

Darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas

Edmundas Regimundas Stancikas

Profesorius socialinių mokslų habilituotas daktaras
Kauno technologijos universitetas
Kokybės vadybos katedra
Laisvės a. 55 LT-3000 Kaunas
Tel.(27) 32 38 64

Straipsnyje nagrinėjamas darbuotojų mokymosi ir tobulėjimo organizavimas, iš to kylančios problemos. Atskleidžiama darbuotojų mokymo ir tobulinimo (ugdymo) svarba gerinant gyventojų kokybę, analizuojamas ugdymo procesas ir jo modeliai. Daug dėmesio skiriama nustatyti darbuotojų mokymo reikmes ir tikslus, įvertinti mokymosi bei tobulėjimo proceso rezultatus. Pateikiami kai kurie mūsų šalies įmonių pavyzdžiai, patvirtinantys nagrinėjamų problemų aktualumą.

Įvadas

XX ir XXI amžiaus sandūra yra ypatingas laikotarpis. Numatoma, kad naujame amžiuje išsivysčiusių šalių visuomenės pasieks naują kokybinį lygį, taps žinių visuomene. Toje visuomenėje ypač reikšminga bus gyventojų kokybės problema. Kad visuomenė būtų pasirengusi naujoms sąlygoms, būtina suvokti kiekvieno individo ir visos visuomenės tobulėjimo būtinumą. Pažymėtina, kad šiomis sąlygomis žmoginis kapitalas tampa pagrindiniu, nuo jo daugiausia priklausys aukšto lygio ir nuolat besikeičiančių technologijų efektyvumas.

Dabar padidėjęs susidomėjimas „besimokančios organizacijos“ kūrimu. Tokioje organizacijoje visi darbuotojai turėtų noro, sugebėjimų, priemonių ir galimybių nuolat prisidėti prie pridėtinės vertės didinimo, ir vyrauja požiūris, kad apmokyti ir įgaliojimus turintys darbuotojai organizacijai gali teikti didžiulę naudą. Būtent „besimokanti organizacija“ yra vienas svarbiausių

visuotinės kokybės vadybos (VKV) pranašumų. Šios naujos ir vis populiarėjančios Vakarų pasaulyje vadybos teorijos vienas iš pagrindinių principų yra nuolatinis tobulėjimas. Japonai turi nuolatinio tobulėjimo pavadinimą – „kaizen“. Kokybės tobulėjimas kaizen filosofijoje pirmiausia orientuojamas į darbuotojų kokybę. Pabrėžiama, jei pagerėja darbuotojų kokybė, jos dėka gerės ir produktų kokybė. Kiekvienas darbuotojas turi būti įtrauktas į gerinimo veiklą. Visų vadybininkų ir darbuotojų mokymas turi būti reguliarus, todėl jis yra kertinis kaizen filosofijos aspektas. Iš to išplaukia, kad vadybos mokslas turi užimti gana svarias žmogaus ugdymo organizavimo pozicijas.

Žmogus tokioje visuomenėje turi nuolat tobulėti. O tai savo ruožtu kelia sudėtingesnius reikalavimus švietimo ir kitoms, žmones ugdančioms institucijoms. Švietimo sistemai yra gana sudėtinga užtikrinti visų gyventojų grupių mokymąsi visą gyvenimą. Tai pirmiausia liečia dar-

buotojus, kurių ugdymo problema daugiausia yra organizacijų vadovų rūpestis. Tokiu būdu susiformuoja erdvė, kurioje vyksta personalo ugdymas, įvertinant mokslo ir technikos, ypač informacinių technologijų, pokyčius.

Atlikta mokslinės literatūros loginė analizė, tiriant personalo mokymosi ir tobulėjimo organizavimą bei iš to išskylančias problemas ir požinių skirtumus įvairių autorių darbuose, nagrinėjant pasaulyje atliktų tyrimų rezultatus ir siūlomus darbuotojų mokymo modelius. Literatūros analizė parodė, kad personalo ugdymo klausimai yra nagrinėjami lietuvių autorių darbuose (L. Jovaiša (1996), P. Juzevičienė (1997), A. Sakalas (1996), A. Stankevičienė (2000) ir kiti). Tai personalo ugdymo sociologinių-educologinių, kiekybinių ir kokybinių problemų nagrinėjimas, sampratos ir pagrindinių terminų aiškinimas. Tačiau personalo mokymas ir tobulėjimas, kaip sisteminis gyventojų kokybės gerinimo procesas, išnagrinėtas nepakankamai. Užsienio mokslininkai yra atlikę daug mokslinių darbų, kuriuose pristatomi įvairūs metodai ir modeliai, apibendrinami atliktų tyrimų rezultatai. Tuo tarpu jų panaudojimo galimybės atskleistos nepakankamai.

Mokslinio tyrimo objektas – darbuotojų mokymas ir tobulėjimas, kaip gyventojų kokybės gerinimo sisteminis procesas, jo organizavimo valdymo ir vertinimo teoriniai ir praktiniai aspektai.

Tikslas – integruotai ištirti darbuotojų mokymosi ir tobulėjimo organizavimą ir jo modelius, mokymosi reikmių ir tikslų nustatymo, personalo mokymosi ir tobulėjimo įvertinimo galimybes ir būdus.

