

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

EGLĖ TRACEVIČIŪTĖ

**DARBUOTOJŲ MOKYMO(SI) IR KVALIFIKACIJOS
TOBULINIMO PROCESAS LIETUVOS MOKSLŲ
AKADEMIJOS VRUBLEVSKIŲ BIBLIOTEKOJE**
Magistro baigiamasis darbas

**Vadovė –
doc. dr. R. Dačiulytė**

VILNIUS, 2012

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

**DARBUOTOJŲ MOKYMO(SI) IR KVALIFIKACIJOS
TOBULINIMO PROCESAS LIETUVOS MOKSLŲ
AKADEMIJOS VRUBLEVSKIŲ BIBLIOTEKOJE**

**Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N71001**

Vadovė

doc. dr. R. Dačiulytė

Atliko

ŽImis0-03 gr. stud.

E. Tracevičiūtė

2012 03 09

VILNIUS, 2012

TURINYS

ĮVADAS.....	7
SĄVOKOS.....	10
1. DARBUOTOJŲ MOKYMO(SI) IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO TEORINĖ SAMPRATA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO KONTEKSTE.....	12
1.1. Kvalifikacijos, kompetencijos ir kitų sąvokų samprata.....	12
1.2. Žmogiškųjų išteklių vystymo reikšmė ir ypatumai organizacijoje.....	16
1.3. Kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo reglamentavimas.....	18
1.4. Suaugusiųjų mokymas(is): prieinamumas ir galimybės Lietuvoje.....	21
1.4.1. Patirtinis suaugusiųjų mokymasis.....	24
1.4.2. Formalus, neformalus ir savaiminis mokymas(is).....	26
1.5. Darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesas.....	30
1.5.1. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas ir motyvacija.....	30
1.5.2. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tikslų ir metodų nustatymas.....	33
1.5.3. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso rengimas ir įgyvendinimas.....	35
1.5.4. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas.....	37
2. TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS.....	41
3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR APIBENDRINIMAI.....	45
3.1. Anketinės apklausos tyrimo analizė.....	45
3.2. Interviu tyrimo analizė.....	68
IŠVADOS.....	73
REKOMENDACIJOS IR SIŪLYMAI.....	75
LITERATŪRA.....	76
ANOTACIJA.....	81
ANOTATION.....	82
SANTRAUKA.....	83
SUMMARY.....	85
PRIEDAI.....	87

LENTELĖS

1 lentelė. Įvairių autorių mokymosi sąvokos interpretacijos.....	13
2 lentelė. Suaugusiųjų mokymosi galimybės Lietuvoje.....	22
3 lentelė. Anketinio tyrimo kintamųjų vertinimo kriterijai (ranginės skalės).....	43
4 lentelė. Darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso vertinimas	61
5 lentelė. Darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso trukdžiai	65
6 lentelė. Vadovų interviu tyrimo duomenys	68

PAVEIKSLAI

1 pav. Kolbo patirtinio mokymosi ciklas	24
2 pav. Mokymosi veiklos specifika.....	26
3 pav. Suaugusiųjų mokymosi interesų laukas.....	34
4 pav. Anketinės apklausos tyrimo modelis.....	42
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	45
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	46
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	46
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	47
9 pav. Darbuotojų mokymosi samprata.....	48
10 pav. Darbuotojų požiūris į jų turimą kvalifikaciją	48
11 pav. Darbuotojų požiūris į jų turimą kvalifikaciją pagal respondentų išsilavinimą.....	49
12 pav. Tobulintinos darbuotojų kompetencijos	50
13 pav. Respondentų nuomonė apie įstaigos investavimą į žmogiškuosius išteklius.....	50
14 pav. Apmokamų formalių studijų galimybė: pjūvis pagal respondentų darbo stažą	52
15 pav. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos egzistavimas įstaigoje.....	53
16 pav. Organizacijos atsižvelgimas į darbuotojų poreikius mokytis ir tobulinti kvalifikaciją.....	53
17 pav. Darbuotojų mokymąsi ir kvalifikacijos tobulinimą skatinantys motyvai.....	54
18 pav. Profesionalumo siekis darbinėje veikloje pagal respondentų išsilavinimą	55
19 pav. Neformalaus suaugusiųjų mokymo(si) įtaka kvalifikacijos tobulinimo procese	56
20 pav. Darbuotojų dalyvavimo mokymuose dažnumas	57
21 pav. Informacijos apie mokymo turinį pateikimas.....	58
22 pav. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo vertinimas ir svarba: darbuotojų nuomonė.....	59
23 pav. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo vertinimo įtaka profesinėje veikloje.....	59
24 pav. Darbuotojų mokymų vertinimas pagal skiriamus aspektus.....	60
25 pav. Respondentų darbo indėlis į organizacijos vystymą ir veiklos kokybės gerinimą.....	61
26 pav. Darbuotojų suinteresuotumo ir motyvacijos stokos vertinimas pagal respondentų amžių	64

PRIEDAI

1 priedas. Darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo metodai	88
2 priedas. Anketinės apklausos tyrimo modelis	89
3 priedas. Interviu tyrimo modelis	90
4 priedas. Anketa.....	91
5 priedas. Interviu tyrimo klausimynas	97
6 priedas. Respondentų nuomonė apie švietimo ir mokymosi galimybes organizacijoje (procentinė išraiška)	98
7 priedas. Darbuotojų mokymo(si) poreikių vertinimas (procentinė išraiška).....	99
8 priedas. Darbuotojų mokymo(si) metodai (procentinė išraiška).....	100
9 priedas. Darbuotojų mokymo(si) problemos (procentinė išraiška).....	101

IVADAS

Temos aktualumas. Darbuotojų mokymas Lietuvoje įgauna sistemiską ir nuoseklų pobūdį. Modernios visuomenės poreikiai kelia vis naujus uždavinius darbuotojų profesiniam pasirėngimui, o narystė Europos Sąjungoje skatina darbuotojus taikytis prie naujų veiklos sąlygų, įpareigoja intensyviai siekti naujų žinių ir ugdyti atitinkamus įgūdžius. Atsiranda didesnės galimybės pasinaudoti išsivysčiusių šalių patirtimi keliant darbuotojų kvalifikaciją. Nuolat tobulėjant mokslui, sparčiai besivystant naujoms technologijoms, kinta žmogaus poreikis atliekam darbui, ir tų žinių, kurias asmuo įgijo jaunystėje, nepakanka, todėl norint visa tai atlikti, būtina tobulėti tiek profesiniu požiūriu, tiek kaip asmenybė. Žmogus turi nuolat gilinti ir taikyti įgytas profesines žinias prie šiandienos reikalavimų, ugdyti savo žmogiškąsias savybes.

Darbo rinkos kaita stipriai pasireiškia bibliotekininkų profesinėje srityje, kurią sąlygoja mokslo ir technologijų pažanga. Naujus reikalavimus bibliotekininko veiklai, jo kvalifikacijai ir kompetencijai diktuoja esminiai pastarųjų metų pokyčiai. Tam įtakos turėjo vidiniai ir išoriniai veiksniai:

- ◆ globalizacija ir įstojimas į Europos Sąjungą;
- ◆ kintančios ekonominės, socialinės ir politinės sąlygos;
- ◆ informacinių ir komunikacinių technologijų plėtra;
- ◆ didėjantys visuomenės poreikiai informacijos ištekliams;
- ◆ tarptautinės bibliotekininkystės ir informacijos mokslų praktikos tyrinėjimai;
- ◆ besikeičiantis bibliotekininko vaidmuo šiuolaikinėje bibliotekoje (Naujokienė, 2010).

Dinamiška aplinka kelia naujus reikalavimus bibliotekininkams, siūlo naujas alternatyvas profesinei veiklai. Tai skatina bibliotekų specialistus daugiau dėmesio skirti nuolatiniam mokymuisi savo organizacijoje, kad išliktų konkurencingi šiuolaikinėje darbo rinkoje, t.y. bibliotekininkai turi nuolat mokytis, tobulinti savo kvalifikaciją, prisitaikant prie kintančių darbo rinkos reikalavimų bei proaktyviai reaguojant į technologijų pažangos keliamus iššūkius. Tačiau mokymas(is) neturėtų būti spontaniškas ar fragmentiškas, o daugiau strateginės reikšmės ir sistemingas procesas, todėl nepertraukiamo darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso būtinybė žmogiškųjų išteklių vystymo kontekste lemia šio magistro baigiamojo darbo aktualumą.

Temos ištirtumas. Žmogiškųjų išteklių vystymo teoriniai aspektai yra analizuojami daugelio užsienio (Garavan, 2004; Swanson, 2001; McLean ir McLean, 2001; Knowles et. al., 2007 ir kt.) ir Lietuvos (Bakanauskienė, 2008; Šiugždinienė, 2008; Karčiauskas, 2006 ir kt.) autorių. Lietuvoje ši sąvoka suprantama kiek siauresne prasme, nes ji siejama su profesiniu ugdymu, kvalifikacijos tobulinimu ir perkvalifikavimu. Žemaitaitytė (2007), Zuzevičiūtė (2006), Longworth (2007) darbuose, skirtuose suaugusiųjų švietimui, tyrinėjo mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo reikšmę, mokymosi veiklos charakteristikas ir formas, jų svarbą šiuolaikinėje visuomenėje. Patirtiniu mokymusi domėjosi

garsus pasaulio mokslininkas Jarvisas (2006) ir Lietuvos socialinių mokslų daktaras Juozaitis (2008), atkleisdami mokymosi per patirtį svarbą mokymosi procese. Lietuvoje mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą, jo klasifikaciją analizavo Teresevičienė ir kt. (2004), Laužackas (2008), Patapas, Kasperavičiūtė (2009) bei užsienio mokslininkas Foley (2007), atkleisdami skiriamų proceso elementų tarpusavio sąsajas ir kitus proceso ypatumus.

Darbo naujumas. Dabartiniu laikotarpiu žmogiškųjų išteklių efektyvus vystymas įgyja vis didesnę svarbą. Tai siejasi su tuo, kad viešojo sektoriaus efektyvios veiklos užtikrinimui daugeliu atvejų reikalinga daugialypė specialistų kompetencija, kuriai pasiekti būtinos įvairios mokymo ir tobulinimo formos. Keičiantis bibliotekų vaidmeniui informacinės ir žinių visuomenės plėtros kontekste joms keliami nauji reikalavimai, susiję su informacinių ir ryšių technologijų taikymu, skaitmeninės informacijos kiekio augimu, visuomenės narių gyvenimo lygio ir užimtumo struktūros pokyčiais, kultūrinių ir mokymosi visą gyvenimą poreikių įvairove. Šiems iššūkiams išspręsti reikia sistemingai ir nuosekliai atnaujinti bibliotekininkų žinias ir kompetencijas – vadybinius, profesinius, informacinio raštingumo ir bendruosius socialinius gebėjimus. Esminiais prioritetais tobulinant darbuotojų gebėjimus ir kompetenciją tampa darbuotojų mokymo(si) problemų sprendimas, mokymo poreikių ir tikslų nustatymas bei sistemingo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso sukūrimas, tačiau praktinis šių aspektų taikymas organizacijose stokoja mokslinio tyrinėjimo, todėl nepertraukiamo darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso ir jo ypatumų analizė Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje sąlygoja šio darbo naujumą.

Tyrimo objektas – darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas.

Problema. Šiandieninė situacija rinkoje reikalauja naujo kultūros darbuotojų požiūrio ir tinkamo pasirengimo konkurencinėje kovoje su privačiais paslaugų teikėjais. Darbuotojų kompetencijos tokioje paslaugų sferoje, kur pridėtinė vertė kuriama žmogiškuoju pagrindu, yra esminis pažangos variklis. Deja, viešojo sektoriaus kultūros įstaigos, turėdamos ribotą biudžetą darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui, dažniausiai neišgali užtikrinti sistemingo ir nuoseklaus darbuotojų kompetencijų tobulinimo. Todėl darbe siekiama išsiaiškinti, ar Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas vyksta nuosekliai, skatinant organizacijos bei darbuotojų vystymą, ir kokie dominuojantys šio proceso ypatumai?

Tiriant darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso ypatumus keliami **hipotezė:** darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas nėra pakankamai nuoseklus, siekiant užtikrinti efektyvų organizacijos vystymą ir asmeninį darbuotojų tobulėjimą.

Darbo tikslas – ištirti ir išanalizuoti darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesą Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje.

Darbo uždaviniai:

1. Apžvelgti vyraujančias žmogiškųjų išteklių vystymo sampratas, apibrėžti darbuotojų mokymo

ir kvalifikacijos tobulinimo procesą, jo elementus ir funkcijas;

2. Išnagrinėti esminius suaugusiųjų švietimą ir bibliotekininkų kvalifikacijos tobulinimą reglamentuojančius dokumentus;
3. Iširti bibliotekos vadovų požiūrį į darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso sistemiškumą;
4. Nustatyti darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumus, remiantis bibliotekos darbuotojų nuomonių tyrimu.
5. Parengti darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso rekomendacijas.

Tyrimo metodai. Tyrimas atliktas pasitelkiant mokslinės literatūros ir straipsnių analizę, dokumentų analizę, anketinę darbuotojų apklausą, struktūrizuotą interviu su institucijos vadovais, statistinį tyrimo duomenų apdorojimą ir analizę. Tyrimo duomenys apdoroti naudojantis Microsoft Excel ir SPSS programa. Šie tyrimo metodai naudojami siekiant gauti patikimus duomenis apie tiriamą darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesą Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje.

Darbo praktinė reikšmė. Remiantis tyrimo rezultatais, nurodytos tobulintinos darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso sritys, bei pateiktos rekomendacijos, kaip pagerinti šį procesą kartu keliant organizacijos konkurencingumą ir žmogiškųjų išteklių darbo efektyvumą.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, metodologinė dalis, kurioje pagrindžiama tyrimo problema ir metodai, pateikiamos tyrimo koncepcijos, empirinė dalis, kurioje aptariami tyrimo rezultatai, pateikiamos išvados ir rekomendacijos, anotacija ir santrauka lietuvių ir anglų kalbomis. Magistro baigiamojo darbo apimtis – 101 psl. Darbą iliustruojančios medžiagos apimtį sudaro 6 lentelės ir 26 paveikslai, naudoti 59 literatūros šaltiniai ir 9 priedai.

