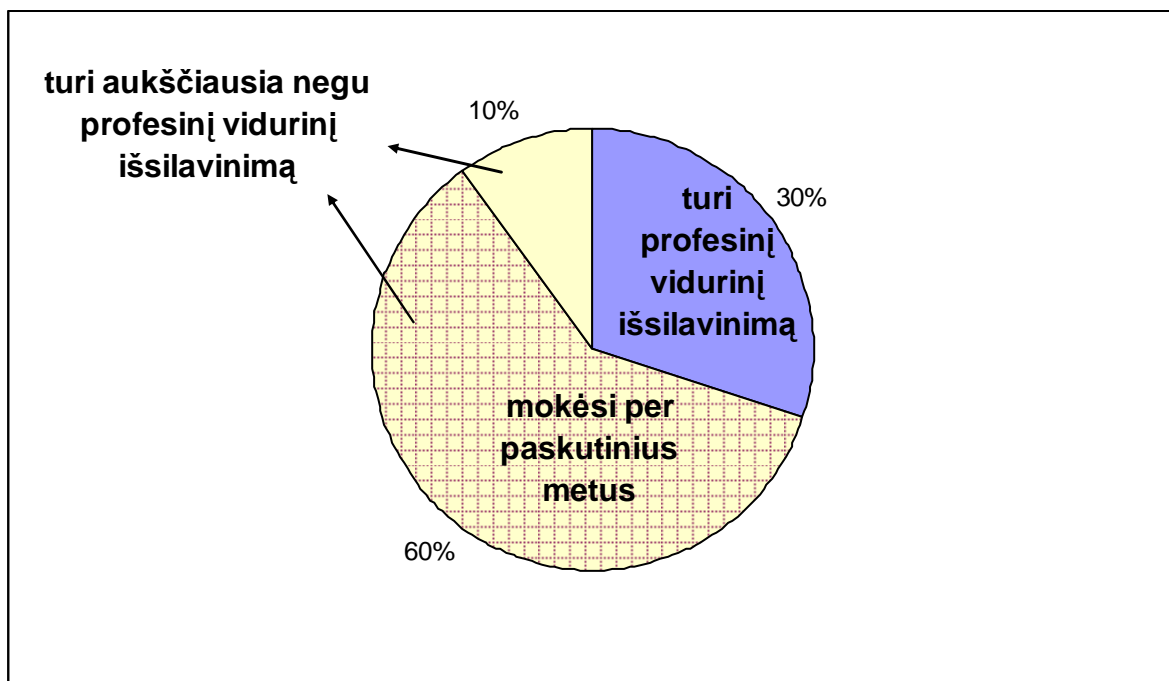
7 paveiksle liko pavaizduoti 15 procentų respondentų kurie neturi noro tobulėti.

Dažniausiai minima priežastis, kodėl nesimoko - yra atsakymas – mokytis jau per vėlu (8pav., a) – 50 procentų. 33 procentai darbuotojų aiškina, kad mokymą sunku suderinti su šeima. (8pav., c). Į mažą dalį apklaustųjų, du procentai, įeina dvi grupės, vienai trūksta lėšų mokslams, o kitai sunku suderinti mokslus su darbu (8 pav., d). Paskutinę grupę (8 pav., b) sudaro tie darbuotojai, kurie nepanorėjo nurodyti priežasties, tokių yra 15 procentų.



8 pav. Priežastys, kodėl nėra noro mokytis (procentais nuo neturinčių noro tobulėti respondentų)

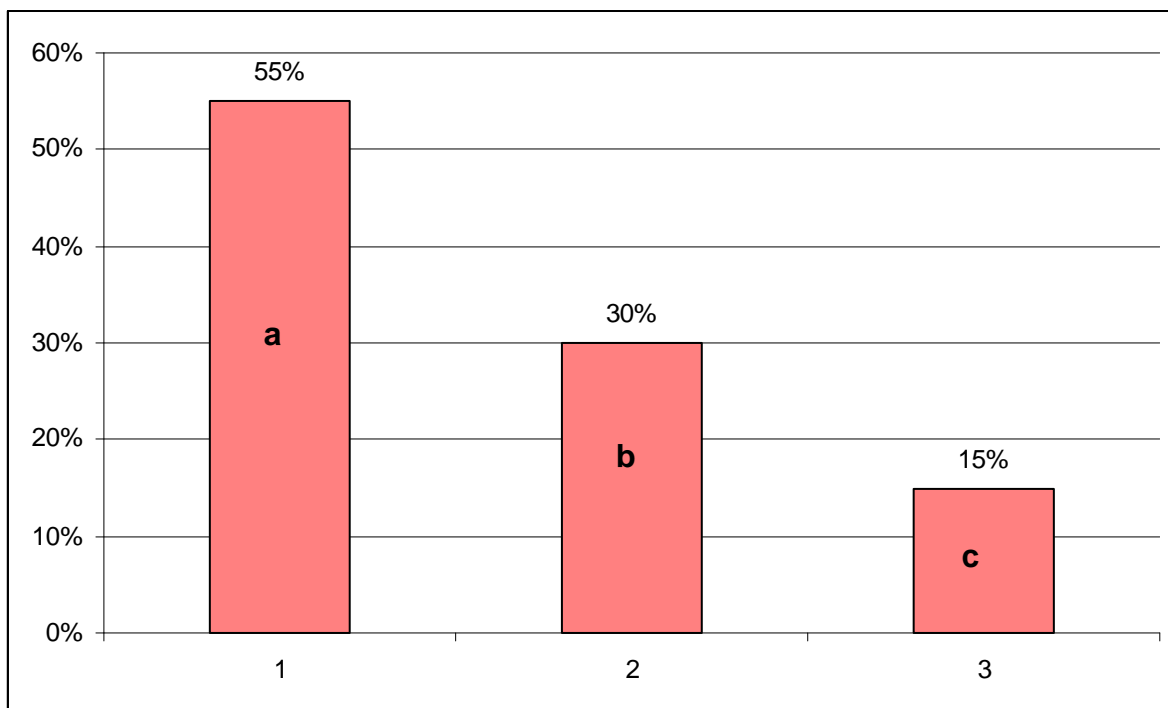
Dar viena hipotezė – tie darbuotojai kurie turi aukštesnį negu profesinį vidurinį išsilavinimą per paskutiniuosius metus bandę tobulėti, mokytis. Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis toks įsitikinimas buvo įrodytas. 70 procentų darbuotojų turi aukštesnį negu profesinį vidurinį išsilavinimą (4 pav.) ir kaip pavaizduota 9 paveiksle 60 procentų iš jų buvo užsiėmę asmeniniu tobulėjimu.