Darbuotojų mokymosi ir tobulėjimo samprata ir svarba

Švietimui ir išsimokslinimui svarbi nuolatinio mokymosi sistema. Mokslinėje literatūroje nuo-

latinio mokymosi terminas aiškinamas gana įvairiai. Neretai jis suvokiamas kaip tęstinis ugdymas arba nenutrūkstamas, visą gyvenimą trunkantis mokymasis. Tai reiškia, kad išsilavinimas nėra duotas visam laikui, o yra nuolatinio mokymosi, trunkančio visą gyvenimą, rezultatas (D. Beresnevičienė, 1993).

Nuolatinio mokymosi sistema – tai visą gyvenimą trunkantis ir mokymąsi laiduojantis formalus ir neformalus švietimas. Tęstinis mokymasis yra nuolatinio mokymosi sistemos sudedamoji dalis. Jis dažniausiai suprantamas kaip suaugusiųjų švietimas, kuris taip pat gali būti formalus ir neformalus.

Neformalus švietimas yra asmenų ar visuomenės interesų sąlygojama savišvieti, kuriai priskirtinas ir darbuotojų mokymas ir tobulėjimas, vienas iš gyventojų kokybės gerinimo būdų. Jo svarbą lemia didelė dirbančių gyventojų dalis, taip pat tai, kad jo dėka susiformuoja kitokia darbuotojo brandos kokybė, jam pereinant į kitaip ekonomiškai ir socialiai reikšmingą sąvejos realizavimo etapą.

Darbuotojų mokymas ir tobulėjimas yra kiekviena pastanga tobulinti esamus ar būsimus sugebėjimus, tuo būdu didinant savo galimybes dirbti tam tikrą darbą. Tai pasiekama dažniausiai keičiant darbuotojų požiūrį, tobulinant jų turimus įgūdžius ir padedant įgyti reikiamų žinių. Dabar darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas turi vis didesnę reikšmę organizacijos konkurencingumui ir ilgalaikiam jos klestėjimui. Mokymosi ir nuolatinio tobulėjimo dėka įgyjami sugebėjimai, reikalingi darbuotojams tiek dabar, tiek ir ateityje, kadangi nuolat keičiasi ir pati organizacija, ir jos aplinka. Mokymas ir tobulėjimas pagerina darbuotojų sugebėjimus ir jų įsipareigojimą organizacijai, o tai yra labai svarbu norint gaminti aukštos kokybės prekes ir teikti paslaugas.

Darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas tegali būti aktyvus, nes jame vienodai dalyvauja abi suinteresuotos šalys – darbuotojas ir darbdavys. Jis daugiausia orientuojasi į tai, kad darbuotojo profesinis pasirengimas ir sugebėjimai maksimaliai atitiktų atliekamo darbo turinį bei šio turinio pokyčius.

Darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas turi būti suvokiamas plačiau nei darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ar naujų žinių įsigijimas. Tai turėtų būti viena iš strateginių organizacijos nuostatų, kai darbuotojų gebėjimai ugdomi adekvačiai organizacijos tikslams, kai kiek įmanoma plačiau atskleidžiami individualūs jų sugebėjimai ir potencialios galimybės, panaudojant tam maksimalias galimas investicijas. Iš to išplaukia, kad dirbantys konkretų darbą darbuotojai, turi turėti šiam darbui reikalingų žinių ir sugebėjimų, taip pat pakankamai motyvacijos juos iki galo panaudoti. Be to, visoms laisvoms ir naujoms sukurtoms darbo vietoms turi būti planingai rengiamas atitinkamas personalas. Kita vertus, būtina sudaryti sąlygas kiekvienam darbuotojui realizuoti savo galimybes ir polinkius, sukurti sąlygas profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui, stimuliuoti tobulėjimo poreikius. Taip pat svarbu sukurti pagrįstą poreikių ir gabumų išaiškinimo sistemą, didinti darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu, gerinti įmonės įvaizdį ir konkurentabilumą (A. Sakalas, 1996). Kitaip tariant, įmonė, rimtai užsimanti darbuotojų mokymu ir tobulėjimu, privalo ir pati nuolat tobulėti.

Netretai įmonės orientuojasi į neperspektyvią personalo politiką, kai pirmenybė teikiama vienadieniems išskaičiavimams. Tai pasireiškia siekimu kuo greičiau ir kiek įmanoma daugiau pasinaudoti darbuotojo profesiniu-kvalifikaciniu potencialu, ribojant investicijas į jo ugdymą. Mokymas yra vienas iš didžiausių pradinių iš-

laidų, todėl nemažai įmonių investuoja atsargiai, investavusios dažnai stengiasi labai greitai lyginti gautą naudą su išlaidomis. Pirmaujančios įmonės taip nesielgia, kadangi žino, kad ko-kybe pagrįsto mokymo nauda viršija išlaidas mažiausiai santykiu 30 su 1 (Evans R. James, Lindsay H. William, 1993).