Darbe naudojami sutrumpinimai:

DM – darbuotojų mokymas(is);

ES – Europos Sąjunga;

KT – kvalifikacijos tobulinimas;

LR – Lietuvos Respublika

ŠMM – Švietimo ir mokslo ministerija;

ŽIV – žmogiškųjų išteklių vystymas.

SAVOKOS

Formalusis švietimas – 1) tai valstybės reglamentuojamas ir kontroliuojamas lavinimasis, mokymasis ir studijos, kurias sėkmingai baigusieji gauna valstybės pripažįstamą diplomą arba pažymėjimą; 2) tai tikslinga, apgalvota, organizuota mokymo veikla, kuri yra fiksuotos trukmės, turi hierarchinę vertinimo sistemą bei formalius priėmimo ir registracijos reikalavimus.

Kompetencija – tai mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų visuma.

Kvalifikacija – 1) tai įstatymų, Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos teisės aktų nustatyta tvarka pripažintas mokėjimas ir teisė verstis tam tikra profesine veikla; 2) tai žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų ir patyrimo visuma, kurią įgijęs žmogus gali kokybiškai (kompetentingai) dirbti apibrėžtą atitinkamos rūšies ir sudėtingumo darbą.

Kvalifikacijos tobulinimas – 1) tai neformalusis švietimas ir savišvieta, kuriais siekiama įgyti, plėtoti profesinei veiklai reikalingas kompetencijas; 2) tai kiekvieno darbuotojo profesinės veiklos sudedamoji dalis, siejama su nuolatiniu teoriniu ir praktiniu tobulinimusi, įvairiomis studijomis, specialių profesinių žinių plėtimu paties darbuotojo arba organizacijos iniciatyva.

Mokymas – tai tam tikro amžiaus asmenų arba bazinį išsilavinimą įgijusių asmenų mokymas, kuris padeda asmeniui įgyti kvalifikaciją ir kompetencijas, atitinkančias šiuolaikinę technologijos, mokslo, ekonomikos ir kultūros lygį, sudaryti sąlygas mokytis visą gyvenimą, tobulinti ir keisti kvalifikacijas.

Mokymasis – tai procesas, kurio metu fiksuojami elgesio pokyčiai, įgyjama naujų žinių, įgūdžių.

Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema – tai visuma tam tikrų institucijoje vykdomų mokymo proceso etapų, kurie tarpusavyje sąveikauja ir veikia vienas kitą siekiant bendro tikslo – užtikrinti efektyvų darbuotojų mokymą ir jų kvalifikacijos tobulinimą.

Mokymo tikslas – tai žinių, įgūdžių ir gebėjimų trūkumo įveikimas, atsirandantis dėl organizacijos, darbo funkcijos ar paties darbuotojo pokyčių.

Motyvacija – tai tam tikra individo elgsena ar tikslinga veikla, skatinama įvairių motyvų.

Neformalusis suaugusiųjų švietimas – tai asmens ir visuomenės interesus atliepiantis mokymasis, lavinimasis ar studijos, kurias baigusiam neišduodamas valstybės pripažįstamas dokumentas, patvirtinantis išsilavinimo, tam tikros jo pakopos ar atskiro reglamentuoto modulio baigimą, kvalifikacijos įgijimą. Tokio mokymo formos – kursai, seminarai, konferencijos, mokymas darbo vietoje ir kt.

Patirtinis mokymasis – tai naujų žinių, įgūdžių bei nuostatų formavimosi procesas, vykstantis apmąstant, analizuojant, konceptualizuojant bei pritaikant asmeninę bei profesinę patirtį.

Poreikis – tai asmens kompetencijų stoka, kuri panaikinama mokantis.

Profesinis mokymas – tai mokymas pagal profesinio mokymo programas, padedantis asmeniui įgyti kvalifikaciją ar ją tobulinti.

Programa – tai kompetencijų plėtojimo planas ir jo realizavimo aprašas, kuriame yra nusakyti mokymo tikslai, uždaviniai, formos, turinys, įgyvendinimo nuoseklumas, trukmė, numatyti mokymo metodai ir priemonės, plėtojamoms, įgyjamoms kompetencijoms ir jų vertinimas.

Savaiminis mokymasis (savišvieta) – tai nuolatinis savarankiškas mokymasis per patyrimą.

Suaugusiųjų mokymosi prieinamumas – tai daugialypės sąlygų, užtikrinančių efektyvų mokymąsi ir asmeniškai bei visuomeniškai palankius jo rezultatus, visuma.

Tęstinis profesinis mokymas – tai profesinis mokymas, skirtas asmens turimai kvalifikacijai tobulinti ar kitai kvalifikacijai įgyti.

Vertinimas – tai procesas, kuris leidžia nustatyti, kokių naujų įgūdžių ir žinių įgijo darbuotojai, siekdami pagerinti darbo kokybę.

Žmogiškieji ištekliai – tai kvalifikuotų žmonių specialaus dalykinio pasirengimo, psichologinio ir dvasinio tinkamumo savybių, reikalingų darbo rinkai, profesinei, kultūrinei veiklai, visuma.

Žmogiškųjų išteklių vystymas – tai procesas, skatinantis ilgalaikių, su darbu susijusių mokymosi ir atsietų nuo mokymosi gebėjimų vystymąsi individo, komandos ir organizacijos lygmenyse, siekiant pagerinti organizacijos veiklos rezultatus. Šis procesas apima formalią ir neformalią mokymosi veiklas.

1. DARBUOTOJŲ MOKYMO(SI) IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO TEORINĖ SAMPRATA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO KONTEKSTE

1.1. Kvalifikacijos, kompetencijos ir kitų sąvokų samprata

Į organizacijos darbuotojus pastaruoju metu imta žiūrėti kaip į vieną iš pagrindinių išteklių. Skirtingose institucijose ar organizacijose šie ištekliai įvardijami įvairiai: darbo jėga, darbo ištekliai, žmogiškieji ištekliai, žmogiškasis kapitalas, personalas ar tiesiog darbuotojai. Todėl pirmiausiai reikėtų išsiaiškinti šių išteklių platumą ir reikšmę.

Sąvokos *darbo ištekliai* ir *darbo jėga*, kurių pagrindą sudaro žmogaus darbingumas, dažniausiai vartojamos valstybiniame lygmenyje. *Žmogiškasis kapitalas* orientuotas į darbuotojų žinių kokybę ir gebėjimą pritaikyti žinias praktiškai, o *žmogiškieji ištekliai* yra labiau orientuoti į asmeninius žmogaus įgūdžius, žinias ir gebėjimus, naudojamus tam tikroje veiklos srityje. Tai ne tik organizacijos, bet ir valstybės, regiono žmonės. Pastaruoju metu žmogiškųjų išteklių sąvoka vis plačiau pradėta vartoti organizacijos lygmenyje. Ji turi platesnę reikšmę, siejančią organizaciją su išorine aplinka. Siauriausia prasme suvokiamos sąvokos *darbuotojai* ir *personalas*, nes šie terminai dažniausiai vartojami tik organizacijos lygmenyje (Stalionė, 2008).

Kadangi darbe tiriamas bibliotekos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas, reikėtų išsiaiškinti ir sąvokos *bibliotekininkas* sampratą. Pagal Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymo pakeitimo įstatymą (2004), bibliotekininkas – tai „fizinis asmuo, dirbantis bibliotekoje ir atliekantis bibliotekinį darbą ar jį administruojantis“. Bibliotekininkai tampa aukštųjų technologijų specialistais, turinčiais visapusišką humanitarinį išsilavinimą. Jie teikia paslaugas ir tvarkyto informacijos sistemą viešosiose bibliotekose ir informacijos centruose. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija (ŠMM) išskiria šias pagrindines bibliotekininkų darbo funkcijas:

- vartotojų aptarnavimas – tai tiesioginė informacijos paieška vartotojui;
- techninis darbas – tai informacijos kaupimas, tvarkymas ir saugojimas įstaigoje;
- administracinis darbas – tai įstaigos darbo priežiūra, ataskaitų ir programų rengimas, personalo priežiūra ir mokymas.

Visas šias sąvokas vienija tai, jog jų pagrindą sudaro žmonės, o darbo aplinkoje vartojamos kaip sinonimai. Visi minėti ištekliai turi būtinus darbinei veiklai plėtoti fizinius, protinius, psichinius sugebėjimus, reikalingas žinias ir išsilavinimą. Žmonės yra besimokančios būtybės, kurių darbo vaisius lemia naujos žinios ir gebėjimas pritaikyti tas žinias.

Mūsų aplinka yra labai dinamiška – tai, ką naudojome vakar, nebetinka šiandien. Todėl mokymas(is) yra neatsiejama mūsų kasdienybės dalis. Mokymosi samprata yra labai plati, apimanti socialinę, kultūrinę, ekonominę, politinę, asmeninę sferą ir švietimą plačiąja prasme. Mokymosi

sąvokos apibrėžtis, mokymosi sampratos ypatumai analizuojami daugelio Lietuvos (Bakanauskienė, 2008; Kubilienė, 2004; Teresevičienė, 2006) ir užsienio (Jarvis, 2006; Knowles, 2007; Longworth, 2007; Foley, 2007) mokslininkų darbuose. Knowles (2007) akcentuoja, kad mokymosi sąvoką sunku tiksliai apibrėžti, nes ji vartojama labai įvairiai ir apima:

- žinių įgijimą ir įvaldymą to, kas jau buvo žinoma;
- patirties išplėtimą ir aiškesnę jos reikšmės suvokimą;
- sisteminių, internacionalų procesą tikrinant idėjas, susijusias su konkrečiomis problemomis.

Siekiant išanalizuoti termino *mokymasis* sampratą, pateiktos įvairių lietuvių ir užsienio autorių interpretacijos. 1 lentelėje susisteminti pagrindiniai mokymosi sąvokos apibrėžimai.

1 lentelė. Įvairių autorių *mokymosi sąvokos* interpretacijos

Autorius	Apibrėžimas
<i>M. S. Knowles</i>	Veiksmas ar procesas, kurio metu fiksuojami elgesio pokyčiai, įgyjama žinių, įgūdžių ir pažiūrų. Mokymas pabrėžia asmenį, kuris patiria pokyčius arba tikimasi, kad juos patirs (2007, p. 21).
<i>P. Jarvis</i>	Procesas, suteikiantis žmogaus gyvenimo patirtims prasmės, ar siekis tą patirtį suprasti (2006, p. 6).
<i>N. Longworth</i>	Reiškia tokį gyvenimą, kai visiškai susitelkiama ties žmonių poreikiais ir reikalavimais: besimokantieji naudojami priemonėmis ir metodais, kurie padeda jiems tęsti mokymąsi pagal savo poreikius (2007, p. 30).
<i>G. Foley</i>	Vienas iš svarbiausių dalykų žmogaus gyvenime, būdingas visoms žmogaus veikloms (2007, p. 23).
<i>M. Teresevičienė</i>	Esminė žmogaus veikla, kai mokomasi tiek specialiai tam sukurtoje švietimo institucijoje, tiek kitose socialinėse institucijose, tiek kiekvieną dieną bendraudami, domėdamiesi aplinka ir gamta (2006, p. 12–13).
<i>I. Bakanauskienė</i>	Reikalingos darbuotojui kvalifikacijos suteikimas, kurioms atlikti organizacija jį (ją) pasamdė (2008, p. 102).

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Knowles (2007), Jarvis (2006), Longworth (2007) ir kt.

Pastebima, kad vieni autoriai (Knowles, 2007) mokymąsi suvokia kaip procesą, kurio metu formuojama, kontroliuojama ar keičiama elgsena, kiti autoriai (Longworth, 2007; Jarvis, 2006) pabrėžia mokymosi sąsajas su besimokančiojo patirtimi ir asmeniniais mokymosi poreikiais, tretieji (Bakanauskienė, 2008; Teresevičienė, 2006; Foley, 2007) mokymąsi daugiau akcentuoja tobulėjimo, kompetencijų vystymo, potencialo panaudojimo požiūriu tam tikroje švietimo institucijoje. Tačiau galima teigti, kad vis tik esminio skirtumo tarp šių mokymosi sąvokos sampratų nėra, skiriasi tik jų interpretacijos. Apibendrinant minėtų autorių nuomones, galima pateikti tokį *mokymosi* apibrėžimą –

tai procesas, kurio metu besimokantysis įgyja naujos patirties, žinių, įgūdžių ir pažiūrų, reikalingų ne tik jo profesinėje srityje, bet ir asmeniniame gyvenime, tenkinant individualius asmens poreikius.

Darbuotojų mokymas(is) ir tobulinimas yra susijęs su darbuotojo kompetencija, kvalifikacijos įgijimu ir tobulinimu, todėl svarbu išsiaiškinti kvalifikacijos bei kompetencijos sampratas. Pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymą (2011), kvalifikacija – tai „įstatymų, Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos teisės aktų nustatyta tvarka pripažintas mokėjimas ir teisė verstis tam tikra profesine veikla.“ Šis apibrėžimas akcentuoja tai, kad kvalifikacijos suteikimas leidžia asmeniui užsiimti atitinkama veikla. Pasak Laužacko (2008), kvalifikacija – tai „socialiai kuriamas ir konstruojamas fenomenas, kuris priklauso nuo įvairių dalininkų ir kitų švietimo bei veiklos sistemos dalyvių – dirbančiųjų, darbdavių, profesinio rengimo institucijų, valstybinės valdžios ir visuomenės institucijų, visų visuomenės narių sąveikos, interesų raiškos, tarpusavio pozicijų.“ (p. 15). Šis autorius pateikia ir kitą kvalifikacijos apibrėžimą, pagal kurį „kvalifikacija – tai žinių, įgūdžių, vertybinių nuostatų ir patyrimo visuma, kurią įgijęs žmogus gali kokybiškai (kompetentingai) dirbti apibrėžtą atitinkamos rūšies ir sudėtingumo darbą.“ (p. 29). Chlivickas (2009), terminą *kvalifikacija* sieja su darbuotojo turimomis žiniomis, įgūdžiais ir gebėjimais, kuriuos asmuo įgijo bazinio profesinio pasirengimo metu.