9 pav. Ar per paskutinius metus mokėtės? (procentais nuo visų respondentų, N=201)

Kaip jau buvo analizuojama aukščiau, tam kad žmogus pradėtų kažką daryti, tobulėti (mokyti) jis turi turėti tam tikrą *motyvaciją*. Tyrimo metu paaiškėjo, kad didžiausia apklaustų įmonės darbuotojų dalis mokymo/si motyvacija laiko asmeninį tobulėjimą, savo akiračio plėtimą (10 pav., a), o tai yra viena iš esminių priežasčių pasiekti ką nors mūsų besikeičiančiame gyvenime. Dar tai reiškia, kad žmonės (darbuotojai) įsitikinę, kad gyvenimo posūkis į gerąją pusę, kelias prie tobulumo priklauso tik nuo mūsų pačių.

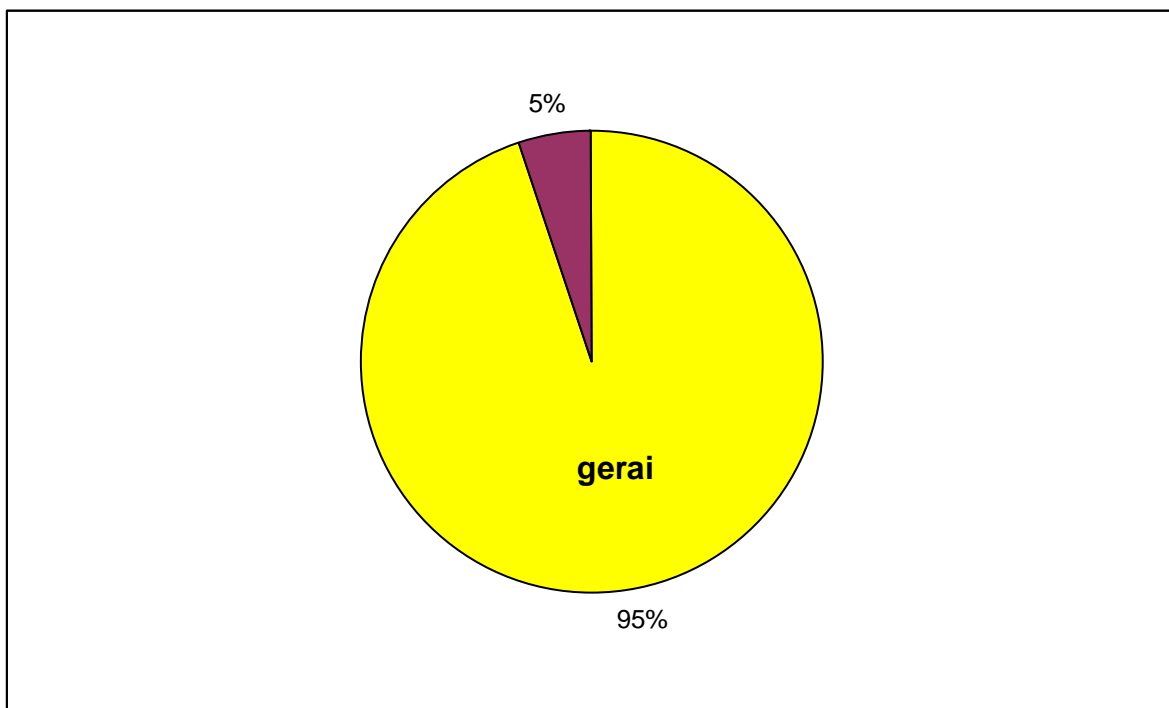
30 procentų darbuotojų motyvavimu laiko nuolat augančius reikalavimus darbo rinkoje (10 pav., b). Likusieji 15 procentų (10 pav., c) susilaiko nuo atsakymo. Pagal tyrimo metu gautus duomenis galima spėti, kad tai darbuotojai, turintys profesinį vidurinį išsilavinimą.



10 pav. Kokios priežastys skatina mokytis? (procentais nuo visų respondentų, N=201)

Labai aktuali mintis, kuri taip pat buvo įrodyta tyrimo metu, tai – *kiekvienas mąstantis žmogus yra įsitikinęs, kad gyvenimas tai ilgas kelias, kurio metu žmogus tobulėja, tobulėja ir turi tobulėti, bet ne visi nori, arba neturi galimybių tai įgyvendinti.* Tokia iškelta mintis (hipotezė) taip pat rašoma ir analizuojama Joseph Murphy, kad žmogus yra tai, ką jis mąsto (2007, p. 13).

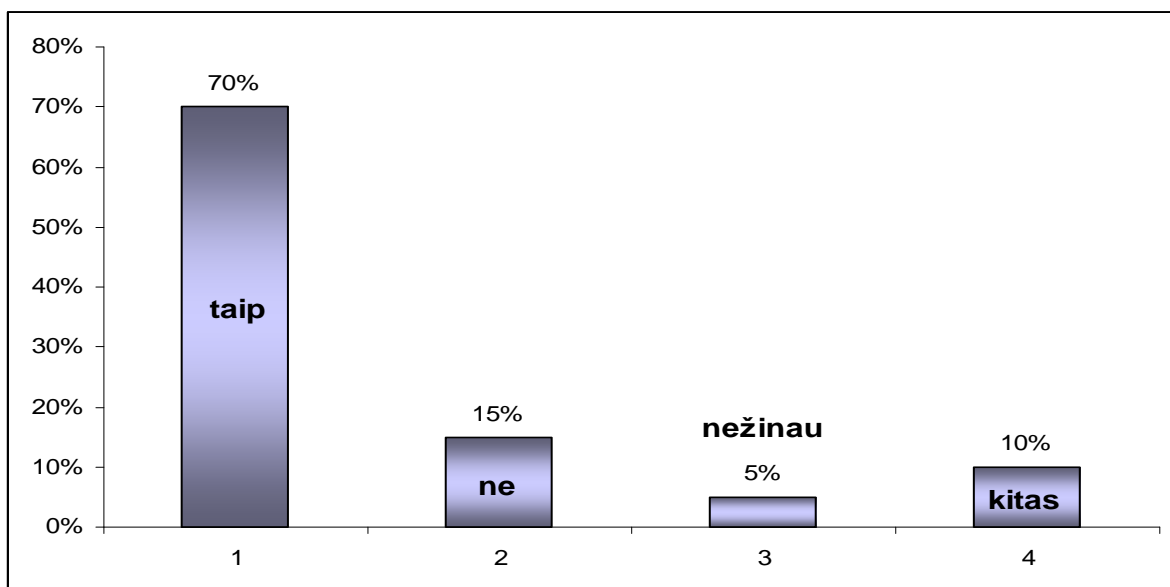
Tokią įsitikinimą įrodo apklausos metu gauti duomenys. Iki šiol buvo įrodyta, kad 85 procentai apklaustųjų turi norą mokytis, tobulėti (4 pav.), o kai įrodė atsakymai į klausimą – „Kaip žiūrite į tai, kad mūsų šiuolaikiniame gyvenime reikia mokytis visą gyvenimą (nuo gimimo iki mirties)“? 95 procentų atsakė, kad žiūri į tai gerai (11 pav.), ir tik 5 procentams darbuotojų nepatinka tobulinimosi procesas.