Kompanijos, kurios vadovaujasi į VKV teoriją, daug lėšų skiria mokymui. Pavyzdžiui, *Motorola* ir *Texas Instruments* numato mažiausiai 40 valandų per metus kiekvienam darbuotojui mokyti, *Cadillac* siunčia daugiau kaip 1400 darbuotojų į keturių dienų Demingo seminarą, kurio išlaidos buvo beveik 1 mln. dolerių, o *Solecron* 1991–1995 m. padidino metines mokymo valandas nuo 85 iki 150. Pirmaujančios kompanijos turi oficialias mokymo tarybas, kurių sistemos ir metodai tobulinami atsižvelgiant į jų strateginius tikslus.

Lietuvoje darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas ne visur suvokiamas kaip būtinybė. Apytiksliais skaičiavimais, mūsų šalyje mokosi apie 10 proc. visų darbingo amžiaus gyventojų. Netgi perspektyviose įmonėse menkai rūpinamasi darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, tik 25 proc. įmonių turi kvalifikacijos kėlimo planus. Nors kas devintas darbuotojas atleidžiamas iš darbo dėl kvalifikacijos trūkumo, kas 3–4 darbuotojas, neturintis pakankamai kvalifikacinių žinių, nedalyvauja tobulinant kvalifikaciją. Darbuotojų paaukštinimo galimybės nėra pakankamai didelės. Tai susiję su lėtai smailėjančia piramidės pobūdžio profesine-kvalifikacine struktūra, kai žemesnės ir aukštesnės kvalifikacijos darbuotojų santykis yra didelis.

Atlikti tyrimai (A. Stankevičienė, 2000) atskleidė nemažai spręstinių problemų. Beveik pusė tirtų įmonių neplanuoja būsimo darbuotojų skaičiaus, taigi jų nerengia, nes išgyvenimo strategija labiausiai nulemia stichiską re-

agavimą į personalo judėjimo srautus. Personalo telkimo nuostatas rodo darbuotojų paieškos būdai. Darbuotojų mokymosi ir tobulėjimo požiūriu labai svarbus vidinis jų rengimas, nes jis apibūdina personalo politikos uždaramą arba atvirumą. Minėti tyrimai rodo, kad vidiniam darbuotojų rengimui skiriama santykiškai nedaug dėmesio. Vilniaus mieste tik 8,7 proc., Širvintų rajone 6,1 proc. Kuo keblesnė įmonės ekonominė padėtis, tuo labiau orientuojamasi į atvirą personalo politiką, kuo stambesnė įmonė, tuo didesnės galimybės orientuotis į labiau uždara personalo politiką. Taip pat nustatyta, kad kuo blogesnė įmonės ekonominė padėtis, tuo stipresnė vadovo pozicija įgyvendinant personalo politiką.

Pastebima nepalanki situacija tuo požiūriu, kad teorinės žinios nuvertinamos, svarbiausi laikomi praktiniai darbo įgūdžiai. Tai atskleidžia aiškia orientaciją į trumpalaikį darbuotojų naudingumą, yra susiję su išgyvenimo strategija, kai strateginis personalo teorinis rengimas atidedamas rytdienai. Kita vertus, palyginti menkai pripažįstama kūrybiškumo svarba rodo, arba esant nesudėtingą darbinę veiklą, arba tai, kad vadovai pripažįsta tik savo kūrybiškumo vertę, pavaldiniams palikdami galimybę savarankiškai vykdyti gautus nurodymus. Pažymėtina, kad dabar ryškiai iškeliamas vadybinių gebėjimų veiksnys, kuris neabejotinai svarbus, kai labai jų trūksta visų lygių darbuotojams. Kartu nepaneigiamos kitos esminės darbuotojų savybės – kūrybiškumas ir iniciatyvumas.

Personalų gamybinio aktyvumo skatinimas turi įtakos įmonės ekonominėms galimybėms, o darbuotojų mokymas ir tobulėjimas formuoja vidinę motyvaciją, jį įprasmina. Todėl ypač svarbus yra efektyvus ir nuoseklus darbuotojų mokymas ir tobulėjimas.

Darbuotojų mokymosi organizavimas kaip sisteminis procesas

Formuojant modernią personalo politiką išiskiria visuotinės kokybės vadyba, kurios vadovavimo teorija sudaro tolydžio gerinamo darbo organizavimo pamatą. Čia pagrindiniai vadybos būdai, dabartinės gerinimo pastangos ir mokslo bei technikos pažanga suvokiama kaip vientisas metodas, skirtas tolydžio gerinti visą veiklos procesą. Pabrėžiama, kad darbas yra integruotas procesas, o kokybę galima pasiekti su turimais darbuotojais, kitaip jiems vadovaujant ir kitaip juos mokant.

Pažymėtina, kad tik esant teigiamam požiūriui į darbuotojų mokymąsi ir tobulėjimą visais valdymo lygiais galima sukurti veiksmingą sistemą. Vadovams ir visiems darbuotojams šiuo požiūriu būtina vidinė motyvacija, kuri vargu ar gali būti pasiekta administravimu. Tačiau darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas yra pirmiausia vadovų, o paskui darbuotojų uždavinys. Šios funkcijos reikšmingumas didėja proporcingai hierarchiniam lygiui, vadinasi, aukščiausiam valdymo lygyje jo reikšmė yra didžiausia, nes tai siejama su potencialiai didėjančiu darbuotojų naudingumu ir kartu didesne ekonomine ir moraline atsakomybe.

Darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas yra susijęs su kita personalo vadybos veikla. Organizacijos darbuotojų mokymo ir tobulėjimo reikmės dažnai priklauso nuo jos personalo planavimo reikalavimų. Šie reikalavimai kyla iš organizacijos bendrų planų ir tikslų, jos suplanuotų žmonių išteklių reikmių ir numatomos žmonių išteklių pasiūlos tenkinant tas reikmes. Diegiant naujas technologijas, organizacijoms vis sunkiau patenkinti reikmes su turimu personalu. Todėl personalo planavimas yra formalus pripažinimas, kad organizacijos įsiparei-

goja efektyviai naudoti žmoginius išteklius tiek esamu metu, tiek ir ateityje.

Personalo planavimas padeda sukurti bendrą kontekstą, kuriame vyksta mokymasis ir tobulėjimas, o darbo analizė ir įvertinimas – nustatyti specifines mokymosi ir tobulėjimo reikmes. Darbo įvertinimas leidžia atskleisti darbo trūkumus, o tolesnė analizė – darbuotojų gebėjimų stoką. Tai lemia atitinkamą mokymo reikalingumą, norint pašalinti trūkumus.

Organizacija, nustačiusi, kad turi darbuotojų mokymo ir tobulinimo reikmių, gali pasirinkti geriau įdarbinti kvalifikuotus žmones, nei mokyti savo darbuotojus. Tai leidžia taupyti tam reikalingas lėšas, tačiau taip elgdama organizacija praranda savo darbuotojų ugdymą kaip skatini formą. Be to, organizacijos ne visada gali rasti adekvačių atitinkamam darbui darbuotojų. Todėl įmonės gali taikyti ir įgyvendinti „iki įdarbinimo“ mokymo programas, tai padeda joms apsirūpinti potencialiais kvalifikuotais darbuotojais. Labai svarbu, kad atlygis būtų susijęs su atitinkama mokymo ir tobulinimo veikla, kadangi darbuotojas gali būti nesuinteresuotas geriau atlikti savo darbą, jei jam nesuteikiamas piniginis ar kitoks atlygis. Paskatos yra svarbios ne tik pritraukiant darbuotojus į mokymo programas, bet ir išlaikant tų programų efektyvumą.

VKV teorija pabrėžia, kad organizacija negali išgyventi be nuolat tobulėjančių darbuotojų. Todėl žmoginiai ištekliai, remiantis šia teorija, įmonėse turi vaidinti strateginį vaidmenį.

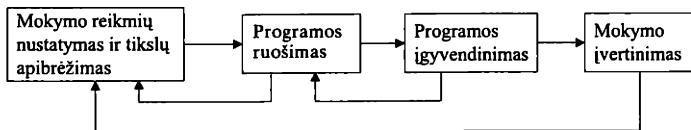
Daugelyje Japonijos ir JAV kompanijų VKV ir reikalingų žinių plėtra tapo svarbiausiu jų tikslu. Šioje aplinkoje darbuotojai privalo suprasti vartotojų poreikių patenkinimo priežastis, siekti aukštesnės kvalifikacijos ir atsakomybės, jausti, kad jie keičia įmonę.

Darbuotojų mokymas ir jo modeliai

Plačiau yra žinomas sisteminis mokymo modelis (J. Bratton, J. Gold, 1999), tačiau jis naudojamas nepakankamai. Šio modelio nuostatos yra racionalios ir naudingos. Pirmiausia jį taikant kreipiamas dėmesys į išlaidų efektyvumą. Todėl siekiama identifikuoti mokymo reikmę, kad būtų išvengta bereikalingų išlaidų, nustatomi standartais pagrįsti tikslai, sudaromos ir įgyvendinamos mokymo programos, įvertinami gauti rezultatai ir palyginami su parinktais tikslais.

Sisteminio mokymo metodo tobulėjimas pirmiausia yra susijęs su vertinimo išplėtimu visomis mokymo fazėmis. Toku atveju (1 pav.) vertinimas teikia naudingą informaciją mokymo organizatoriams, suteikia jiems grįžtamojo ryšio galimybę, o tai leidžia keisti ir tobulinti įvykius per visą mokymo periodą, ne tik pabaigoje.

Šis mokymo modelis nėra lengvai pritaikomas, organizacijų vadovai palieka visą mokymo veiklą mokymo organizatoriams arba personalo skyriams, tuo būdu išsiskiria mokymo ir organizacijos politikos. Be to, mokymas apskritai daugiausia priklauso nuo organizacijos biudžeto, požiūrio, kultūros ir darbo klimato.



1 pav. Patobulintas sisteminio mokymo modelis

Minerio B Johno, Crane'o P. Donaldso (1995) nuomone, sisteminis mokymo modelis padeda profesionaliai atlikti darbuotojų mokymą bei sudaro galimybes paprastai paaiškinti ir parinkti mokymo procedūras. Tačiau jų teigimu, šis modelis neatitinka realybės ir yra nebaigtas, nes nepritaikytas prie šiuolaikinių greitai kintamų aplinkos sąlygų, kadangi per trumpą laiką gali pasikeisti ir mokymo reikmės, ir tikslai.