Apibendrinant minėtų autorių nuomones ir Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme pateiktą kvalifikacijos apibrėžimą, galima daryti išvadą, kad kvalifikacija – tai asmens įgytų žinių, gebėjimų ir įgūdžių pripažinimas, suteikiantis teisę užsiimti tam tikra veikla.

Siekiant plėtoti žmogiškąjį potencialą ir organizacijos vystymą, labai svarbu, kad žmogus siektų tobulinti savo kvalifikaciją. Viešųjų paslaugų sektoriuje dirbantiems asmenims svarbu turėti reikalingą kvalifikaciją, ją atnaujinti ir nuolat tobulinti, nes naujų žinių ir gerosios praktikos sklaida yra būtina siekiant užtikrinti aukštos kokybės viešąsias paslaugas (Viešosios politikos ir vadybos institutas, 2007). Pasak Raipos (2003), kvalifikacijos tobulinimas yra kiekvieno darbuotojo profesinės veiklos sudedamoji dalis, siejama su nuolatiniu teoriniu ir praktiniu tobulinimusi, įvairiomis studijomis, specialių profesinių žinių plėtimu paties darbuotojo arba organizacijos iniciatyva. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas turi padėti darbuotojams tobulinti jų kompetencijas, lavinti gebėjimus, gilinti žinias bei plėtoti meistriškumą, kurie būtini realizuojant organizacijos tikslus ir uždavinius.

LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme (2011) kompetencija įvardijama kaip asmens „mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų visuma“. Kompetencija reikalinga visų pirma tam, kad asmuo siektų užsibrėžtų tikslų ir mokymosi visą gyvenimą, dalyvautų visuomenės gyvenime ir surastų tinkamą darbą. Svarbiausias kompetencijos dėmuo yra žmogaus gebėjimai ir įgūdžiai, reikalingi tiek jo profesinėje veikloje, tiek ir asmeniniame gyvenime.

Dėl ganėtinai plačios viešojo administravimo veiklos darbuotojams jau nepakanka vien tik

teorinių žinių ar praktinio patyrimo. Pasak Kubilienės (2004), nemažą vaidmenį efektyvumui užtikrinti vaidina darbuotojų sugebėjimas mokytis ir išmokti, naujų situacijų suvokimas ar ryšių užmezgimas ir atskleidimas. Jie turi sugebėti analizuoti aplinką, suvokti organizaciją, jos atskiras struktūras ir poveikį, gebėti taikyti įvairius darbo metodus, dirbti komandose, mokėti spręsti konfliktus, laiku priimti kokybiškus sprendimus, racionaliai disponuoti ištekliais ir kt. „Besimokančiajam personalui būtina saviraiškos, savirealizacijos laisvė, galimybės savarankiškai priimti sprendimus, prisiimti atsakomybę už mokymosi rezultatus.“ (Baležentis, 2008, p. 101). Suaugusieji yra pasirengę mokytis, kai juos priverčia gyvenimas, kai jie supranta, kad busimos žinios, gebėjimai taps efektyvesnės veiklos akstinu.

M. S. Knowles (2007) išskiria devynias prielaidas, pabrėžiančias mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo svarbą individo ir organizacijos lygmenyse:

1. švietimas, tobulėjimas ir mokymas(is) yra iš prigimties teigiamas ir būtinas dalykas;
2. žmonės turi būti vertinami dėl savo vidinių žmogiškųjų savybių, į juos turi būti žiūrima ne tik kaip į išteklius, įgalinančius pasiekti gerus rezultatus darbinėje veikloje;
3. pagrindinė žmogiškųjų išteklių vystymo paskirtis yra individo tobulėjimas, kuomet išryškinama individualių poreikių svarba organizacinių tikslų kontekste. Organizacijoje turi būti palaikoma pusiausvyra tarp individualių darbuotojo tobulėjimo ir organizacijos vystymo poreikių;
4. pagrindinis žmogiškųjų išteklių vystymo rezultatas turi būti mokymasis ir tobulinimas, apimantis tiek individualų, tiek organizacinį lygmenį;
5. aukščiausiai pažengusios organizacijos yra tos, kurios turi gerai išugdytus ir profesionalius darbuotojus. Darbuotojų profesionalumas ir kompetencija yra viena pagrindinių priemonių sėkmingai organizacijos veiklai užtikrinti;
6. darbuotojai turi turėti galimybę kontroliuoti savo pačių mokymosi procesą, jie bus labiau motyvuojami ir dirbs našiau, jei turės galimybę patys įvertinti savo mokymosi poreikius ir žinių bei kompetencijos spragas ir rodyti iniciatyvą mokytis;
7. darbuotojų tobulinimas turėtų būti holistinis procesas. Svarbu visapusiškai ugdyti darbuotojus, siekiant atskleisti jų potencialą, o ne tik tobulinti gebėjimus, reikalingus konkrečioms užduotims atlikti;
8. organizacija turi suteikti darbuotojui galimybes ir priemones pasiekti aukščiausią potencialą dirbant prasmingą darbą;
9. orientacija tik į darbo rezultatus ir organizacijos gaunamą naudą, sukuria požiūrį į darbuotoją tik kaip į resursą, o tai užtveria jiems kelią pilnai pasiekti ir atskleisti visą savo potencialą.

Apibendrinant minėtų sąvokų sampratas, galima daryti išvadą, kad darbuotojų mokymas(is) ir tobulinimas(is) yra susijęs su jų profesine kompetencija ir kvalifikacijos tobulinimu, nes mokydami jie tobulina savo kvalifikaciją, įgyja naujų įgūdžių, patirties bei žinių. Tai suteikia darbuotojams teisę ir galimybę užsiimti tam tikra norima veikla.

1.2. Žmogiškųjų išteklių vystymo reikšmė ir ypatumai organizacijoje

Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių vystymą organizacijoje visų pirma reikėtų išsamiau paanalizuoti žmogiškųjų išteklių sąvokos sampratą. Enciklopediniame edukologijos žodyne terminas *žmogiškieji ištekliai* yra įvardijamas kaip „kvalifikuotų žmonių turimų specialaus dalykinio pasirengimo, psichologinio ir dvasinio tinkamumo savybių, reikalingų darbo rinkai, profesinei, kultūrinei veiklai, visuma.“ (Jovaiša, 2007). Šis apibrėžimas akcentuoja tai, kad asmeniniai žmonių gebėjimai, įgūdžiai ir žinios, naudojami įvairaus pobūdžio veikloje, yra svarbūs tiek organizacijai, tiek pačiam asmeniui.

Savo ruožtu, terminas *organizacija* taip pat reikalauja paaiškinimo. Tarptautinis žodžių žodynas nurodo, kad „organizacija – tai žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui“. Kiekvienos organizacijos pagrindinis tikslas yra gauti kuo didesnę pelną, užimti kuo didesnę rinkos dalį ar teikti kuo geresnes paslaugas. Norėdamos tai įgyvendinti, jos turi turėti unikalių išteklių, o pagrindiniai iš jų yra būtent žmogiškieji ištekliai.

Žmogiškųjų išteklių vystymo (ŽIV) sampratą nagrinėjo įvairūs Lietuvos ir užsienio autoriai (Melnikas, 2002; Domarkas, Juknevičienė, 2007; Knowles et. al., 2007; Bakanauskienė, 2008; Šiugždinienė, 2008; Chlivickas, 2009, 2006; Karčiauskas, 2006 ir kt.).

McLeanas ir McLeanas (2001) pateikė globalų ŽIV apibrėžimą, kuris apima individą, grupę, organizaciją, visuomenę, valstybę ir visą pasaulį: žmogiškųjų išteklių vystymas yra bet koks procesas arba veikla, kuri per trumpą ar per ilgesnį laikotarpį gali pagilinti suaugusiųjų žinias, susijusias su darbu, ugdyti jų profesionalumą, didinti našumą ir pasitenkinimo jausmą, nesvarbu, ar dėl asmeninės naudos, ar grupės (komandos), organizacijos, bendruomenės, valstybės ir galiausiai visos žmonijos labui. Swansonas (2001) žmogiškųjų išteklių vystymą apibrėžia kaip procesą, kuriuo ugdoma ir išlaisvinama žmogiškoji kompetencija, pasitelkiant organizacijos plėtrą, personalo mokymą ir tobulinimą, siekiant pagerinti darbo atliktį. Iš apibrėžimo matyti, kad pagrindiniai ŽIV komponentai yra darbuotojų mokymas ir tobulinimas bei organizacijos plėtra, kurie kartu sukuria geresnę organizacijos ir darbuotojų veiklos rezultatą. Kiek anksčiau McLaganas (1989) pasiūlė panašų apibrėžimą: ŽIV yra integruotas mokymo ir tobulinimo, karjeros vystymo bei organizacinės plėtros panaudojimas, siekiant gerinti individualų ir organizacinį efektyvumą. Iš abiejų pastarųjų apibrėžimų akivaizdu, kad ŽIV rezultatas – pagerėjusi darbo atliktis (Dačiulytė, 2011). Pasak Knowles et. al. (2007), darbo atliktis yra priemonė, kuria organizacija matuoja ir įgyvendina savo tikslus bei strategijas organizacijos, proceso ir individo lygmeniu.

Pasak Garavan et al. (2004), individo lygmuo pabrėžia žmogiškąjį ŽIV aspektą, t.y. žmogaus, kaip asmenybės vystymą bei žinių ir gebėjimų vystymą, kurie tuo metu reikalingi darbo rinkoje. Individo lygmenyje analizuojami tokie reiškiniai kaip asmens savigarba, motyvacija mokytis, asmeninis vystymasis, o organizaciniame lygmenyje Garavan (2004) akcentuoja organizacijos

vystymąsi ir pabrėžia žmogiškųjų išteklių aspektus. Šiame lygmenyje organizacijos sudaro sąlygas darbuotojų darbo atlikties ir organizacijos veiklos rezultatams gerinti. Žmogiškųjų išteklių vystymo tikslas čia yra maksimizuoti darbo jėgą, padidinti jos produktyvumą ir potencialą, kuris veda prie sėkmingo organizacinių tikslų pasiekimo.

Lietuvoje žmogiškųjų išteklių vystymas siejamas su profesiniu ugdymu, kvalifikacijos kėlimu ir perkvalifikavimu. Kaip teigė Šiuoždinienė (2008), „žmogiškųjų išteklių vystymas yra procesas, skatinantis ilgalaikių, su darbu susijusių mokymosi ir atsietų nuo mokymosi gebėjimų vystymąsi individo, komandos ir organizacijos lygmenyse, siekiant pagerinti organizacijos veiklos rezultatus. Šis procesas apima formalią ir neformalią mokymosi veiklas.“ (p. 10). Pasak Melniko (2002), Lietuvos socialinę ekonominę raidą iš esmės lemia žmogiškųjų išteklių kokybė bei sugebėjimai intensyviai kelti žmogiškųjų išteklių tobulinimo ir jų panaudojimo efektyvumą įvairiomis inovacijų skleidimo bei mokslo ir technologijų plėtros priemonėmis. Žmogiškuosius išteklius būtina orientuoti į vis labiau spartėjančias inovacijas bei įvairiapusiškas technologines, socialines ir ekonomines transformacijas. Deja, dauguma Lietuvos organizacijų nepakankamai naudoja savo darbuotojų galimybes, nors pripažįsta žmogiškųjų išteklių svarbą. Labai dažnai organizacijos, susidūrusios su problemomis, visas jėgas ir lėšas skiria rinkodarai, finansų ir gamybos valdymui, o ne specialistų mokymuisi ir ugdymui. Todėl tokie sprendimai dažniausiai tik susilpnina organizacijos pozicijas rinkoje.

Apibendrinus lietuvių ir užsienio autorių nuomones, galima daryti išvadą, kad žmogiškųjų išteklių vystymas – tai sisteminga su darbu susijusių žmogaus gebėjimų plėtra, sutelkianti dėmesį į asmeninių ir organizacijos tikslų pasiekimą. Jis apima ne tik mokymą darbo vietoje, bet ir asmenybės tobulinimą. ŽIV terminas naudojamas kalbant apie vientisą, integruotą, sąmoningą, aktyvų požiūrį į su darbine veikla susijusių žinių ir elgesio tobulinimą, tam taikant platų mokymo metodų ir strategijų spektrą. Jis apima visus individo, komandos ir organizacijos augimui padedančius aspektus.

Išnagrinėjus žmogiškųjų išteklių vystymo sampratą ir lygmenis, toliau aptariami svarbiausi ŽIV ypatumai. Pirmiausiai reikėtų akcentuoti tai, kad žmogiškųjų išteklių vystymo dėmesys sutelktas į pagrindinį tikslą – plėtoti žmogiškąjį potencialą visuose mokymosi visą gyvenimą aspektuose. Sąvoka *mokymasis visą gyvenimą* apima visą švietimo sistemos grandinę, t.y. mokymąsi mokykloje, profesinį mokymą, mokslą universitete ir suaugusiųjų švietimą. Pasak Longworth (2007), tai pačių besimokančiųjų poreikiais ir reikalavimais paremtas mokymasis, besitęsiantis visą gyvenimą. Nuolatinis suaugusio žmogaus mokymasis yra naudingas ir jam pačiam, ir visuomenei, kurioje gyvena.

Žmogiškųjų išteklių vystymo profesionalai iš esmės sutaria dėl siekiamų tikslų. Daugelio nuomone, ŽIV turėtų sutelkti dėmesį į tai, kaip ugdant organizacijos darbuotojus, kelti darbo atlikties reikalavimus mokymus rengiančioje organizacijoje. Tačiau egzistuoja ir kita nuomonė, kad žmogiškųjų išteklių vystymas turėtų sutelkti dėmesį į individo raidą ir asmeninių poreikių patenkinimą, nelaikant organizacijos darbo naudingumo matu (Knowles et. al., 2007).