11 pav. Kaip žiūrite į tai, kad mūsų šiuolaikiniame gyvenime reikia mokytis visą gyvenimą (nuo gimimo iki mirties)? (procentais nuo visų respondentų, N=201)

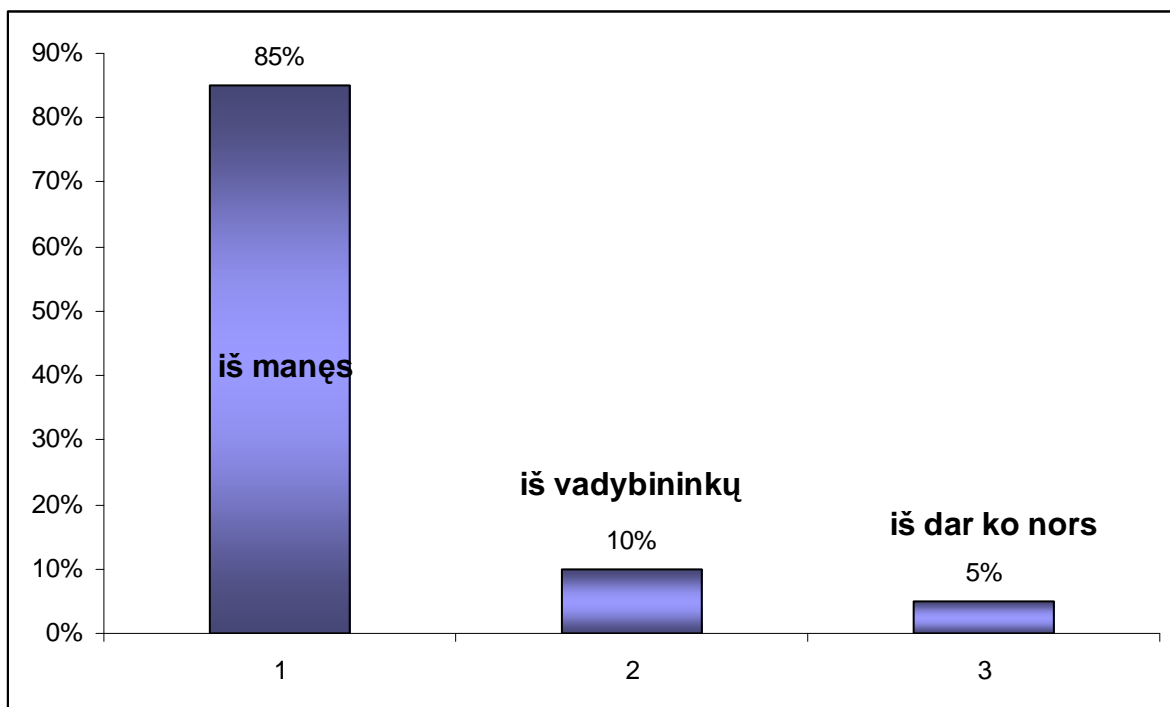
Lyginant aukščiau pavaizduotus ir paaiškinus atsakymus į klausimą su klausimu - „Ar mokymąsi Jūs laikote „vertybių įgijimu“?, buvo įrodyta, kad visi darbuotojai ir netgi tie 5 procentai, kuriems nepatinka, kad šiuolaikinis gyvenimas reikalauja pastovaus tobulinimosi, vis tiek mokymą/si laiko vertybe, o tai reiškia, kad nors patiems ir nepatinka besikeičianti aplinka, jie gali išugdyti ateinančioje kartoje įsitikinimą, kad tobulesniam gyvenimui būtinai reikia tobulėti, eiti į priekį su besikeičiančia visuomene.

Kaip ir galima buvo tikėtis, nes būtent dabartiniu laiku vyksta įmonės rekonstrukcija, tobulinama aptarnavimo įranga, 70 procentų įmonės darbuotojų šiuo metu daug ką sužino naujo darbe (12 pav.). Įsigilinus į darbuotojų atsakymus, išanalizavus juos, įrodyta, kad netgi tie darbuotojai, kurie neturi noro mokytis, o tokių yra 15 procentų (7 pav.), dabartiniu pokyčių metu mokosi darbo vietoje 10 procentų darbuotojų.