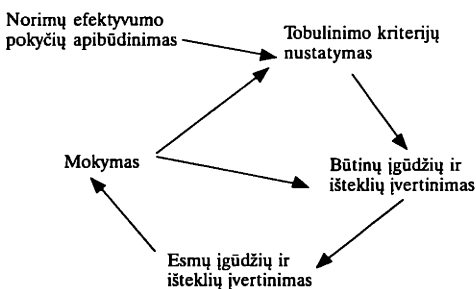
Siekiant išspręsti šias problemas sukurtas sugebėjimų modelis. Schulerio S. Randallo (1989) ir kitų autorių teigimu, šis modelis ypač tinka kintamomis sąlygomis dirbančioms organizacijoms. Šiame modelyje darbuotojų darbas yra sujungiamas su verslo tikslais ir visa tai valdoma darbo vadybos sistema. Sudaromas darbo atlikimo ir jo tobulėjimo planas, kuris apima mokymo reikmių identifikavimą ir numatymą, kaip jas patenkinti. Kitaip tariant, šis modelis įtraukia vadybininkus į mokymo analizavimą, mokymo pagalba pasiekama organizacijos poskyčių, todėl vadybininkai prisiima didesnę atsakomybę už darbuotojų mokymo ir tobulėjimo organizavimą. Tačiau ir šis modelis yra prieštaringas, darbuotojai dažnai jį vertina skeptiškai (žr. 2 pav.).

VKV požūrių mokymo procesas apibūdinamas kaip tobulėjimas, kurio elementai yra šie: kokybės politika – mokymas – atsakomybės pasiskirstymas – tikslų nustatymas – besimokančios organizacijos sukūrimas – kokybės mokymo reikmių nustatymas – programų ir medžiagos paruošimas – įgyvendinimas ir priežiūra – rezultatų įvertinimas – efektyvumo patikrinimas – mokymas.

Apžvelgus darbuotojų mokymo modelius, paabrėžtina, kad tinkamiausias mūsų sąlygomis yra patobulintas sisteminis modelis, nes jis sujungia pagrindines daugelio teorijų nuostatas. Jame pagrindiniai darbuotojų mokymo etapai pasireiškia kaip vieninga sistema, kurios nuosekli seka stebėjimas pati savaime yra darbuotojų mokymo organizavimo tobulėjimas.

Personalo mokymosi ir tobulėjimo tikslų nustatymas

Kaip žinoma, vienas iš pagrindinių darbuotojų mokymosi ir tobulėjimo tikslų yra pašalinti atliekamo dabar ir ateityje darbo trūkumus, kurie yra darbuotojų nesugebėjimo atlikti darbą reikiamu lygiu rezultatas.



2 pav. Mokymo ir tobulėjimo sugebėjimų modelis

Kitas svarbus darbuotojų mokymosi ir tobulėjimo tikslas – padėti darbuotojams tapti lanksnesniems ir greičiau prisitaikyti prie pokyčių. Tai labai svarbu, nes jei padidės pačios organizacijos prisitaikymas, bus didesnės ir jos išlikimo bei pelningumo galimybės. Taip pat mokymasis ir tobulėjimas gali padidinti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai laipsnį ir jų supratimą, kad organizacija yra gera vieta dirbti. Didesnis įsipareigojimas gali mažinti darbuotojų kaitą ir pravaikštas, taigi didės organizacijos produktyvumas. Be to, visuotinai pripažinta, kad mokymasis ir tobulėjimas didina visuotinę naudą, kadangi žmonės jaučiasi vertinami ir skatinami būti produktyvesni ir svarbesni organizacijos nariai.

Reikmių įvertinimą ir mokymosi tikslų nustatymą Molanderis Christopheris (1989) apibūdina kaip organizacijos, darbo ir individo tyrimų visumą. Remiantis organizacijos analize privalu organizacijos tikslus paversti žmoginių išteklių ir sugebėjimų poreikiais ir programomis, kaip jų gauti ir įgyti. Efektyvumo indeksų analizė teikia informaciją apie esamą darbo grupių efektyvumą. Organizacijos klimato analizė apibūdina organizacijos kultūrą, kaip darbuotojai joje jaučiasi, kiek efektyviai dirba. Šie trys organizacijos analizės aspektai apibūdina platų mokymosi ir tobulėjimo reikmių apibrėžimą. Deja, praktika rodo, kad įmonės neatsižvelgia į šios analizės būtinumą nustatydamos mokymosi ir tobulėjimo reikmes.

Darbo analizė ypatinga tuo, kad suteikia informaciją apie reikiamas atlikti kiekvieno darbo užduotis, apie reikalingus įgūdžius, sugebėjimus atlikti šį darbą ir apie minimaliai priimtinus standartus.

Analizės dėka darbuotojų darbo gebėjimai identifikuojami lyginant realų darbo atlikimą su minimaliais darbo reikalavimais arba lygi-

nant darbuotojo gebėjimą kiekvienam reikalingam įgūdžiui su gebėjimo lygiu, būtinu kiekvienam reikalingam įgūdžiui. Analizės šaltiniai yra darbo atlikimo indikatoriai (produktyvumas, nutikimai, ligos, kokybė, vartotojų skundai), atliekami testai (darbo žinių, įgūdžių, pasiekimų), požiūrių tyrimai, interviu, darbo dienoraščiai, klausimynai ir panašiai. Vis populiaresnis informacijos apie darbuotoją rinkimo būdas tapo savęs įvertinimas. Jis leidžia nustatyti, kaip darbuotojas įvertina savo atliekamo darbo arba darbo ateityje mokymo reikmes.