Žmogiškųjų išteklių vystymas suprantamas kaip išsami mokymosi sistema, skirta organizacijos žmogiškajam potencialui išlaisvinti. ŽIV yra integruotas mokymo ir tobulinimo, karjeros vystymo bei organizacinės plėtros panaudojimas, siekiant pagerinti individualų ir organizacinį efektyvumą. Jis apima mokymosi klimato kūrimą, mokymo programų sudarymą, informacijos ir patirties sklaidą, rezultatų vertinimą, organizacinių pokyčių kūrimą, ir naujos mokymosi medžiagos pritaikymą. Pasak Chlivicko (2009), šiuolaikinėmis ES plėtros sąlygomis žmogiškųjų išteklių potencialo vystymui keliami nauji ir svarbūs uždaviniai: plėtoti mokymo (žinių ir gebėjimų įgijimo) sistemas, persvarstyti svarbiausias žinias, ekonomikai būtinas kompetencijas, tinkamai valdyti šį procesą, kurti mokymosi būdus ir galimybes, užtikrinti mokymąsi visą gyvenimą ir visose mokymosi sistemose.

Žmogiškųjų išteklių vystymas neatsiejamas nuo politinio gyvenimo demokratizavimo bei sprendimų priėmimo decentralizavimo. Europos Sąjungoje tai siejama su besimokančios visuomenės idėja ir tęstinio mokymosi svarba. Ypatingas dėmesys žmogiškųjų išteklių vystymo pirmumui teikiamas per finansinį instrumentą – Europos socialinį fondą. Tarp kitų šio fondo remiamų veiklos krypčių – mokslo ir studijų sistemų tobulinimas bei profesinio rengimo, orientavimo bei konsultavimo plėtra, t.y. kryptys, kuriose gali būti remiamas specialistų rengimas ir jų kvalifikacijos tobulinimas (Domarkas, Juknevičienė, 2007).

Taigi, apibendrinant žmogiškųjų išteklių vystymo teorinę sampratą, galima daryti išvadą, kad žmogiškieji ištekliai yra vienas esminių organizacijos resursų, kurių efektyvus naudojimas, skatina ne tik pačios organizacijos plėtros galimybes, bet ir padeda plėtoti žmogiškąjį potencialą. Tai yra pagrindinis žmogiškųjų išteklių vystymo tikslas mokymosi visą gyvenimą kontekste.

1.3. Kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo reglamentavimas

Darbe nagrinėjamas suaugusiųjų mokymas(is) ir kvalifikacijos tobulinimas Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje, todėl, siekiant išanalizuoti suaugusiųjų švietimo galimybes Lietuvoje, kokiomis mokymo(si) formomis darbuotojai turi galimybę įgyti ar tobulinti savo profesinę kvalifikaciją, kokios finansavimo galimybes mūsų šalyje ir kt., pirmiausiai apžvelgiami dokumentai, reglamentuojantys suaugusiųjų švietimą ir kvalifikacijos tobulinimą.

Lietuvos švietimo koncepcija (1992) – tai vienas iš pirmųjų ir svarbiausių švietimo sistemos reformos dokumentų, apibrėžusių švietimo reformos gaires ir suaugusiųjų švietimo sistemos bruožus. Dokumente nurodoma, kad suaugusiųjų švietimas suteikia galimybę asmeniui plėtoti savo galimybes pasirinktoje profesinės veiklos srityje ar keisti savo veiklos kryptį, profesiją. Tobulinti kvalifikaciją arba persikvalifikuoti asmenys gali tiek formaliojo, tiek neformaliojo mokymosi įstaigoje. Kokiu būdu mokytis priklauso nuo to, kokie poreikiai skatina mokytis. Suaugusiųjų formalųjį švietimą teikia įvairaus lygio valstybės pripažintos švietimo įstaigos bei valstybinės ir nevalstybinės mokymo įmonės,

o neformalųjį švietimą – valstybinės ir nevalstybinės oficialiai įregistruotos švietimo įstaigos, bibliotekos, muziejai, sąjungos ir organizacijos. Formalųjį suaugusiųjų švietimą valstybė remia taip, kad praktiškai jis būtų prieinamas visiems, tačiau neformalusis švietimas tik iš dalies yra valstybės skatinamas ir finansuojamas.

Skatinant neformaliojo švietimo plėtrą, 1998 m. birželio 30 d. buvo išleistas Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas. Šis įstatymas apima dvi neformaliojo suaugusiųjų švietimo kryptis – asmens bendrosios kultūros ugdymą ir profesinei veiklai reikalingų žinių įgijimą, gebėjimų tobulinimą. Įstatyme yra numatyti pagrindiniai neformaliojo suaugusiųjų švietimo uždaviniai, apimantys asmens savišvietos poreikių tenkinimą, įgyti profesinei veiklai reikalingų teorinių žinių ir praktinių gebėjimų sąlygų sudarymą, sąlygas asmens kvalifikacijai tobulinti ir kt. Šis įstatymas numato, kad neformaliame suaugusiųjų švietime gali dalyvauti visi suaugę asmenys, kurie pagal neformaliojo suaugusiųjų švietimo programas mokosi, tobulina kvalifikaciją, plečia savo kultūrinį ir pilietinį akiratį.

Teisiniuose dokumentuose vartojamas terminas „mokymasis visą gyvenimą“ apima visą švietimo sistemos grandinę, kuri atspindi dvejopą suaugusiųjų švietimo sistemos suvokimą: kaip tęstinio švietimo dalį ir pačią visumą. Mokymosi visą gyvenimą memorandume (2001) nurodomos šešios svarbiausios tezės, kurios nusako, kaip siekti nuoseklaus ir įvairiapusio mokymosi visą gyvenimą. Šios tezės pabrėžia mokymosi visą gyvenimą svarbą ir būtinumą Europos mastu, užtikrinant nenutrūkstamą mokymosi galimybę ir investicijų į žmogiškuosius resursus didinimą. Memorandume taip pat akcentuojamas veiksmingų mokymo ir mokymosi metodų vystymo būtinumas, kiekvienam asmeniui lengvai prieinamos bei kokybiškos informacijos apie mokymosi galimybes užtikrinimas, bei mokymosi visą gyvenimą sąlygų kuo arčiau besimokančiųjų sudarymas. Dar vienas svarbus šio dokumento aspektas - tai formalus, neformalus ir savaiminio mokymosi sugretinimas. Memorandume pabrėžiama, kad šios mokymosi formos papildo tiesioginius mokymosi visą gyvenimą šaltinius. Iš pateiktų aspektų galima pastebėti, kad Mokymosi visą gyvenimą memorandumas reikalauja naujo požiūrio į švietimą ir mokymą.

Mokymosi visą gyvenimą memorandumo diskusijos Lietuvoje paskatino parengti Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo projektą (2002). Šiame 2003 m. birželio 17 d. patvirtintame įstatymo pakeitime atsižvelgiama į pagrindines Mokymosi visą gyvenimą memorandumo tezes. Įstatymo 3 straipsnyje akcentuojama, kad švietimo tikslas yra „padėti žmonėms įsigyti profesinę kvalifikaciją ir kompetenciją, atitinkančią šiuolaikinę kultūros bei technologijų lygį ir sudaryti sąlygas nuolat tenkinti pažinimo poreikius bei tobulėti mokantis visą gyvenimą“. Būtent tai siejama su Mokymosi visą gyvenimą memorandumo paskirtimi - siekti nuoseklaus ir įvairiapusio mokymosi visą gyvenimą. Šiame įstatyme išskiriamos savišvietos, formaliojo ir neformaliojo švietimo sistemos dalys, kuriose taip pat atsižvelgiama į minėtųjų tezių svarbą. Kaip teigiama Lietuvos

Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme (2003), neformalusis suaugusiųjų švietimas „turi sudaryti sąlygas asmeniui mokytis visą gyvenimą, tenkinti pažinimo poreikius, tobulinti įgytą kvalifikaciją ir įgyti papildomų kvalifikacijų“. Tai yra pagrindinė neformaliojo švietimo paskirtis. Atkreiptinas dėmesys, kad šiame įstatyme vartojama sąvoka „savišvieta“ atitinka Mokymosi visą gyvenimą memorandume minėtą sąvoką „savaiminis mokymasis“. 2011 m. kovo 17 d. buvo išleista naujausia Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo Nr. XI-1281 redakcija, tačiau esminių pakeitimų, susijusių su kvalifikacijos tobulinimu, dokumente nėra.

Aptarti dokumentai, reglamentuojantys suaugusiųjų švietimą ir darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, skirti asmenims, siekiantiems įgyti ar tobulinti savo kvalifikaciją ir kompetencijas bei ugdyti gebėjimus tam tikroje profesinės veiklos srityje. Išskiriant kultūros darbuotojų – bibliotekininkų kvalifikacijos tobulinimą reglamentuojančius dokumentus, išanalizuotas Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymo pakeitimo įstatymas (2004), Bibliotekų specialistų kvalifikacijos kėlimo 2009 – 2013 metų programa (2008) ir Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekos nuostatai (2009).

Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymo pakeitimo įstatyme (2004) 2 skirsnio 4 straipsnyje nurodoma, kad už bibliotekininkų, dirbančių valstybės ar savivaldybių įsteigtose bibliotekose, atestavimo tvarką ir darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo priežiūrą atsakinga Kultūros ministerija.

Bibliotekų specialistų kvalifikacijos kėlimo 2009 - 2013 metų programoje (2008) įvardinti esminiai darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo prioritetai, siekiant sistemingai tobulinti bibliotekų specialistų žinias bei praktinius įgūdžius, reikalingus organizuoti bibliotekų paslaugas Lietuvos mokslo, švietimo, kultūros ir ūkio poreikiams tenkinti. Didžiausias dėmesys ir prioritetai turi būti skiriami darbuotojų bibliotekinėms žinioms atnaujinti bei kompiuterinio raštingumo bendrųjų gebėjimų ir specialiųjų informacinės veiklos žinių mokymų organizavimui ir vykdymui. Programoje taip pat pateiktos pagrindinės bibliotekininkų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos. Šiuo metu bibliotekų darbuotojai rengiami Vilniaus universitete, Klaipėdos universitete bei Šiaulių kolegijoje. Specialias bibliotekininkų tęstinio mokymo programas rengia ir teikia valstybės finansuojami Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras ir Pedagogų profesinės raidos centras.

Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekos nuostatuose (2009) pateikti pagrindiniai bibliotekos uždaviniai ir funkcijos, kuriose pabrėžiamas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo būtinumas, bibliotekos teisės, organizacinė struktūra bei lėšos, kurias sudaro Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto asignavimai, fizinių ir juridinių asmenų parama, pajamos, gautos už mokamas paslaugas bei kitos teisėtai įgytos lėšos.

Išanalizavus suaugusiųjų švietimą ir kvalifikacijos tobulinimą reglamentuojančius dokumentus, galima daryti išvadą, kad mūsų šalyje yra sukurta atvira ir pakankamai lanksti suaugusiųjų švietimo sistema, sudaranti galimybę asmenims mokytis visą gyvenimą, ugdyti savo asmenybę ir tobulinti kvalifikaciją pasirenkama švietimo forma. Išskiriant kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą,

pastebima, kad ši sritis yra ganėtinai siaurai reglamentuota. Apibendrintuose dokumentuose yra įteisintos trys mokymo(si) formos – tai formalus, neformalus ir savaiminis mokymasis arba savišvieta. Švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme (2011) pateikta formuluotė, kad kvalifikacijos tobulinimas yra neformalusis švietimas ir savišvieta, kuriais siekiama įgyti, plėtoti profesinei veiklai reikalingas kompetencijas. Tokia sąvokos apibrėžtis atveria labai plačias kvalifikacijos tobulinimo programų turinio ir formų galimybes.

1.4. Suaugusiųjų mokymas(is): prieinamumas ir galimybės Lietuvoje

Į suaugusiųjų švietimą verta atkreipti dėmesį ir tyrinėti šią sritį ne vien dėl to, kad žmonės, suprasdami jį, gali veiksmingiau mokytis, bet ir todėl, kad mokymasis, kaip teigė mokslininkas Peter Jarvisas (2006), yra žmogaus būties pamatas.

Šią sritį tyrinėjo dauguma lietuvių (Žemaitaitytė, 2007; Teresevičienė ir kt., 2004, 2006; Palienė, 2002; Tamošiūnienė, 2006; Zuzevičiūtė, 2006; Laužackas, 2008) ir užsienio (Knowles et. al., 2007; Foley, 2007; Longworth, 2007) autorių, kurie savo darbuose atskleidė suaugusiųjų mokymo(si) reikšmę ir švietimo galimybes Lietuvoje, mokymosi veiklos charakteristikas ir formas, jų svarbą bei plėtrą šiuolaikinėje visuomenėje. Suaugusiųjų mokymo(si) tyrimus atliko Dromantienė ir kt. (2009), Sinkevičienė ir kt. (2009), Vaicekauskienė (2007) ir kt., kuriuose akcentuojama esminių suaugusiųjų mokymo tendencijų, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo ir kitų probleminių klausimų apžvalga.

Suaugusiųjų mokymas yra tam tikro amžiaus asmenų arba bazinį išsilavinimą įgijusių asmenų mokymas, kurio pagrindinis tikslas – padėti asmeniui įgyti kvalifikaciją ir kompetencijas, atitinkančias šiuolaikinį mokslo, technologijos, ekonomikos ir kultūros lygį, sudaryti sąlygas mokytis visą gyvenimą, tobulinti ir keisti kvalifikacijas. Vaicekauskienė (2007) pastebėjo, kad suaugusiųjų mokymasis labiausiai atitinka Europos Komisijos priimtą mokymosi visą gyvenimą apibrėžimą. Juo laikoma visa mokymosi veikla, kurios tikslas yra pagerinti žinias, įgūdžius ir kompetencijas asmeniniu, pilietiniu, socialiniu ar profesiniu aspektais. Suaugusiųjų mokymas organizuojamas lanksčiai, atsižvelgiant į besimokančiųjų turimas kompetencijas ir poreikius. Jis yra naudingas tiek pačiam besimokančiajam, tiek visuomenei, kurioje gyvena. Asmeniui mokymasis padeda adaptuotis kintančioje aplinkoje, dalyvauti socialiniame gyvenime bei išlikti ekonomiškai saugiam, be to, teikia saviugdą džiaugsmo. Didėjant visuomenės narių išsilavinimui didėja ir kūrybinės jos galios, konkurencingumas tarptautinėse rinkose, socialinė sanglauda bei politinis stabilumas. Dėl to suaugusių žmonių mokymas tampa svarbia strategine švietimo kryptimi.