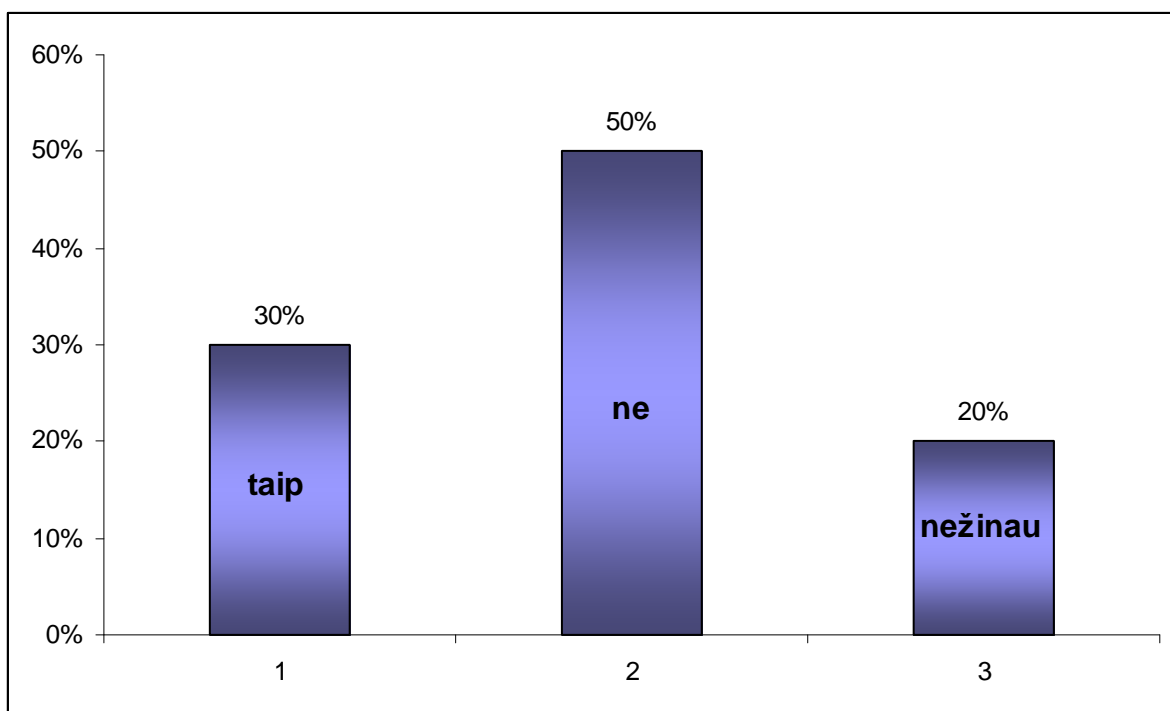
12 pav. Ar daug ką sužinote naujo darbe? (procentais nuo visų respondentų, N=201)

Tyrimo metu buvo įrodyta dar viena mintis – *tobulumo procesas prasideda nuo aiškaus savęs supratimo*, nes jeigu žmogus pats nepanorės tobulėti, tai nepasieks užsibrėžtų tikslų. (13 pav.)



13 pav. Iš kur, Jūsų manymu, turi skleistis iniciatyva mokytis? (procentais nuo visų respondentų, N=201)

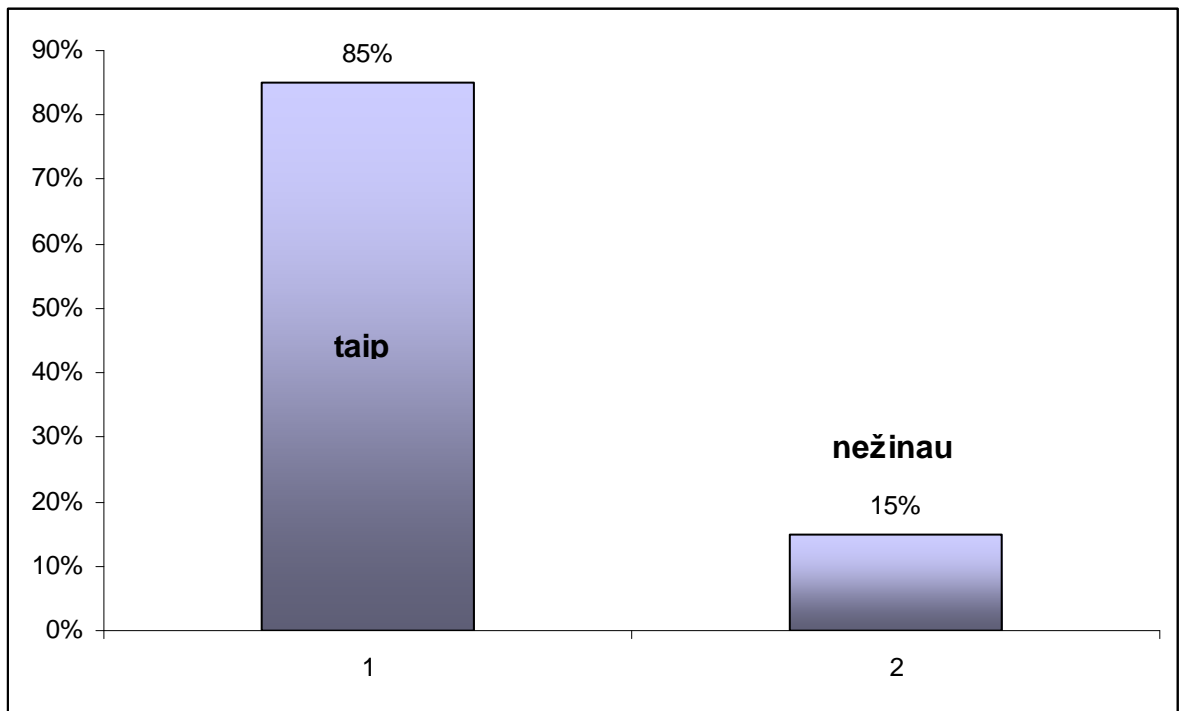
Kaip matome iš apklausos metu gautų duomenų 85 procentai darbuotojai yra įsitikinę, kad tik kiekvienas asmuo pats sau kuria ateitį (13 pav.), 10 procentams apklaustųjų reikia stimuliacijos iš aplinkinių – pavyzdžiui, iš vadybininkų, o likusieji 5 procentai žino – tam, kad veikti reikia pastūmimo, bet nežino iš kurios pusės.



14 pav. Ar Jūsų darbo vietoje gerai suorganizuotas mokymas? (procentais nuo visų respondentų, N=201)

Remiantis apklausos metu gautais duomenimis įrodyta - 50 procentų darbuotojų mano, kad mokymai darbe suorganizuoti negerai (14 pav.), bet kai įrodė duomenys pavaizduoti 12 paveiksle – 70 procentų darbuotojų vis tiek mokosi darbe (gauna naujos informacijos), o tai, savo ruožtu, pabrėžė ir įrodė žmonių įsitikinimą, kad iniciatyva mokytis turi būti skleidžiama pirmiausiai iš mūsų pačių.