Mokymo tikslų išskėlimas turi būti grindžiamas visapusišku vertinimu, ar mokymą tikslingai vykdyti, ar jis yra geriausia išeitis, tenkinanti organizacijos reikmes. Mokymo tikslai turi būti išmatuojami ir tinkami stebėjimui.

Mokymo tikslų nustatymas ir reikmių analizė yra sudėtingas ir reikalaujantis laiko procesas. Nepaisant to, būtina pažymėti, kad jis turi du svarbius pranašumus: pasiekiamas bendras mokymo efektyvumas ir lengviau atliekamas mokymo įvertinimas.

Jei darbuotojas yra pakankamai motyvuotas pakeisti arba įgyti tam tikrus įgūdžius, mokymas yra gerokai lengvesnis ir sėkmingesnis. Žinant, kad yra naujo darbo galimybės arba yra galimybė paaugštinti pareigas, suteikia darbuotojams pakankamai motyvacijos. Tačiau mokymasis nebus efektyvus, jei yra tik motyvacija ir jokie sugebėjimo. Todėl turi būti nustatytas kiekvieno darbuotojo sugebėjimo lygis.

Svarbu, kad kiekvienam darbuotojui būtų suteikta galimybė įgyti patirtį to, ko mokomasi. Praktika labai svarbi po sėkmingo mokymosi. Viena didelė klaida, dažnai daroma nustatant mokymo ir tobulėjimo programas, yra tai, kad nepavyksta suteikti galimybių atitinkamomis programomis užtikrinti besimokančiųjų naujų žinių ir įgūdžių panaudojimą dirbant. To išdava

– ką darbuotojas išmoksta jis gali niekada nepritaikyti realioje darbo situacijoje arba naujos žinios greitai pamiršamos. Todėl yra svarbu, kad mokymosi programos atitiktų darbo sąlygas. Vienas būdas tą pasiekti yra turėti sąlygas, identiškas darbo situacijoje, antras – mokyti principų, kaip pritaikyti įgytas žinias darbo situacijoje.

VKV teorijos požiūriu (Tenner R. Arthur, DeToro J. Irving) darbuotojui būtina turėti trejopus įgūdžius – darbo žinias (ką daryti, kaip daryti ir kaip daryti geriau), grupinio darbo įgūdžius (bendravimas, tarpasmeniniai santykiai, grupės dinamika ir procesai, efektyvūs susitikimai) ir procesų analizavimo (sisteminius tobulėjimo modelis, matavimo sistemos, duomenų analizė ir grafikai).

Oaklandas S. Johnas (1993) nurodo, kad kokybės mokymo reikmės pasireiškia organizacijos lygmenimis: aukščiausiams vadybininkams (strateginių sprendimų priėmimas), vidurinio lygio vadybininkams (taktiniai sprendimai ir politikos įgyvendinimas), specialistams bei kokybės komandos lyderiams (greiti pagal situaciją sprendimai) ir kitiems darbuotojams (vykdymas). Būtent visų lygių mokymas yra labai svarbus, o bendram darbuotojų ugdymui reikia integralios mokymo programos, kuri taip pat apimtų veiklos stebėjimą ir skatintų keitimąsi idėjomis ir patirtimi, nes toks keitimasis leistų pasiekti tiekėjo–vartotojo tarpusavio veiklos kokybę.

Kokybė ir su ja susijęs mokymas ir ugdymas didina žinias ir įgūdžius, kurių darbuotojams reikia, kad savo darbus atliktų efektyviai ir našiai. Mokymo programos turi apimti kokybės supratimą, vadovavimą, projektų valdymą, ryšius, komandinį darbą, problemų sprendimą, duomenų interpretavimą ir naudojimą, vartotojų poreikių tenkinimą, proceso analizę, proceso suprastinimą, likučių sumažinimą, ciklo truk-

mės sutrumpinimą, klaidų nustatymą ir kitus ugdymo rezultatus, kurie turi įtakos darbuotojo efektyvumui, produktyvumui ir saugumui. Daugeliu atvejų mokymo programos taip pat apima darbo praturtinimo įgūdžius ir darbų kaitaliojimąsi, o tai padidina darbuotojų karjeros galimybes.

Pažymėtina, kad mokymo ir tobulinimo programose turi būti įvertinti skirtingų darbuotojų specialūs rengimo reikalavimai. Visiems darbuotojams reikia pagrindinių teorinių žinių ir įgūdžių, tačiau šie dalykai skiriasi atsižvelgiant į darbuotojų kategoriją ir funkcijas. Pavyzdžiui, su klientu bendraujančiam darbuotojui reikia aukštesnio mokymo lygio elgesio temomis, gamybos specialistui – Taguchi metodų, o naujų produktų ir proceso kūrėjams – kokybės funkcijų išskleidimo matricinės sistemos.