Tačiau žmonės ne visuomet noriai mokosi ar neturi pakankamai galimybių mokytis dėl įvairių priežasčių. Teresevičienė ir kt. (2004) pabrėžia, kad dažnai mokymąsi sąlygoja darbdavių ir darbuotojų tarpusavio santykiai, didelę įtaką mokymosi procesui daro darbdavių požiūris į nuolatinį žmonių

mokymąsi bei organizacijos kultūra. Taip pat darbuotojų mokymosi problemos dažnai būna susijusios su paties besimokančiojo išsilavinimu, kvalifikacija ar asmenybe. Tačiau nedalyvavimo mokymesi priežastys ne visada glūdi pačiuose besimokančiuose. Šiandienos sąlygomis pagrindinė problema tobulinant specialistų kvalifikaciją daugumoje organizacijų yra riboti finansiniai ištekliai. Dėl ekonominės ir finansinės krizės mažėja darbuotojų mokymui(si) skirtos lėšos, todėl, siekiant aukštos darbuotojų kvalifikacijos, ypač aktualus tampa ribotų finansinių ir kitų išteklių, skirtų mokymams, efektyvus panaudojimas (Viešosios politikos ir vadybos institutas, 2007). Kitos nedalyvavimo mokymesi priežastys gali būti susijusios su darbuotojų motyvacija, mokymo proceso organizavimu ar mokymo(si) prieinamumu.

Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijoje akcentuojama, jog mokymasis privalo būti prieinamas visai visuomenei įvairiais gyvenimo tarpsniais ir bet kokioje aplinkoje, t.y. ne tik mokymo įstaigoje, bet ir namuose, darbe arba laisvalaikiu. Pasak Laužacko ir kt. (2008), mokymosi prieinamumas suprantamas kaip mokymosi turinio sudėtingumo kiekvienam besimokančiajam laipsnis. Kitaip tariant, ar mokymo programos, moduliai ir kt. yra įveikiami, atsižvelgiant į besimokančiųjų intelektualinius gebėjimus. Švietimo prieinamumo samprata apima mokymo sistemos aiškumo ir skaidrumo aspektą, pakankamo informacijos kiekio apie mokymosi galimybes buvimą, mokymosi proceso (laiko, vietos ir spartos) individualizavimą, mokymosi formų pasirinkimą, finansines asmens ar organizacijos galimybes ir kt.

Lietuvos švietimo sistemoje suaugusiųjų mokymas dažniausiai vystomas, norint išspręsti aktualias nedarbo ar reikiamos kvalifikacijos įgijimo bei tobulinimo problemas. Mūsų šalyje yra suformuotas mokymo institucijų tinklas, kurį sudaro pagrindinio, bendrojo lavinimo, profesinio mokymo bei aukštųjų universitetinių ir neuniversitetinių studijų teikėjai. 2 lentelėje pateiktos švietimo formos, kurias gali pasirinkti asmuo, siekdamas įgyti ar tobulinti savo kvalifikaciją ar išsilavinimą.

2 lentelė. Suaugusiųjų mokymosi galimybės Lietuvoje

Švietimas	Kam skirtas?	Kam teikiamas?	Pastabos
<i>Pirminis profesinis mokymas</i>	Skirtas įgyti pirmąją kvalifikaciją;	Teikiamas pagrindinio išsilavinimo neįgijusiems ne jaunesniems nei 14 m. asmenims ir asmenims, įgijusiems pagrindinį ar vidurinį išsilavinimą;	
<i>Tęstinis profesinis mokymas</i>	Skirtas įgyti, tobulinti profesinę kvalifikaciją, pasirengti profesinei, visuomeninei ir kultūrinei veiklai;	Teikiamas asmenims, turintiems pirminę kvalifikaciją;	Apima formalųjį profesinį ir neformalųjį suaugusiųjų mokymąsi;
<i>Aukštasis mokslas</i>	Skirtas padėti asmeniui įgyti aukštąjį išsilavinimą bei kvalifikaciją;	Teikiamas asmenims, įgijusiems vidurinį išsilavinimą ir gebantiems savarankiškai studijuoti;	

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Švietimas	Kam skirtas?	Kam teikiamas?	Pastabos
<i>Neformalus suaugusiųjų švietimas</i>	Skirtas sudaryti sąlygas asmeniui mokytis visą gyvenimą, tenkinti pažinimo poreikius, tobulinti kvalifikaciją ir kompetencijas;	Teikiamas kiekvienam jį pasirinkusiam asmeniui, ne jaunesniam kaip 18 metų;	

Šaltinis: Akudovičiūtė, 2007, p. 195-196

Analizuojant lentelėje pateiktas mokymosi kryptis, visų pirma reikėtų atskirti profesinio mokymo sampratą nuo aukštojo mokslo. Profesinis mokymas yra teikiamas pagal profesinio mokymo programas ir padeda asmeniui įgyti kvalifikaciją ar ją tobulinti (LR profesinio mokymo įstatymo pakeitimo įstatymas). Pagrindinis šio mokymo tikslas yra sudaryti asmenims galimybes įgyti naujų kompetencijų bei užtikrinti galimybę nuolat mokytis. Profesinio mokymo finansavimas vykdomas iš valstybės biudžeto, savivaldybių biudžetų, užimtumo fondo, socialinių partnerių lėšų bei kitų teisėtai gautų lėšų. Lietuvoje profesinį mokymą reglamentuojama Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas. Pabrėžtina tai, kad šio įstatymo nuostatos nėra taikomos aukštajam mokslui, kuris suteikia asmenims aukštąjį išsilavinimą bei atitinkamą kvalifikaciją vidurinį išsilavinimą įgijusiems asmenims. Nuo profesinio mokymo jis skiriasi tuo, kad suteikia aukštąjį išsilavinimą ir kvalifikaciją, o profesinio mokymo paskirtis – padėti asmenims įgyti profesinę kvalifikaciją ar ją tobulinti.

Pirminis ir tęstinis profesinis mokymas yra profesinio mokymo kryptys. Pirminis profesinis mokymas skirtas ne jaunesniems kaip 14 metų asmenims pirmajai kvalifikacijai įgyti. Plačiau jis nebus nagrinėjamas, nes darbe analizuojamas suaugusiųjų asmenų mokymas. Kita profesinio mokymo kryptis – tęstinis profesinis mokymas skirtas turimai kvalifikacijai tobulinti ar kitai kvalifikacijai įgyti. Vadinasi, tęstinis profesinis mokymas galimas tik tada, kai turima pirmoji kvalifikacija. Kvalifikacija įgyjama baigus profesinio mokymo programą ar išlaikius kvalifikacijos egzaminus. Tęstinis profesinis mokymas apima suaugusiųjų formalųjį profesinį mokymą ir neformalųjį suaugusiųjų švietimą. Neformalusis suaugusiųjų švietimas yra asmens ir visuomenės interesus atliepiantis mokymasis, lavinimasis ar studijos, kurias baigusiam neišduodamas valstybės pripažįstamas dokumentas, patvirtinantis išsilavinimo, tam tikros jo pakopos ar atskiro reglamentuoto modulio baigimą arba kvalifikacijos įgijimą (LR neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas). Jis finansuojamas iš valstybės ir savivaldybių biudžeto, bei suinteresuotų neformaliuoju suaugusiųjų švietimu juridinių ir fizinių asmenų bei neformaliojo suaugusiųjų švietimo dalyvių lėšų. Plačiau apie neformalųjį suaugusiųjų švietimą ir kitas suaugusiųjų švietimo formas nagrinėjama 1.4.2 darbo dalyje.

Galima daryti išvadą, kad suaugusiųjų mokymo(si) paskirtis – padėti asmeniui įgyti, keisi ar tobulinti kvalifikaciją ir pasirengti dalyvauti kintančioje darbo rinkoje ir visuomeniniame šalies gyvenime. Lietuvoje yra suformuotas platus mokymo institucijų tinklas, kuris suteikia galimybę

visuomenės nariams mokytis, įgyti išsilavinimą, tobulinti, pakeisti ar įgyti naują kvalifikaciją ir kompetencijas profesinėje veiklos srityje.

1.4.1. Patirtinis suaugusiųjų mokymasis

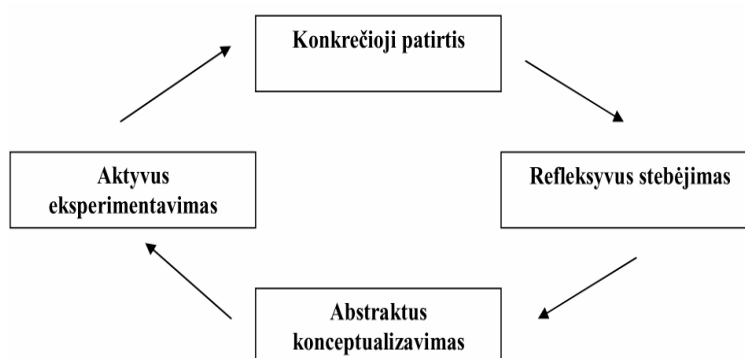
P. Jarvisas: „Visas mokymasis prasideda nuo patirties...>“ (2006, p. 13).

Patirtinis mokymas yra neformaliojo ugdymo dalis, viena seniausių edukacijos formų. Juozaitis (2008) pateikė tokį patirtinio mokymosi apibrėžimą: „tai naujų žinių, įgūdžių bei nuostatų formavimo(si) procesas, vykstantis apmąstant, analizuojant, konceptualizuojant bei pritaikant asmeninę bei profesinę patirtį“ (p. 9). Šis apibrėžimas akcentuoja tai, kad mokymosi procese nepakanka vien tik įgyti naujų žinių ir įgūdžių, labai svarbu pačiam besimokančiajam apmąstyti, ką pavyko pasiekti, panaudojant jau turimą patirtį. Praktinis patyrimas yra vienas geriausių mokymosi būdų, esminis mokymosi šaltinis, todėl darbe aptariamos esminės patirtinio mokymosi nuostatos.

Visos suaugusiųjų mokymo(si) teorijos ir praktikos akcentuoja patirties svarbą. Pagrindiniai suaugusiųjų mokymosi teoretikai: Kolbas (1984), Jarvisas (2001), Knowlesas (1980), Dewey (1978), pagrindė mokymosi per patirtį būtinumą sukurtomis suaugusiųjų mokymosi teorijomis (Juozaitis, 2008). Analizuojant patirtinio mokymosi svarbą suaugusiųjų neformaliajame švietime, pasirinktos dvi šiandien plačiausiai diskutuotinos patirtinio mokymosi sampratos, tai:

- D. Kolbo patirtinio mokymosi ciklas;
- P. Jarviso mokymosi iš patirties modelis;

Davidas A. Kolbas yra vienas žymiausių patirtinio mokymosi praktikos propaguotojų. Jo nuomone, mokymasis yra ne tiek turinio įsisavinimas ar perdavimas, kiek turinio ir patirties tarpusavio sąveika, kurios metu jie transformuoja vienas kitą. Kolbas aprašė patirtinio mokymosi ciklą, kurį sudaro keturi etapai: konkrečioji patirtis, refleksyvus stebėjimas, abstraktus konceptualizavimas ir aktyvus eksperimentavimas. 1 pav. pavaizduotas Kolbo mokymosi per patirtį modelis.



Šaltinis: Juozaitis, 2008, p. 28

1 pav. Kolbo patirtinio mokymosi ciklas

Mokymosi elementai visuose etapuose pasireiškia skirtingai. Apibendrinant Teresevičienės (2006), Žemaitaitytės (2007), Knowleso (2007) ir Juozaičio (2008) mintis apie D. Kolbo patirtinio mokymosi ciklą, pateikiami keturi šio ciklo elementų apibūdinimai:

- Pažinimo etape, kurį D. A. Kolbas pavadino *konkrečiąja patirtimi*, žmonės, priimdami bet kokio pobūdžio informaciją, yra apsupti faktų ir įvykių, kurie fiksuojami pojūčiais. Visiškai įsitraukiama į naują patirtį čia ir dabar.

- Antrasis etapas – *refleksyvus stebėjimas*. Jis svarbus tuo, kad jame skleidžiasi įžvalgos, kurios leidžia geriau suvokti pačių faktų ir įvykių esmę, jų tarpusavio sąveiką. Šis etapas mokymosi požiūriu yra esminis, nes refleksija yra protinės veiklos sritis, kuri padeda žmogui suvokti savo santykį su nagrinėjamu įvykiu ar reiškiniu, bei įvertinti tai, ką žmogus sužinojo, pamatė ar patyrė mokymosi proceso metu. Besimokančiojo patirtis stebima ir reflektuojama iš daugybės požiūrio taškų.

- Po šio etapo žmogus turi apsispręsti, ką jis darys su šiais faktais ar reiškiniais, kuriuos patyrė ir apmąstė. Juos reikia integruoti į darbų, faktų seką. Tada pradedama grupuoti, sisteminti, ieškoti sąsajų su turimomis teorinėmis žiniomis ir koncepcijomis. D. Kolbas tai pavadino *abstrakčiu konceptualizavimu*.

- *Aktyvaus eksperimentavimo* etapas pasižymi veikla, naujų koncepcijų ir idėjų išbandymu ir padeda atsirasti naujai patirčiai.

Tęstinio mokymosi požiūriu Kolbo ciklas suteikia aiškia schemą, kaip žmogus mokosi iš patirties, kaip atlikęs tam tikrus veiksmus įgyja naujos patirties, kurią gali toliau nagrinėti ir daryti išvadas apie savo ankstesnės veiklos rezultatus ir analitinius gebėjimus, o tai reiškia – juos lavinti (Juozaitis, 2008). D. Kolbo modelis įnešė didžiulį indėlį į patirtinio mokymosi literatūrą – sukūrė teorinį patirtinio mokymosi tyrimų pagrindą ir suteikė praktinį patirtinio mokymosi modelį.

Jarvisas, įvertinęs Kolbo patirtinio mokymosi ciklą, aprašė mokymosi iš patirties modelį, kuriame pabrėžė, kad mokymasis per patirtį negali būti toks schematiškas, o besimokantysis nėra vaakume. Visų pirma todėl, kad „kiekvienas žmogus turi savo psichologinę istoriją“ (Jarvis, 2006, p. 8). Asmuo į mokymosi situaciją „atsineša“ save ir savo mokymosi kontekstą. Antra, „visi nauji faktai turi būti derinami prie ankstesnės patirties, žinių, kurie integruojami į turimą kontekstą“ (Jarvis, 2006, p. 9). Kiekviena nauja patirtis turi būti ne tik apmąstoma, bet ji turi būti įtraukta ir į mūsų atmintį, siekiant panaudoti ją ilgesnį laiką ir pritaikyti naujoje veikloje.