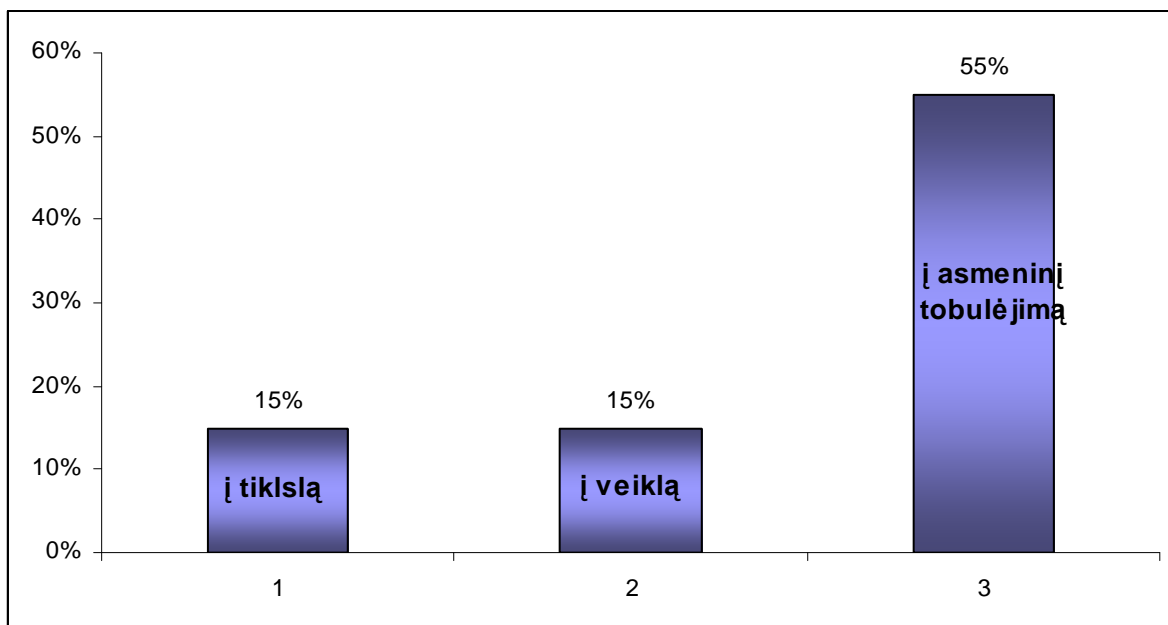
15 paveiksle pavaizduoti duomenys yra geras rodiklis, nes 85 procentai žmonių į klausimą – „Kaip Jūs manote, ar reikia savarankiškai mokytis (tobulintis) darbo vietoje?“, atsakė teigiamai, taip pat tas faktas, kad nėra neigiamų atsakymų, o tik nežinojimas (gal pasimetimas), tai įrodo pakankamai didelį pasirengimą tobulėti, mokytis, stengtis pakeisti padėtį į gerąją, tobulesnę pusę.



15 pav. Kaip Jūs manote, ar reikia savarankiškai mokytis (tobulintis) darbo vietoje?
(procentais nuo visų respondentų, N=201)

Tuo tarpu tyrimo duomenys įrodė – dauguma darbuotojų mano, kad reikia savarankiškai tobulėti darbo vietoje, o tai parodo ir įrodo darbuotojų pasirengimą įmonės barų rekonstrukcijos metu tobulėti kartu su besikeičiančia aplinka. Iš čia seka – vadovai bus patenkinti atliekamaisiais darbais, užsibrėžti tikslai bus įgyvendinti, pasiekti laukiami rezultatai.

Tęsiant išigilinimą į darbuotojų pasirengimą būsimiems pokyčiams, respondentams buvo pateiktas dar vienas klausimas – „Pasak CYRIL HOULE mokymas orientuotas: į tikslą, į veiklą ir į asmeninį tobulėjimą. Pasirinkite iš šitų trijų savo mokymosi orientaciją.“ Kai rodo apklausos metu gauti duomenys (16 pav.), 55 procentai apklaustųjų mokymą orientuoja į asmeninį tobulėjimą, po 15 procentų orientuoja į tikslą ir į veiklą. Likusieji 15 procentų apklaustųjų negalėjo atskirti šitų CYRIL HOULE mokymosi orientacijų ir taip pat kaip ir autorius sutinka, kad jie turi būti kartu, nes tik tada gali būti pasiekti laukiami rezultatai. Gaila, bet dauguma apklaustųjų taip nemano.



16 pav. Pasak CYRIL HOULE mokymas orientuotas: į tikslą, į veiklą ir į asmeninį tobulėjimą. Pasirinkite iš šitų trijų savo mokymosi orientaciją (procentais nuo visų respondentų, N=201)

Tą faktą, kad darbuotojai yra morališkai pasiruošę mokytis visą gyvenimą įrodė atsakymai į klausimą – „Kaip priklauso, Jūsų manymu, mokymas/is ir gyvenimas?“. Beveik visi apklausti atsakė, kad mokymas/is ir gyvenimas turi tiesinę priklausomybę, kitaip tariant – gyvenant reikia mokytis. Taip pat tyrimo duomenys įrodė, kad yra poreikis mokytis, darbuotojai stengiasi tai daryti (ne visi, bet tai tik pradžia), mokymą/si laiko būtiniausiu dalyku mūsų gyvenime.

Žmonės yra pasirengę judėti toliau, siekti naujų žinių, eiti su gyvenimu koja į koją, kitaip sakant – tobulėti su gyvenimu kartu. Taip pat tyrimo duomenys pabrėžė tokį faktą – iniciatyva mokytis ir tobulėti rekonstruojamoje įmonėje ateina iš apačios (iš darbuotojų), bet be vadovų palaikymo tai ne visada gerai, nes užsibrėžti tikslai gali skirtis.

Darant tyrimo interpretacijos apibendrinimą, galima teigti, kad aukščiau iškeltos hipotezės visiškai pasiteisino, nes tyrimo metu gauti duomenys tai įrodė.