Personalo mokymosi ir tobulėjimo įvertinimas

Mokymosi ir tobulėjimo įvertinimas parodo visapusišką mokymo efektyvumą pagal tai, kiek buvo pasiekti tikslai. Tokiu būdu yra nustatomas grįžtamasis ryšys ir galima pamatyti sritis, kurias dar reikėtų tobulinti. Įvertinimas turi įtakos besimokantiems. Jei besimokantys darbuotojai žino, kad bus vertinami, atitinkamai formuojasi jų požiūris ir elgsenys mokymosi metu, ypač jei nuo mokymosi pasiekimų priklausys padėtis organizacijoje. Numatyti mokymosi tikslai padeda darbuotojams, kadangi jie žino, ką turi išmokyti, o grįžtamasis jų tobulėjimo ryšys turi motyvacinį poveikį jų elgsenai. Pagaliau reikia numatyti metodus, kurie leistų įvertinti mokymosi efektyvumą. Pirmiausia turi būti sudarytos sąlygos darbuotojams pritaikyti įgytas žinias ir įgūdžius. Naudojimas ir darbuotojų įgytų žinių ir įgūdžių patikrinimas. Šiuo atveju darbuotojai galėtų atlikti žinių ir įgūdžių demonst-

ravimo testus. Kitos kompanijos naudoja darbo įvertinimą arba testus imituojančioje darbo aplinkoje. Tačiau pats teisingiausias mokymosi efektyvumo testas yra rezultatai. Nustatyti mokymosi ir rezultatų jungtį gali būti naudojami įvairūs rodikliai, leidžiantys pamatyti ir mokymo spragas.

Vis dėlto mokymosi ir tobulėjimo įvertinimui skiriama nepakankamai dėmesio. Daugiausia įvertinimas yra konservatyvus ir netikslus. Konservatyvumas yra dėl to, kad mokymo organizatoriai dažnai yra susirūpinę išsaugoti mokymo normas nepaisydami programų poveikio besimokantiems. Netikslus yra dėl įvertinimo būdų, dažniausiai netinkamų klausimynų ar kad į juos duodama atsakytį netinkamiems asmenims. Todėl pastebimas polinkis kritikuoti kontekstinius veiksnius, tokius kaip patalpos ar aplinkos sąlygos, bet ne mokymo turinį, būdus ar organizacijos mokymo politiką.

Kirkpatrickas (1983) ir kiti autoriai skiria keturis įvertinimo lygius: reakcijų, mokymosi, darbo elgesio ir organizacinį.

Reakcijos lygis apima besimokančiųjų suvokimą, nuomones, naudotų mokymo metodų įvertinimą pagal jų jausmus apie mokymo personalą, turinį ir atlikimą. Ši informacija gali būti surinkta iš klausimynų, nors išsamesnei analizei reikėtų naudoti ir atrinktų asmenų interviu. Yra naudinga atlikti įvertinimą: iš karto po mokymo ir vėliau, pavyzdžiui, po trijų ar šešių mėnesių.

Mokymosi lygio įvertinimas yra susijęs su mokymosi apimties matavimu pagal mokymosi tikslus. Tai gali būti darbuotojų žinių, įgūdžių ar požiūrio pasikeitimas. Įvertinimo būdas priklauso nuo to, kas vertinama. Žinioms vertinti tinka plataus pobūdžio klausimai, daugelio atsakymų ar teisingo–klaidingo atsakymų klausimynai. Įgūdžiams tobulinti reikia darbo atliki-

mo vertinimo, pasireiškiančio vartotojų aptarNAVIMU ar interviu atlikimu.

Darbo elgesio įvertinimas gali nurodyti mokymosi žinių perkėlimo į darbo situaciją kliudymo veiksnius. Operatyvaus lygio darbuotojams šie veiksniai gali būti susiję su neadekvačiu mokymo turiniu – blogu mokymu, menka imitacija ar nepakankama praktika.

Sunkiau vertinami socialinio kliudymo veiksniai, nepakankamas atlyginimas, priekaištingos darbo sąlygos ir panašiai. Įvertinimas organizacijoje lygiu yra bandymas įvertinti mokymosi poveikį visapusiškam organizacijos funkcionavimui. Turėtų būti vertinami geresnis vartotojų poreikių patenkinimas, padidėjęs produktyvumas, geresnė kokybė ir personalo kriterijus – mažesnė darbuotojų kaita, pravaikštos ir pagerėjęs bendravimas ir kt. rodikliai.

Šie keturi lygiai sudaro hierarchiją, arba poveikio tąšą. Mokymasis gali nepasisiekti kiekvienu lygiu. Pavyzdžiui, besimokantis gali reaguoti palankiai, bet neišmokyti, arba gali mokytis gerai, bet nepritaikyti to darbe. Mokymasis gali nedaryti poveikio darbuotojams ar organizacijai. Įvertinimas tolydžio turi vykti visais lygmenimis. Jei yra ignoruojami darbo elgesys ar organizacinis lygis, gali būti matuojami tik paviršutiniški pokyčiai, jei nevertinamas reakcijų ar mokymosi lygis, bet kokie pokyčiai negali būti tiesiogiai priskiriami mokymuisi.