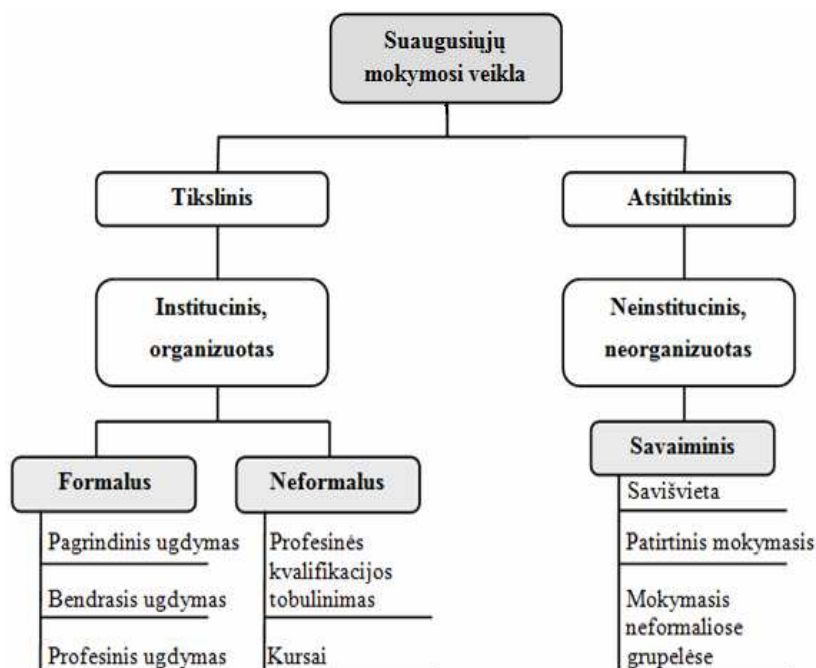
Apibendrinamas savo mokymosi modelį, Jarvisas (2006) rašo: *į žmogaus mokymąsi žiūriu kaip į procesų derinį, kuriame visas asmuo – kūnas (genai, fiziologija, biologija) ir protas (žinios, įgūdžiai, požiūriai, vertybės, emocijos, įsitikinimai ir pojūčiai) – patiria socialinę situaciją, kurios suvoktas turinys pažintine, emocijine ar praktine prasme vėliau yra integruojamas į asmens individualią biografiją, pakeisdamas asmenį arba paversdamas jį labiau patyrusiu* (p. 13). Šis apibrėžimas pažymi tai, kad mokymąsi derėtų suvokti ne kaip rezultatą, o kaip nuolatinį procesą, kurio metu žmogus,

įgaudamas naujų įgūdžių ir vertybių iš tiesioginės patirties, tobulėja ir tampa labiau patyrusiu.

Apžvelgus populiariausias patirtinio mokymosi sampratas, apibendrinant galima pasakyti, kad neformaliajame tęstiniame suaugusiųjų švietime labai svarbu sukurti tokią mokymosi struktūrą, kurioje žmonės būtų skatinami mąstyti ir veikti, panaudojant asmeninę ir profesinę patirtį, bei sudarytų struktūrinės galimybes refleksijai. Mokydamasis žmogus pozityviai keičiasi, todėl mokymasis tampa socialiniu procesu, padedančiu sudaryti sąlygas tolesniam mokymuisi.

1.4.2. Formalus, neformalus ir savaiminis mokymas(is)

Klasifikuojant suaugusiųjų mokymosi įvairovę yra skiriamos trys pagrindinės jo formos: tai formalus, neformalus ir savaiminis mokymasis. Šių mokymosi formų santykis mokymosi veikloje parodytas schema (2 pav.)



Šaltinis: Teresevičienė, 2006, p. 31

2 pav. Mokymosi veiklos specifika

Formalus mokymas(is)

Pagal LR neformaliojo suaugusiojo švietimo įstatymą (1998), formalusis švietimas – tai valstybės reglamentuojamas ir kontroliuojamas lavinimasis, mokymasis ir studijos, kurias sėkmingai baigusieji gauna valstybės pripažįstamą diplomą arba pažymėjimą.

Teresevičienė ir kt. (2006) formalųjį suaugusiųjų mokymą įvardina kaip tikslingą, organizuotą mokymo veiklą, kuri yra fiksuotos trukmės, turi hierarchinę vertinimo sistemą bei formalius priėmimo

ir registracijos reikalavimus. Longworth (2007) pabrėžia, kad formalusis mokymas vyksta švietimo ir mokymo institucijose, po kurių asmenims suteikiami pripažinti diplomai ir įgyjamos kvalifikacijos. Žemaitaitytės (2007) nuomone, formalusis mokymas – tai kursai bei mokymai, vykstantys įvairiose institucijose, priklausančiose švietimo sistemai. Mokslininko Foley (2007) teigimu, šią suaugusiųjų mokymo formą organizuoja profesionalai švietėjai, turi apibrėžtą mokymo programą, o mokymų pabaigoje dažnai įgyjama kvalifikacija.

Apibendrinant minėtų autorių formaliojo mokymo sąvokos sampratą ir Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiojo švietimo įstatyme pateiktą apibrėžimą, galima išskirti tokį formalaus mokymo apibrėžimą - tai planuotas, detalus ir aiškios struktūros mokymas, vykstantis pagal tvarkaraštį tam tikrose švietimo ir mokymo institucijose, kuriose asmenys gali būti perkvalifikuojami arba tobulinama jų kvalifikacija, ir baigiamas oficialių išsilavinimo lygį liudijančių dokumentų įteikimu.

Neformalus mokymas(is)

Neformalusis švietimas suaugusiems asmenims yra bene patogiausia ir lengviausiai prieinama švietimo forma, kuri padeda įgyti naujų vertingų kompetencijų ar jas atnaujinti. Lietuvos švietimo koncepcijoje (1992) akcentuojama, kad neformalųjį suaugusiųjų švietimą skatina socialiniai poreikiai, tokie kaip kvalifikacijos tobulinimas, profesinės kompetencijos stoka ir kt., bei asmens saviraiškos poreikis – profesinis lavinimasis, kultūrinis švietimasis ir kt. Neformalus suaugusiųjų švietimas apima didesnę suaugusiųjų profesinio ir neprofesinio lavinimosi dalį negu formalusis. Tokio švietimo sistema yra mobili, greitai prisitaikanti prie suaugusiųjų lavinimosi ir savišvietos poreikių. Viešosios politikos ir vadybos instituto parengtoje tyrimo ataskaitoje (2007) nurodoma, kad viešojo sektoriaus darbuotojai, t.y. bibliotekininkai, kur kas daugiau mokosi neformaliai nei privataus sektoriaus darbuotojai. Tai galima sieti su esama kvalifikacijos tobulinimo sistema ir sektoriuje dirbančių asmenų išsilavinimu.

Atlikti tyrimai rodo, kad darbo rinkoje lengviau įsitvirtina tie asmenys, kurie lavina savo kūrybiškumą, turi gerus bendravimo įgūdžius (Viešosios politikos ir vadybos institutas, 2007). Tokių įgūdžių teikia suaugusiųjų neformalus švietimas. Kiekvienam žmogui svarbu ne tik tobulėti profesine prasme, bet ir toliau ugdyti savo bendruosius gebėjimus, plėsti akiratį. Apskritai, neformalusis suaugusiųjų švietimas turėtų tapti kiekvienos šalies prioritetine vertybe: jei jis organizuotas tikslingai, turi didesnės galios greitai ir reikšmingai lemti individualią bei nacionalinę plėtrą (Alifanovienė, 2008). Europos suaugusiųjų švietimo asociacija (2008) tyrimo ataskaitoje nurodė, kad šiuo metu daugiau kaip 700 viešųjų ir privačių organizacijų yra įvardinę, kad viena iš jų veiklos formų yra neformalusis švietimas.

Laisvas ir savanoriškas mokymasis, kai žmogus, remdamasis savo patirtimi bei poreikiais, kartu su kitais siekia žinių, ypač būdingas neformaliajam suaugusiųjų mokymui. Šiai mokymo formai taip pat būdinga aktyvi jo dalyvių veikla. Pasak Žemaitaitytės (2007), neformaliajam mokymui didelę įtaką

daro teigiama ankstesnio mokymosi patirtis ir formaliojo mokymo metu įgyti mokymosi įgūdžiai.

Neformalusis mokymas neturi hierarchinės struktūros, priėmimo reikalavimų, registravimo, apibrėžtos trukmės, tvarkaraščio, jį baigus neišduodami oficialūs išsilavinimo lygį liudijantys dokumentai. Longworth (2007) teigimu, neformalusis mokymas dažnai per mažai vertinamas tarp mokymosi paslaugų teikėjų, nors pastaruoju metu vis labiau žvalgomasi, kaip ugdyti tam tikras savybes per neformalaus mokymosi veiklą, pavyzdžiui, vadovavimą, asmeninę energiją bei dalyvavimą bendruomenės projektuose. Neformaliojo suaugusiųjų mokymo paslaugų plėtra padėtų gerinti asmenų gyvenimo kokybę ir integraciją į šiuolaikinę visuomenę. Todėl reikia didinti bendrąsias kompetencijas ugdančių suaugusiųjų švietimo programų pasiūlą, gerinti švietimo programų prieinamumą, atnaujinti ir modernizuoti švietimo institucijas.

Neformalusis mokymas – tai mokymas pagal įvairias švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas. Jis apima mokymąsi ne mokykloje, be jos pagalbos, šalia formaliojo ugdymo sistemos ar už formaliosios ugdymo sistemos ribų besimokančiųjų laisvu pasirinkimu. Tai įvairūs parengiamieji ir profesiniai kursai, nuotolinis mokymas, papildomo lavinimo institucijų veikla, pvz. jaunųjų technikų rūmų ir pan.

Suaugusiųjų neformalųjį švietimą galima išskirti į neformalųjį profesinį ir neformalųjį neprofesinį švietimą. Suaugusiųjų neformaliajam švietimui LR neformaliojo suaugusiojo švietimo įstatyme (1998) priskiriamos dvi kryptys: profesinei veiklai reikalingų žinių įgijimas ir gebėjimų lavinimas, tobulinimas bei asmens bendrosios kultūros ugdymas. Tad profesinio ir neprofesinio neformaliojo švietimo kryptių išskyrimas pirmiausiai priklauso nuo mokymosi tikslų. Pirmosios krypties mokymasis skirtas darbo veiklai reikalingiems įgūdžiams tobulinti, kad asmuo išliktų darbo rinkoje arba į ją galėtų sugrįžti. O antroji kryptis – neprofesinis neformalusis švietimas – nėra susijusi su profesija ir dažnai apima meniniam lavinimui ar namų ūkiui reikalingų kompetencijų ugdymą.

Siekiant išsiaiškinti formalaus ir neformalaus mokymo tarpusavio ryšį suaugusiųjų švietimo sistemoje, pateikiamas formalių ir neformalių mokymų palyginimas. Pirmiausiai reikėtų išskirti tai, kuo formalus suaugusiųjų mokymas skiriasi nuo neformalaus. Pirma, tai mokymų pagal vykdymą skirtumas. Formalus mokymas vyksta švietimo ir mokslo įstaigose, o neformalusis – šalia pagrindinių švietimo ir mokymo sistemų. Antra – mokymų pagal teisėtumą skirtumas. Kitaip nei neformaliajame suaugusiųjų mokyme, baigus formalius mokslus asmenys gauna valstybės pripažintus diplomus ir kvalifikacijas. Trečia – mokymų pagal paskirtį skirtumas. Neformalusis mokymas apima didesnę suaugusiųjų lavinimo ir savišvietos dalį nei formalusis mokymas. Jo paskirtis – sudaryti suaugusiajam sąlygas mokytis visą gyvenimą, tenkinti pažinimo poreikius ir tobulinti kvalifikaciją. Formalus mokymas skirtas asmenims, siekiantiems įgyti profesinį išsilavinimą, kvalifikaciją, ugdyti ir lavinti asmeninius gebėjimus pagal formalaus mokymo programas. Tarp šių suaugusiųjų mokymo formų bendra tai, kad naujos žinios, požiūriai ir įgūdžiai perduodami apgalvotai ir sistemingai, o pats

mokymo procesas yra sąmoningas. Taip pat abi šias mokymo formas riboja institucinė priklausomybė.

Daugumos minėtų autorių nuomone (Longworth, 2007, Žemaitaitytė, 2007, ir kt.), formali ir neformali veikla laikomos absoliučiai autonominėmis ir priešingomis viena kitai. Tačiau išnagrinėjus Lietuvoje vykdytų tyrimų ataskaitas apie suaugusiųjų švietimą, galima teigti, kad neformali veikla yra susijusi su formalia ir formalios veiklos reguliavimu, nes skatina asmens saviugdą, padeda tobulinti besimokančiojo kvalifikaciją.

Savaiminis mokymas(is)

Pasak Longworth (2007), savaiminis mokymasis yra natūrali kasdienio gyvenimo dalis. Nuo formaliojo ir neformaliojo mokymo(si) jis skiriasi tuo, kad nėra iš anksto apgalvotas, mažiau organizuotas, o asmenys, kartais net patys to nesuvokdami, gauna savo žinias ir įgūdžius.

Savaiminis mokymas(is) gali būti tikslingas ir atsitiktinis, kartais nepastebimas net paties besimokančiojo. Jis remiasi asmens iš įvairių šaltinių gaunamomis žiniomis ir praktine patirtimi. Kaip teigia užsienio mokslininkas Foley (2007), „savaiminis mokymas vyksta tada, kai asmenys sąmoningai stengiasi pasimokyti iš savo patirties“ (p. 24). Vadinasi, savaiminis mokymas(is), kaip ir formalus bei neformalus mokymas(is), remiasi asmeniniu besimokančiojo patyrimu. Žemaitytė (2007) pabrėžia, kad šiai mokymosi formai reikalingos tinkamos sąlygos, asmens nusiteikimai bei gebėjimai, tokie kaip: techniniai mokymosi proceso įgūdžiai, savęs kaip besimokančiojo suvokimas ir asmens įsipareigojimas mokytis pasirinktu momentu. Galima sakyti, kad savaiminis mokymasis yra natūralus, kiekvieną dieną vykstantis mokymasis per patyrimą. Mokymasis iš savo patirties tampa ypač svarbus mokymosi visą gyvenimą paradigmoje, nes jis skatina besimokančiojo profesinį tobulėjimą ir kompetencijų ugdymą.