Išvados

1. Kolektyvo poreikis mokytis, tobulėti yra akivaizdus, nes pirmiausiai tai įrodo vykdomi įmonėje pertvarkymai, o būtent įmonės rekonstrukcija. Kvalifikacijos tobulinimo aktualumą pabrėžė tyrimo metu gauti duomenys. Iš apklausto įmonės kolektyvo tik 30 procentų respondentų mano, kad mokymai darbe organizuoti gerai. Toks skaičius nurodo – peržiūrėti

- ir parinkti tinkamus mokymus darbo vietoje, tam kad visa įmonė kryptingai judėtų prie laukiamų ir užsibrėžtų darbo tikslų įgyvendinimo.
2. Tyrimas suteikia duomenų, kad dauguma apklaustų įmonės darbuotojų vis tiek turi norą tobulėti, o tai pabrėžia tą faktą, kad žmonės supranta dabartinę besikeičiančią padėtį ir nori keistis į tobulumo pasiekimo pusę.
 3. Tyrimo metu paaiškėjo, kad patys nesimoko ir nesitobulino darbuotojai būtent todėl, kad yra įsitikinę – mokytis jau per vėlu. Kiti mato sunkumus derindami mokymąsi ir šeimą. Tai gali reikšti, kad vieni nesimoko ir ieško tam priežasčių, kiti mano, kad mokymai tai tik jaunų žmonių prerogatyva.
 4. Tyrimas suteikia duomenų apie apklaustų respondentų mokymo/si motyvaciją. Buvo įrodyta, kad daugiau negu pusė apklaustų darbuotojų tobulumo proceso motyvaciją sieja su asmeninių poreikių tenkinimu, o tai reiškia, kad dauguma apklaustų žmonių yra įsitikinę – gyvenimo posūkis į gerąją pusę, taip pat kelias prie tobulumo priklauso tik nuo mūsų pačių. Taip pat 85 procentai respondentų yra įsitikinę, kad iniciatyva mokytis turi būti pirmiausiai skleidžiama taipogi nuo mūsų pačių. Tai geras rodiklis šiuolaikiniame ir besikeičiančiame gyvenime, kuris parodo, kad besikeičianti aplinka keičia ir žmonių nusistovėjusį mąstymą - veda prie tobulumo. Žmonės aiškiai išsivaizduoja ateitį ir mato kelius geresnį gyvenimą pasiekti, naudojant savęs vertinimo, mąstymo pertvarkymo, tobulinimo procesus. Kitaip tariant supranta, kad be savianalizės, savęs įvertinimo ir saviugdos nebeįmanoma tobulėti, siekti idealumo.
 5. Beveik visi respondentai teigiamai žiūri į poreikį mokytis visą gyvenimą (nuo gimimo iki mirties). Ir visi be išimties apklausti darbuotojai mokymo/si procesą laiko vertybių įgijimu. Tai įrodymas, kad įmonėje greit gali būti pasiekti teigiami ir tuo pat metu laukiami rezultatai.
 6. Analizuojant tyrimo duomenis, paaiškėjo, kad įmonėje nėra kryptingo mąstymo, tai paaiškėjo iš tiksliai neįsivaizduojamos esamos įmonės politikos. Įmonės darbuotojų problema yra ta, kad žmonės nežino kokia kryptimi judėti. Tai tam, kad visi mokymai, tobulinimo procesai būtų siejami su įmonėje vykstamais pakeitimais, reikėtų sudaryti tam tikrą mokymus tvarkančią komandą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išvados

1. Gyvenime visi nauji keliai pradedami nuo pažinimo, nes nežinojimas nuveda į niekur. Aplinkos pažinimas atveria galimybę vertinti save, ieškojimui, kitaip sakant pats žmogus ugdo savyje ugdymo procesus, nes norint pasiekti gyvenime gerumą, naujumą, būtina keistis kartu su besikeičiančia aplinka. Tyrimo metu buvo įrodyta, kad dirbantys įmonėje darbuotojai supranta, kad mokymas/is yra būtinas, darbuotojai yra morališkai pasiruošę tobulėti, bet ne visi žino kaip.
2. Mokymas/is visą gyvenimą – tai kiekvieno žmogaus tikslas, nes kiekvienas nori pasiekti tam tikrų rezultatų, o laikui bėgant keičiasi aplinka, gyvenimiškos aktualijos. O tam, kad kiekvienas gyventų patogiai besikeičiančioje aplinkoje, jis turi keistis (tobulėti), kitaip sakant tų rezultatų pasiekimas priklauso nuo žmonių veiklos.
3. Tyrimo metu gautais duomenimis įrodyta, kad 85 procentai respondentų turi norą mokytis (tobulėti), tiek pat apklaustųjų mano, kad darbo vietoje tobulėti būtina, o visi be išimties laiko mokymą/si vertybių įgijimu. Aiškus tapo tas faktas, kad įmonės darbuotojai yra pasiruošę kaitai, savęs vertinimo ir ugdymo procesai vyksta nuolat.
4. Paaiškėjo – jeigu žmogus turi norą įtvirtinti save gyvenime, kuris nuolat keičiasi, būtinas savęs vertinimas, kritikavimas ir galų gale ugdymas. Naudingumas – tai svarbi priežastis savęs tobulinimo proceso pradžioje, bet tai tik vienas veiksnys, kuris gali nurodyti tobulumo kryptį. Darbo vietoje naudingumą parodo ir įrodo vadovai, kurie savo ruožtu, kaip ir žmogaus organizme, žaidžia „galvos“ vaidmenį. Pats darbuotojas irgi ieško sau tinkamos naudos, o tam, kad visi būtų patenkinti, būtina ieškoti sąlyčio taškų, o po to formuoti bendrus darbo tikslus ir uždavinius.
5. Tyrimo metu paaiškėjo, kad socialinė ir asmeninė vertybių sistemos irgi turi didelę reikšmę siekiant gerumo bei tobulumo. Apklaustos metu buvo įrodytas tas faktas, kad asmeninis tobulėjimas, savo akiračio plėtimas yra svarbiausias skatinimo veiksnys tobulinantis. Nes keičiasi aplinka, o kartu ir gyvenimo siekiai.