Yra du pagrindiniai kriterijai, naudojami sprendžiant dėl įvertinimo apimties: įvertinimo kaštai ir rezultatų nauda. Paprastas klausimynas mokymosi pabaigoje yra pigus būdas įvertinti, bet jis suteikia tik žemos kokybės informaciją. Tuo tarpu kiekybiniai duomenys, surinkti visais lygiais, nors turi didelę vertę, bet yra brangūs tiek laiko, tiek kaštų atžvilgiu.

Vertinant mokymąsi ir tobulėjimą pastebimas priežastinis mokymosi programų ir darbo

atlikimo ryšys. Tačiau ne visada aišku, kiek lemia kiti veiksniai. Todėl svarbu yra atlikti įvertinimą tiek prieš mokymąsi, tiek ir po jo. Naudingos yra ir kontrolinės grupės, kurios susideda iš darbuotojų, nedalyvaujančių mokantis. Vėliau yra lyginamas kontrolinių grupių ir lankusių mokymo programos darbuotojų darbo atlikimas.

Jei organizacijai yra sunku vykdyti detaļų ir perspektyvų mokymosi programos įvertinimą, būtina pažymėti, kad svarbu atlikti ir surinkti bent kokius nors duomenis. Tai gali turėti įtakos bent tolesnėms mokymo programoms naudoti ir pagerinti būsimas programas. Menki duomenys yra geriau negu nieko, tačiau kuo detalesnis tyrimas, tuo didesnė mokymo sėkmė ir visos organizacijos veikla.

Išvados

1. Personalo mokymasis ir tobulėjimas yra sudėtingas sisteminis procesas, kurio etapai yra vienas su kitu susiję, besikartojantys ir nesibaijantys.

LITERATŪRA

1. Bratton John, Gold Jeffrey. Human Recource Management. Theory and practice. Macmillan Press Ltd., 1999.
2. Jucevičienė P. Ugdymo mokslo raida: nuo pedagogikos iki šiuolaikinės edukologijos. Kaunas: Technologija, 1997.
3. Evans R. James, Lindsay H. William. The Management and Control of Quality. West Publishing Company, 1993.
4. Kirkpatrick D. A Practical Guide for Supervisory Training and Development. Reading, MA: Addison-Wesley, 1983
5. Mner B. John, Crane P. Donald. Human Recource Management. The Strategic Perspective. HarperCollins College Publishers, 1995.
6. Molander Christopher. Human Recource Management. The Authors and Chartwell-Bratt Ltd., 1989.
7. Oakland S. John. Total Quality Management. Butterworth-Heinemann Ltd., 1993.

2. Pagrindiniai darbuotojų mokymosi ir tobulėjimo tikslai yra pašalinti esamo ir būsimo darbo trūkumus, suteikti naujas žinias ir įgūdžius, formuoti darbuotojų lankstumą ir prisitaikymą prie kintamos aplinkos, stiprinti jų įsipareigojimą organizacijai ir sėkmingai konkuruoti rinkoje.

3. Tinkamiausiu mokymo organizavimo modeliu laikytinas patobulintas sisteminis modelis, pabrėžiantis nuoseklaus mokymo proceso laikymąsi.

4. Darbuotojų mokymas yra susijęs su darbo analize, darbuotojų verbavimu, atranka, atlyginimu ir kitomis personalo vadybos veiklomis, kurios viena kitą lemia ir motyvuoja.

5. Ypač svarbus yra mokymo reikmių ir tikslų nustatymas, remiantis VKV teorijos nuostatomis ir organizacijos strategija.

6. Personalo mokymasis ir tobulėjimas yra tiesiogiai susijęs su organizacijos tobulėjimu.

7. Personalo mokymosi ir tobulėjimo įvertinimą tikslinga atlikti keturiais lygmenimis – reakcijų, mokymosi, darbo elgesio ir organizaciniu.

8. Perry R. B. Education and the Science of Education // J. Scheffer (Ed). Philosophy and Education. Boston: Harvard University, 1966.

9. Sakalas A. Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai. Kaunas: Technologija, 1996.

10. Schuler S. Randall, Beutell J. Nicholas, Jounghblood A. Stuart. Effective Personnel Management. West Publishing Company, 1989.

11. Stankevičienė A. Personalo politika nedarbo prevencijos sistemoje. Daktaro disertacija. Vilniaus: Gedimino technikos universitetas, 2000.

12. Tenner R. Arthur, DeToro J. Irving. Total Quality Management. Three steps to continuous improvement. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1992.

13. Tichy M. Noel, Fombrum Charles, Devanna Mary Anne. Strategic Human Recource Management. John Wiley and Sons Inc., 1984.

WORKER'S TEACHING AND DEVELOPMENT

Edmundas Regimundas Stancikas

S u m m a r y

Developed countries are going in new quality level, wich is calling information society. That society have to be ready for new condition, certainly to apprehend everyone individual and all society improvement.

Worker's teaching and development importance, because determine large hall population and here is

formd another different worker's ripenes quality.

In our country companys are orientate in no perspective personnel teaching policy.

Suggest to use perfec systematic teaching model, which connected with estimation extension of the all theaching phase.

Įteikta 2000 m. gruodžio mėn.