Kai kuriose suaugusiųjų švietimo srityse manoma, kad judėjimas dėl neformaliojo ir savaiminio mokymosi pripažinimo ne skatina geriau vertinti šias formas, o atvirkščiai – pratina prie idėjos, kad tik sertifikuotas mokymasis yra vertingas ar bent jau vertinamas visuomenėje. (Suaugusiųjų švietimas Europoje, 2008). Šiuo metu neformaliojo švietimo būdu asmens įgyta kompetencija gali būti pripažįstama kaip formaliojo švietimo programos ar kvalifikacijos dalis tik Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos nustatyta arba aukštosios mokyklos nusistatyta tvarka.

Apibendrinant suaugusiųjų mokymosi veiklos specifiką ir formas, reikėtų pabrėžti, kad neformalusis ir savaiminis suaugusiųjų mokymasis tampa vis labiau paplitusia švietimo forma, padedančia suaugusiesiems prisitaikyti prie sparčios žinių kaitos, kintančių darbo rinkos sąlygų, įgyti profesinei veiklai reikalingų žinių, tobulinti kvalifikaciją ir savo asmenybę. Tačiau kol kas mūsų šalyje nėra sudaryta pakankamai galimybių pripažinti neformaliojo ir savaiminio mokymosi būdu įgytą kompetencijų. Tik formalaus mokymo programą baigęs asmenys gauna valstybės pripažįstamą diplomą (pažymėjimą), patvirtinantį kvalifikacijos įgijimą ir suteikiantį teisę užsiimti tam tikra profesine veikla.

1.5. Darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesas

Didėjantys profesiniai reikalavimai skatina kultūros darbuotojus nuolat kelti kvalifikaciją, sugebėti savarankiškai, kokybiškai ir kūrybiškai veikti tam tikroje aplinkoje, atitinkančioje to meto pokyčius. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesas suprantamas kaip visuma tam tikrų institucijoje vykdomų mokymo proceso etapų, kurie tarpusavyje sąveikauja ir veikia vienas kitą siekiant bendro tikslo – užtikrinti efektyvų darbuotojų mokymą ir jų kvalifikacijos tobulinimą. Siekiant užtikrinti sėkmingą ir efektyvų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą institucijoje, turėtų būti sistemiškai nustatomi mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai bei tikslai, tinkamai įgyvendinamos bei nuolat vertinamos mokomosios programos. Pagal Lietuvos Respublikos teisės aktuose nustatytus reikalavimus, metinis mokymo planas rengiamas apibendrinus mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius, suformulavus mokymo tikslus, nustačius prioritetines grupes ir įvertinus institucijos finansines galimybes (Patapas, Kasperavičiūtė, 2009).

Remiantis mokslinėje literatūroje (Teresevičienė ir kt., 2004; Laužackas, 2008; Foley, 2007; Patapas, Kasperavičiūtė, 2009) skiriamais mokymo proceso etapais, darbe susistemintos ir išskirtos keturios pagrindinės darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso sudedamosios dalys procesiniame lygmenyje, tai:

1. mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas ir motyvacija;
2. mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tikslų ir metodų nustatymas;
3. mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso rengimas ir įgyvendinimas;
4. mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas.

Toliau aptariama šių mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso elementų reikšmė bei sąsajos mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procese.

1.5.1. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas ir motyvacija

Mokymo procesas visada prasideda nuo poreikių išsiaiškinimo: ko besimokančiajam reikia, ko jis nori išmolti, kokių žinių jam trūksta ir kt. Tai pradinis žingsnis mokymo planavimo procese, lemiantis sėkmingą mokymo programos įgyvendinimą. Kuo geriau žinomi besimokančiojo poreikiai ir interesai, tuo geriau galima suplanuoti mokymo eigą. Dažniausiai mokymo poreikis reiškia tam tikros problemos sprendimą. Jis gali būti apibrėžiamas kaip neatitikimas tarp to, kas yra, ir to, kas turėtų būti, įvertinus darbuotojų žinias ir įgūdžius. Patapas ir Kasperavičiūtė (2009) mokymo poreikį įvardija kaip asmens kompetencijų stoką, kuri panaikinama mokantis. Kuomet žmogus įsisąmonina tai, ko jam trūksta, jis ieško būdų patenkinti atsiradusį poreikį. Mokymo poreikiams įtaką dažniausiai turi naujų technologijų diegimas, teisės aktų kaita, naujovės, profesinis tobulinimasis ar pokyčiai organizacijoje.

Kiekvienas žmogus poreikį mokytis vertina savaip ir skirtingai tam teikia prioritetus. Zuzevičiūtė (2006) ir Akudovičiūtė ir kt. (2007) išskiria vidinių ir išorinių paskatų veikiamus poreikius. Vidinės paskatos – tai noras tobulėti, būti lyderiu, siekti išsikeltų karjeros tikslų, o išorinės paskatos susijusios su aplinkos poveikiu. Mokymosi poreikis taip pat gali būti sąmoningas ir nesąmoningas. Sąmoningas poreikis kyla iš noro siekti išsikeltų tikslų, tobulėti ir keistis, o nesąmoningi mokymosi poreikiai – dėl nepasitenkinimo esama padėtimi, nepasitikėjimo savo jėgomis, savo kompetencija, perspektyvų nematymo. Nepatenkintas poreikis yra motyvas, skatinantis veikti, o motyvacija - tai procesas, skatinantis veikti tam, kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai. Žmogaus poreikių bei motyvacijos nagrinėjimas yra siejamas su organizacijų veiklos efektyvumo didinimu.

Amerikos psichologas Maslow išskyrė penkis poreikių lygius, kuriuos padalijo į du pogrupius: pirminiai (fiziologiniai ir saugumo) ir antriniai (socialiniai, pagarbos ir savirealizacijos) poreikiai (Lukošiūnienė ir kt., 2009). Toliau trumpai apibūdinama šių poreikių prasmė:

1. Fiziologiniai – tai poreikiai, būtini žmogaus egzistavimui: oras, vanduo, maistas, poilsis ir kt.
2. Saugumo – tai emocinio ir fizinio saugumo, priklausomumo, stabilumo, normų poreikiai.
3. Socialiniai – tai poreikis priklausyti kokiam nors socialinei grupei, bendravimo, prisirišimo, draugystės, meilės poreikiai.
4. Pagarbos – tai pripažinimo, įvertinimo, kompetencijos, asmeninių pasiekimų poreikiai.
5. Savirealizacijos – tai savo galimybių realizavimo, asmenybės augimo poreikiai.

Tik patenkinęs pirmuosius, t.y. fiziologinius ir saugumo poreikius, suaugęs žmogus yra linkęs tenkinti antrinius poreikius. Kuo labiau patenkinti pirminiai poreikiai, tuo labiau žmogus rūpinasi savo mokymusi, tenkina smalsumą, nori išreikšti save.

A. Maslow teigia, kad žmogus vienu metu gali tenkinti tik vieno lygio poreikius. Tačiau kritikai teigia, kad ši teorija turi tam tikrus jos pritaikymo trūkumus, nes žmonės praktikoje vienu metu gali tenkinti iš karto kelių lygmenų poreikius, o poreikių patenkinimas ne visuomet atitinka nurodytą eiliškumą. Negalima teigti, jog vien tik patenkinus žemesnio lygmens poreikius, atsiras aukštesnio lygmens poreikiai (Lukošiūnienė ir kt., 2009). Šiuos poreikius svarbu žinoti planuojant ir įgyvendinant mokymo procesą. Siekiant tarpusavio supratimo ir norint išvengti nemalonių situacijų, būtina atkreipti dėmesį į visus poreikius bei stengtis kaip galima geriau juos patenkinti.

Mokymo(si) poreikių nustatymas yra procesas, kuriuo siekiama atsakyti į klausimą, ar organizacija turi poreikių, tikslų ir problemų, kuriuos reikia nukreipti į mokymus. Teresevičienė ir kt. (2004) išskiria keturis mokymo poreikių nustatymui taikomus metodus: tai stebėjimas, struktūrizuotas pokalbis, anketavimas ir dokumentų analizė. Jie gali būti naudojami atskirai ar derinant kelis metodus tarpusavyje. Sakalinskaitė (2008) akcentuoja kitus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikio nustatymui naudojamus metodus:

- *Interviu.* Organizacijos vadovas ar personalo skyriaus darbuotojas kalbasi su darbuotoju apie

pareigas ir funkcijas ir taip išskiria svarbiausius mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius.

- *Poreikių anketa.* Joje pateikiamas visas kursų ir seminarų sąrašas. Poreikių anketa siunčiama personalo skyriaus darbuotojams, kurie užtikrina, kad anketą gautų visi organizacijos nariai. Toliau atliekama gautų duomenų analizė.

- *Kvalifikacijos analizė.* Analizuojami pareigybių aprašai ir tiriama, kokias kompetencijas reikėtų tobulinti. Tačiau sudarant pareigybių aprašą nustatomi tik minimalūs kvalifikacijos reikalavimai, o to nepakanka organizacijos mokymo poreikiams nagrinėti.

Mokymo poreikiai turi būti nustatomi tikslingai. Tai reiškia, kad mokymas turi apimti tik tuos dalykus, kurie naudingi organizacijai, t.y. atitinka organizacijos tikslus, bei pačiam darbuotojui, kai asmeniui suteikiama galimybė siekti aukštesnių pareigų ar gauti didesnę atlyginimą. Darbuotojų mokymo poreikį kasmet nustato pačios įstaigos, o šis mokymo poreikis apibendrinamas kasmet sudaromame kiekvienos įstaigos darbuotojų mokymo metiniame plane. Vertinant mokymo(si) poreikius reikia atsižvelgti į apribojimus: ribotas biudžeto lėšas, mokyti galinčių ekspertų trūkumą, bei darbuotojų atsitraukimą nuo savo kasdienių pareigų ir kt.

Darbuotojų mokymo(si) poreikiai yra glaudžiai susiję su motyvacija, nes darbuotojų poreikių tenkinimas yra svarbus vidinis motyvas. Kuo žmogus labiau išsilavinęs, kuo jis intelektualėsnis, tuo labiau jam reikia aukštesnių veiklos motyvų ir savęs įprasminimo. Motyvas yra vidinė žmogaus būseną, skatinanti sąmoningai veikti siekiant tikslo. Jie susiję su asmens poreikiais, interesais, vertybėmis, pažiūromis bei įsitikinimais. Tačiau žmogų skatina veikti ne vienas, o daug motyvų. Tai vadinama motyvacija. Kitaip tariant, motyvacija – tai tam tikra individo elgsena ar tikslinga veikla, skatinama vidinių ir išorinių motyvų. Teresevičienė ir kt. (2004) akcentuoja du motyvaciją apibūdinančius dalykus: tai poreikis, kaip vidinis motyvacijos aspektas, ir tikslas, kaip išorinis motyvacijos aspektas.

Motyvacija priežastiniais ryšiais susieta su mokslo rezultatais – ji yra priemonė siekti mokslo pažangumo ir kartu galutinis mokymo rezultatas. Mokydamiesi žmonės dažniausiai siekia pagilinti turimas profesines žinias, įgyti ar pakeisti profesiją, ugdyti savo asmenybę, išlaikyti darbo vietą, tobulinti profesinę kvalifikaciją ir kt. Suaugusiųjų asmenų mokymo efektyvumas labai priklauso nuo pačių asmenų motyvacijos ir suinteresuotumo mokytis. Besimokantis asmuo visada patiria tam tikrų prieštaravimų dėl įgyjamų žinių ir gebėjimų. Pastaruosius jis gali įgyti tik esant dviem paprastoms sąlygoms. Pirma, tam jis turi būti pasirengęs psichologiškai, kitaip sakant, turėti motyvaciją mokytis, antra, jis turi turėti tam tikrų pradinių įgūdžių, kad galėtų priimti ir suvokti naujas mokymosi vertybes. Todėl įgyti mokymosi gebėjimai, kaip teigė Gedeikienė (2010), dažnai tampa labai stipriu mokymosi motyvu.

Gaidjurgytė (2009) pastebi, jog šiuolaikinį darbuotoją užsiimti inovacine veikla labiausiai skatina veiklos rezultatų motyvacija. Jei didindamas savo profesinę kompetenciją darbuotojas mato

perspektyvą pakilti karjeros laiptais arba daugiau užsidirbti, tai jis neabejotinai pasinaudos atsirandančiomis galimybėmis ir bus pasirengęs skirti savo laiką ir asmeninius išteklius mokymuisi. Kita vertus, didėjantys technologiniai ir organizaciniai reikalavimai taip pat skatina darbuotoją pasiekti reikalaujamos kompetencijos.

Organizacijos šiandien naudoja daugybę būdų, kad skatintų savo darbuotojus geriau dirbti, vystyti profesinę kompetenciją. Finansinio skatinimo priemonės, tokios kaip piniginės premijos, priemokos už įgytas žinias ar gerai atliktą darbą yra stiprus motyvatorius darbuotojams ir jis ganėtinai paplītęs. Tačiau to nepakanka, kad darbuotojai būtų patenkinti darbu. Šalia materialaus skatinimo didesnis vaidmuo skiriamas įvairioms darbo gerovės, socialinių garantijų, saugumo, asmeninio pripažinimo formoms. Pripažinimas, papildomos atostogos, sprendimų laisvė – visa tai yra nefinansinio skatinimo priemonės, kurios padeda vystyti darbuotojų pasitenkinimą. Organizacijoje visuomet turi būti ieškoma įvairių motyvacijos būdų, kad būtų pažadinta asmens atsakomybė ir kūrybingumas.

Išanalizavus motyvacinius mokymosi aspektus, galima teigti, kad poreikiai ir siekimas juos patenkinti yra pirmasis motyvacijos šaltinis. Tai padeda numatyti tikslą, t.y. galutinį veiklos rezultatą. Jei žmogus neturės motyvo mokytis, jis nematys ir mokymosi reikšmės tiek jo asmeniniame gyvenime, tiek konkrečiame darbe. Mokymosi motyvai gali būti labai skirtingi, tačiau jie visi skatina suaugusiuosius siekti asmenybės ir profesinio augimo.