6. Didelę reikšmę tobulinimą skatinančioje sistemoje turi bendradarbiavimas, nes kuo daugiau žmonių, tuo daugiau minčių ir naujų žinių. Būtent todėl įmonių darbas turi būti vieningas ir atviras, nes visi kartu greičiau ir tobuliau pasieks užsibrėžtų tikslų.
7. Pirmasis personalo ugdymo įmonėje veiksnys, kaip paaiškėjo tyrimo metu, yra bendrai suformuluoti įmonės lūkesčiai. Tik aiškumas, atvirumas, bendrumas tarp įmonėje dirbančiųjų žmonių duoda daugiau galimybių ir atsiveria daugiau kelių greičiau pradėti tobulinimą (kvalifikacijos kėlimą ir perkvalifikavimą) greitai besikeičiančioje aplinkoje.
8. Apklauso metu tapo aišku, nors įmonėje darbuotojai morališkai yra pasiruošę keistis (tobulėti), bet vidinė įmonės tobulinimo sistema nėra suderinta, nes mokymai nėra gerai organizuoti (pasak daugumą apklaustų darbuotojų). Visi įmonėje formuojami lūkesčiai turi turėti tiesinę priklausomybę nuo aplinkoje vykstančių pokyčių (vartotojų, tiekėjų ir taip toliau).
9. Taip pat lūkesčių formavimas priklauso nuo vidinių pokyčių. Skirtumas tarp vidinių ir išorinių veiksnių tas, kad išorinius veiksnius pati įmonė valdyti negali, o su viduje vykstančiais pokyčiais galima formuoti tam tikrus kelius lūkesčiams pasiekti.
10. Tyrimo metu tapo aišku, kad kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo poreikiai auga kartu su asmeninių poreikių formavimais. Dabartinais laikais sparčiai keičiasi darbo poreikiai ir tvarka, keičiasi visuomenės ir lygiagrečiai turi keistis įmonės užsibrėžti tikslai. Gerų ir tinkamų darbo rezultatų gavimas priklauso nuo vidinio klimato tarp bendradarbių, nuo darbo aplinkos, pagarbos (kitų ir savęs) ir taip toliau.
11. Tyrimas įrodė, kad poreikis kvalifikacijos kėlimui ir perkvalifikavimui atsiranda visų pirma kaip savęs tobulinimas, nes keičiasi aplinka, vyksta įmonės rekonstrukcija. Nors, pasak respondentų, mokymai įmonėje organizuoti negerai, dauguma mokosi darbo vietoje. Bet nereikia pamiršti, kad sėkmingas įmonės darbas priklauso nuo visos įmonės darbuotojų bendrumo, bendravimo ir bendradarbiavimo.

Rekomendacijos

1. Suvokiant, kad kelti kvalifikaciją yra būtina, ne visi yra linkę patys tai daryti. Viena iš išeičių gali būti: peržiūrėti ir parinkti tinkamiausią įmonės politiką, kurioje savo ruožtu bus išdėstyti visi numatomi keliai tobulinti darbuotojų žinias, pakeisti nusistovėjusį mąstymą, tuo pat metu siekti užsibrėžtų tikslų.
2. Taip pat galima sudaryti įmonės mokymus tvarkančią komandą, kuri bus sudaryta iš įmonėje dirbančių žmonių, kurie galės racionaliai sudaryti grafikus ir planus pagal kuriuos bus įmanoma pasiekti užsibrėžtų tikslų (vadovų ir darbuotojų). Nes kaip rodo tyrimo metu gauti duomenys, žmonės yra pasirengę pasikeitimams ir nori tai daryti. Komanda savo ruožtu rastų kelią tam, kad visa įmonė kryptingai judėtų prie laukiamų ir užsibrėžtų darbo tikslų įgyvendinimo.
3. Tyrimo metu paaiškėjo, kad didelį vaidmenį respondentams ką nors keisti savo gyvenime ir keistis patiems atlieka asmeninių poreikių tenkinimas. Todėl būtų gerai ir naudinga sudaryti įmonėje tam tikrą, visiems tinkamą (vadovams ir darbuotojams), mokymosi skatinimo sistemą. Ji nebūtinai turėtų būti materialinis paskatinimas, tai gali būti padėkos raštai, papildomos laisvos diena ir panašiai.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Literatūros šaltiniai

1. Aramavičiūtė V. Ugdymo samprata. Vilnius: VU leidykla, 1998.
2. Aramavičiūtė V. Auklėjimas ir dvasinė asmenybės branda. Vilnius: Gimtasis žodis, 2005.
3. Giddens A. Modernybė ir asmens tapatumas. Vilnius: prada, 2000.
4. Jovaiša L. Edukologijos įvadas. Vilnius: VU leidykla, 2002.
5. Murphy J. Jūsų sąmonės galia. Vilnius: Alma littera, 2007.
6. Rutkauskienė D., Targamadze A. ir kiti. Nuotolinis mokymasis. Kaunas: Technologija, 2003.
7. Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003.
8. Simonaitienė B. Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas. Kaunas: Technologija, 2007.
9. Želvys R. Švietimo organizacijos vadyba. Vilnius: VU leidykla, 2003.

Lietuvos Respublikos teisės aktai

10. Lietuvos Respublikos aukštojo mokslo įstatymas. Nr. VIII-1586, 2003-04-22, Žin., 2000, Nr. 27-715 [žiūrėta 2008m. gruodžio 15d.]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=211739
11. Lietuvos Respublikos Konstitucija. [žiūrėta 2009m. vasario 2d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>
12. Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas. Nr. VIII-822, 1998-05-30 [žiūrėta 2008m. gruodžio 15d.]. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/istatymai/viii-822.htm
13. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Nr. IX-1630, 2003-06-17, Žin., 2003, Nr. 63-2853 [žiūrėta 2008m. gruodžio 2d.]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=279441&p_query=&p_tr2=

14. Valstybės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų. Nr. IX-1700, 2003-07-04
[žiūrėta 2008m. lapkričio 11d.]. Prieiga per internetą:
http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/strategija2003-12.doc

Internetinių puslapių nuorodos

15. Mokymosi visą gyvenimą memorandumas.2001 [žiūrėta 2009m. sausio 20d.]. Prieiga per internetą: http://www.lssa.smm.lt/docs/Memorandumas_2001.doc
16. Tamašiūnas T., Linkaitytė G., Tureikytė D., Štutienė I., Žilinskaitė L. Suaugusiųjų tęstinio mokymo galimybių plėtra mokymosi visą gyvenimą strategijos įgyvendinimo kontekste. Tyrimo ataskaita. Vilnius, 2004m. [žiūrėta 2009m. vasario 2d.]. Prieiga per internetą: HTTP://WWW.SMM.LT/SVIETIMO_BUKLE/DOCS/ATASKAITA_APIE_SVIETIMA.DOC
17. VU Filosofijos fakultetas, sociologijos ir socialinės teorijos katedra. Visuomenės informuotumas apie švietimą ir švietimo vertinimas. Tyrimo ataskaita. Vilnius, 2003m. [žiūrėta 2009m. vasario 2d.]. Prieiga per internetą:
http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/Ataskaita_apie_svietima.doc

PRIEDAI

1 priedas

ANKETA

1 dalis.

1. Jūsų išsilavinimas (Ваше образование)

- vidurinis (среднее)
- profesinis vidurinis (среднее техническое)
- aukštesnysis (высшее неунивер-ое)
- aukštasis (высшее универ-ое)

2. Jūsų darbo stažas (стаж работы)

2 dalis.

3. Ar Jūs norite mokytis? (есть желание учиться?)

- taip (да)
- ne (нет)

4. Ar mokotės dabar, jeigu ne, tai dėl kokios priežasties? (Учитесь теперь? Если нет, то почему?)

- taip (да)
- ne (нет)
- mokytis jau per vėlu (учиться уже поздно)
- mokymąsi sudėtinga suderinti su šeima (сложно совместить учебу и семью)
- mokymuisi trūksta lėšų (не хватает денег)
- bandžiau mokytis, bet pasirodė per sunku (пробовал(а) учиться, но оказалось - сложно)
- mokymąsi sudėtinga suderinti su darbu (сложно совместить учебу и работу)
- turimų žinių ir įgūdžių pilnai pakanka (хватает приобретенных ранее знаний и навыков)
- nėra man reikalingų mokymo programų (нет нужных мне учебных программ)
- kitas atsakymas (другой ответ)

5. Ar per paskutinius metus mokėtės? (За последние года учились?)

- taip (да)
- ne (нет)

6. Kokios priežastys skatina mokytis? (какие причины мотивируют к учебе)

- skatina nuolat augantys reikalavimai darbo rinkoje (постоянно растущие требования на рынке труда)
- mokydamasis tobulėju, plečiu savo akiratį (во время учебы совершенствуюсь, расширяю свой кругозор)
- noriu siekti daugiau žinių, kad gaučiau papildomų darbų ir pagerinčiau savo materialinę padėtį (хочу достичь больших знаний, чтобы получить дополнительную работу и улучшить свое материальное состояние)
- mokydamasis galiu rąbendrauti su naujais žmonėmis (во время учебы могу пообщаться с новыми людьми)
- noriu susirasti kitą darbą (хочу найти другую работу)
- mokytis skatina mano darbdavys (к учебе мотивирует работодатель)
- dabar visi mokosi, todėl mokausi ir aš (теперь все учатся, поэтому и я)
- kitas atsakymas (другой ответ)

7. Kaip žiūrite į tai, kad mūsų šiuolaikiškame gyvenime reikia mokytis visą gyvenimą (nuo gimimo iki mirties)? (как смотрите на то, что учится нужно всю жизнь?)

- nežinau (не знаю)
- gerai (хорошо)
- neratinka (не нравится)

8. Ar mokymasis - tai „vertybių įgijimas“? (учеба для вас это приобретение ценностей?)

- taip (да)
- ne (нет)
- nežinau (не знаю)

3 dalis.

9. Ar daug ką sužinote naujo darbe? (много нового узнаете на работе?)

- taip (да)
- ne (нет)
- nežinau (не знаю)
- kitas atsakymas (другой ответ)

10. Iš kur, Jūs manymu, turi skeistis iniciatyva mokytis? (От кого должна исходить инициатива учиться?)

- iš manęs (от меня)
- iš vadybininkų (от начальника)
- iš dar ko nors (от куда-нибудь еще)

11. Ar Jūsų darbo vietoje gerai suorganizuotas mokymas? (На Вашем рабочем месте хорошо организована учеба?)

- taip (да)
- ne (нет)
- nežinau (не знаю)

Jeigu ne, tai nuo ko tai priklauso? (если нет, то от чего это зависит?)

12. Kaip Jūs manote, ar reikia savarankiškai mokytis (tobulintis) darbo vietoje? (Как Вы думаете, нужно ли самостоятельно учиться (совершенствоваться) на рабочем месте?)

- taip (да)
- ne (нет)
- nežinau (не знаю)

13. Ką dėl to darote ? (Что для этого делаете?)

4 dalis.

14. Kokių dalykų Jūs norėtumėte mokytis, gilinti turimas žinias?

- lankyti vadybos kursus (посещать курсы по управлению)
- lankyti kompiuterinio raštingumo kursus (посещать курсы по компьютерной грамотности)
- lankyti užsienio kalbos kursus (посещать курсы по изучению иностранного языка)
- dalyvauti teisės pagrindų kursuose (посещать курсы правовых основ)
- dalyvauti projektų paramai gauti rengimo mokymuose (участвовать в обучении по получению финансовой поддержке для реализации проекта)
- lankyti psichologijos kursus (посещать курсы по психологии)
- lankyti pomėgių kursus (piešimo, dizaino, jogos, rankdarbių ir kt.) (посещать курсы интересов - рисование, дизайн, рукоделия и так далее)
- įgyti aukštąjį išsilavinimą (magistro studijas) (получить высшее образование (степень магистра))

kitas atsakymas (другой ответ)

15. Pasak CYRIL HOULE mokymas orientuotas: (По словам CYRIL HOULE учеба направлена на)

į tikslą; (на цель)

į veiklą; (на деятельность)

į asmeninį tobulėjimą. (на личное совершенствование)

Pasirinkite iš šitų trijų savo mokymosi orientaciją (pabraukite, ar apibraukite).

(Подчеркните свои направления)

16. Kaip susiję, Jūsų manymu, mokymasis ir gyvenimas? (Как по - Вашему связаны учеба и жизнь?)

17. Kaip suprantate teiginį – „suaugusiųjų saviugda“? (как понимаете выражение – самовоспитание взрослых?)

18. Ką patys darote dėl savo saviugdos ? (что делаете для своего самовоспитания?)