1.5.2. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tikslų ir metodų nustatymas

Nustačius mokymo poreikį, formuluojami konkretūs mokymo tikslai. Mokymo tikslas – įveikti žinių, įgūdžių bei gebėjimų trūkumą, atsirandantį dėl organizacijos, darbo funkcijos ar paties darbuotojo pokyčių. Pabrėžtina, kad mokymo tikslai apibūdina tai, į ką turi būti nukreiptos besimokančiojo ir mokymo paslaugas teikiančiojo asmens pastangos. Tikslai turi būti neatsiejami nuo siekiamų rezultatų, nes esant aiškiems tikslams, vėliau patogiau vertinti mokymo rezultatus.

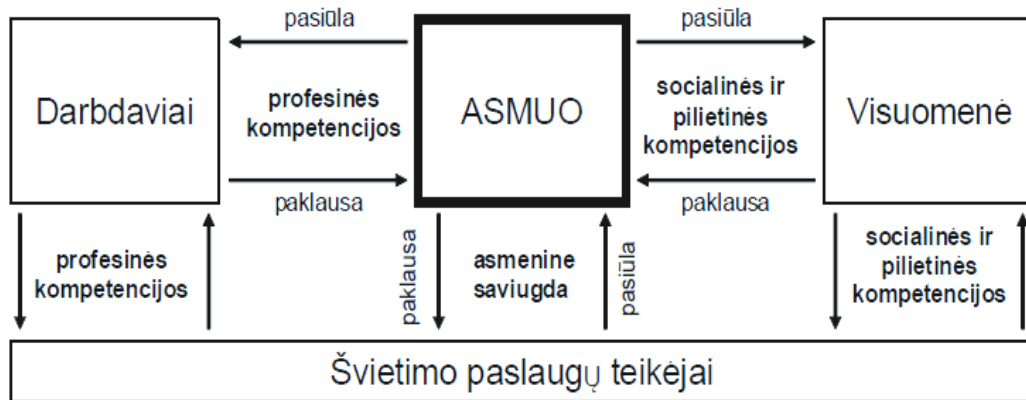
Mokymo tikslų išskyrimas padeda nukreipti mokymosi procesą reikiama linkme ir gauti didžiausią naudą. Patapo ir Kasperavičiūtės (2009) nuomone, teisingai suformuluoti, paremti užduotimis, žiniomis, įgūdžiais ir gebėjimais mokymo tikslai detalizuoja, ką apmokomas asmuo privalo gebėti atlikti sėkmingai baigęs mokymo programą. Mokymo tikslų nustatymas ir paaiškinimas darbuotojams padeda suprasti, ko iš jų tikimasi, todėl pagerėja motyvacija mokytis ir tobulėti institucijai labiausiai reikiama kryptimi. Aiškiai suformuluoti mokymo tikslai turi parodyti, kokie pokyčiai bus pasiekti baigus mokymo procesą.

Įvairius suaugusiųjų mokymosi tikslus sąlygiškai galima suskirstyti į tris grupes:

- profesinių kompetencijų tobulinimas;

- socialinių bei pilietinių kompetencijų tobulinimas;
- asmeninė saviugda ar saviraiška.

Šių tikslų įgyvendinimas rūpi keturioms interesų grupėms: darbuotojams, darbdaviams, visuomenei ir švietimo paslaugų teikėjams (pav. 3)



Šaltinis: ŠMM, 2007, p. 4

3 pav. Suaugusiųjų mokymosi interesų laukas

Svarbiausias šio interesų lauko veikėjas yra asmuo. Jam aktualūs visų trijų tipų tikslai, nes būtent jam mokymasis teikia daugiausiai naudos. Asmuo tiesiogiai bendrauja su švietimo paslaugų teikėjais, kai tenkina asmeninės saviugdą poreikius, o siekiant kitų mokymosi tikslų atsiranda tarpiniai užsakovai – darbdaviai arba visuomenė.

Nuo iškeltų tikslų priklauso parenkami metodai, ištekliai ir priemonės. Mokymo metodai – tai pasikartojančių veiksmų visuma, tinkanti mokyti įvairiems dalykams ir svarbi išmokimui. Pasak Palienės (2002), mokymo metodų yra labai daug ir įvairių, jie visi skiriasi savo paskirtimi. Vieni labiau tinkami naujai medžiagai perteikti, kiti – individualiam darbui, tretieji – mokymuisi grupėse ir socialinių gebėjimų plėtotei. Norint pasiekti gerų rezultatų, mokymo metodai turėtų būti derinami tarpusavyje. Kokį metodą taikyti priklauso nuo mokymo tikslo, besimokančiųjų poreikių, patirties, naudojamų priemonių ir kitų faktorių. Parenkant mokymo metodus, būtina atsižvelgti į tai, kad dažniausiai sunku priimti bendrą sprendimą dėl tinkamiausio mokymo metodo. Apsisprendimą palengvina finansinės organizacijos galimybės, turimos techninės priemonės, mokymo paslaugų teikėjų patirtis ir lankstumas. Parenkant mokymo metodus didelę reikšmę turi mokymo tikslai.

Dažniausiai mokymo metodai grupuojami į dvi kategorijas:

- mokymai darbo vietoje (treniravimas, stažuotės, darbų rotacija ir kt.);
- mokymai ne darbo vietoje (paskaitos, seminarai, konferencijos ir kt.).

Taip pat mokymas gali būti tiesioginis (tiesiogiai bendraujant) ir distancinis (bendravimas kompiuterių tinklais ar internetu). Be to, gali būti grupiniai ir individualūs mokymai.

Darbo su suaugusiais metodai iš esmės panašūs tiek formaliajame, tiek neformaliajame švietime. Suaugusiųjų mokymo metodai turėtų padėti besimokantiejiems atskleisti jų jau sukauptą patirtį, susieti ją su naujai pateikiama medžiaga, numatyti teigiamas mokymosi pasekmes, skatinti besimokančiuosius jaustis atsakingais už šią savo veiklą, padėti pritaikyti įgyjamas žinias praktikoje ir atskleisti suaugusiųjų žmonių turimą vidinę motyvaciją tobulėti, todėl rekomenduojami aktyvūs mokymo metodai. 1 priede pateikiami šiandieniniame mokymosi procese dažniausiai naudojami mokymo(si) metodai (1 priedas). Didelę paklausą Lietuvoje turi trumpalaikiai kvalifikacijos tobulinimo kursai, organizuojami privačių mokymo ir valstybinių įvairaus lygio mokymo įstaigų, kurių metu teikiamos žinios konkrečioms klausimams spręsti, supažindinama su naujovėmis.

Kaip pabrėžia Gaidjurgytė (2009), labai svarbu tinkamai pasirinkti mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo metodų įvairovę, kadangi skirtingose organizacijose yra skirtingas poreikis darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui. Todėl mokymo metodas turi būti kuo optimaliau pritaikytas, atsižvelgiant į darbo sąlygas, specifiką, darbuotojo pasiruošimo lygį bei į siekiamą rezultatą.

Taigi, galima teigti, kad mokymo poreikių ir tikslų nustatymas yra pirminė ir labai svarbi mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso dalis, nuo kurios priklauso tolimesnė mokymo proceso eiga ir rezultatai. Tik tikslingai ir aiškiai nustačius mokymo tikslus bei poreikius galimas sėkmingas mokymo programos parengimas ir rezultatyvus vertinimas.

1.5.3. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso rengimas ir įgyvendinimas

Suaugusiųjų mokymo procese sutinkame vis daugiau esminių iššūkių ir pokyčių. Tai kelia naujas spręstinas problemas, kurios apima mokymo personalo ir technologijų rengimą, mokymo metodų parinkimą, kontrolės mechanizmus, finansavimo poreikius ir kita. Kaip teigia Baležentis (2008), efektyviausias mokymasis vyksta esant pokyčiams. Tokiu atveju mokymasis orientuojamas į naujų žinių įgijimą ir žinojimo srities pokyčius. Tai užtikrina naujų žinių ir įgūdžių pritaikymą veiklos praktikoje.

Mokymo proceso organizavimas apima mokymo poreikių nustatymą, metinių mokymo planų bei programų rengimą ir įgyvendinimą, atskirų seminarų organizavimą bei aptarnavimą, informacijos apie mokymus analizę. Mokymo organizavimas susideda iš trijų kriterijų:

- *Sistemiškumo.* Mokymo sistemiškumo siekiama sudarant ilgalaikius darbuotojų mokymo planus, juos konkretinant ir reguliariai tikrinant, kaip jie vykdomi. Organizacijos nuostatuose mokymas turi būti apibrėžtas kaip prioritetinė sritis, skatinanti organizacijos brandą;
- *Tikslingumo.* Mokymo tikslingumas yra grįstas organizacijos strateginiais tikslais ir nustatytais padalinių ar atskirų darbuotojų kompetencijos tobulinimo poreikiais;
- *Veiksmingumo.* Mokymo veiksmingumo problema sprendžiama atrenkant aukšto

metodinio bei probleminio lygio programas, sudarant tikslines besimokančiųjų grupes. Taip pat labai svarbus bendradarbiavimu pagrįstos aplinkos kūrimas darbuotojų įgytoms žinioms bei gebėjimams panaudoti.

Šiame kontekste galima kalbėti ne tik apie praktinį naujos kompetencijos naudojimą, bet ir apie kompetencijos sklaidą organizacijoje.

Mokymo procesas organizuojamas racionaliai, sudarant sąlygas besimokantiems asmenims pasiekti programoje numatytas kompetencijas ir laiku teikiant veiksmingą pagalbą profesiniam tobulėjimui. Suaugusiųjų mokymo srityje programa naudojama daugeliui reikšmių. Pasak Foley (2007), ji gali reikšti vienkartinį mokomąjį ar praktinio pobūdžio renginį, oficialų kursą, kursų rinkinį, individualų mokymąsi, projektą, seminarą, konferenciją, viešojo švietimo kampaniją. Šis autorius mano, kad mokymo programas nėra lengva apibrėžti, tačiau jos turi daug bendrų bruožų. Žmonės susieina kartu turėdami tikslą, ir bent jau daliai tas tikslas yra ko nors išmokti. Šių žmonių veiklai būdingas nuoseklumas ir tvarka.

Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programą dar galima įvardinti kaip kompetencijų plėtojimo planą ir jo realizavimo aprašą, kuriame yra nusakyti mokymo tikslai, uždaviniai, formos, turinys, įgyvendinimo nuoseklumas, trukmė, numatyti mokymo metodai ir priemonės, plėtojamoms, įgyjamos kompetencijos ir jų vertinimas. Ši programa gali būti sudaryta iš vieno ar kelių mokymo modulių. Darbuotojui, baigusiam mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programą, neišduodamas išsilavinimą arba kvalifikacijos įgijimą patvirtinantis dokumentas.

Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos tikslas - sudaryti galimybes darbuotojams įgyti pagrindinių profesinei veiklai reikalingų kompetencijų. Mokymo programose turi būti nurodoma: kiek darbuotojų dalyvaus mokymuose, kokie bus taikomi mokymo metodai, kokia mokymo trukmė, kur vyks mokymai, kiek reikės sąnaudų ir pan. Kaip buvo minėta, mokymo programos gali būti vienkartinio mokomojo pobūdžio, kurios rengiamos konkrečiai dalyvių grupei, siekiant įgyvendinti programoje nustatytus tikslus ir poreikius. Tačiau taip pat dažnai įstaigose yra sudaromi metiniai mokymo planai. Juose pateikiami pagrindiniai duomenys apie įstaigos darbuotojų numatomas išklaudyti mokymo programas pagal atskiras mokymo rūšis, darbuotojų, dalyvausiančių mokymuose, skaičių, bei lėšas, kurios bus skiriamos darbuotojų mokymui. Mokymo planą rengia įstaigos struktūrinis padalinys arba darbuotojai, atliekantys personalo administravimo funkcijas. Pabrėžtina, kad, rengiant mokymo planus ateinantiems metams, labai svarbu išanalizuoti praėjusių metų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo rezultatus ir numatyti mokymo poreikius. Darbuotojų poreikio analizės rezultatai turėtų būti naudojami tolimesniam mokymų organizavimui, nes tik įvertinus ankstesnių mokymų naudą galima pasiekti efektyvaus mokymams skirtą biudžeto lėšų panaudojimo.

Raipa ir Velička (2003) nurodo, kad gerai parengtose mokymo programose turi būti įvertinta, kokį patyrimą reikia perteikti darbuotojams, kad jie galėtų kuo efektyviau mokymo procese gautas

žinias taikyti savo darbe. Suaugusiųjų mokymas reikalauja specifinių mokymo principų taikymo. Besimokantieji turi suprasti, kad pats mokymas yra būtinas. Jie negali jausti jokios prievartos. Suaugusieji yra pasirengę mokytis tada, kai supranta, jog būsimos žinios ir gebėjimai taps akstinu efektyvesnei veiklai.

Kultūros sektoriaus darbuotojai, esant poreikiams ir galimybėms, rengia mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo projektus. Viešosios politikos ir vadybos institutas (2007), atlikęs neformaliojo suaugusiųjų švietimo tyrimą, nustatė, kad iš struktūrinių fondų lėšų remiamų kultūros darbuotojų mokymo projektų naudos gavėjai daugiausia yra Vilniaus ir kitų didžiųjų miestų kultūros darbuotojai. Šis finansavimas, nors ir didina sektoriaus darbuotojų mokymosi apimtį, tačiau taip pat didina ir mokymosi paslaugų prieinamumo nelygybę tarp kultūros sektorių.

Apibendrinant reikėtų akcentuoti, kad mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesas – tai kompetencijų plėtojimo planas, kuris turi sudaryti galimybes darbuotojams įgyti pagrindinių profesinei veiklai reikalingų kompetencijų. Rengiant mokymo planą, didelis dėmesys turi būti sutelktas į praėjusių metų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo rezultatų analizę ir mokymo poreikių numatymą. Tai užtikrintų sėkmingą darbuotojų mokymo plano rengimą ir įgyvendinimą.

1.5.4. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas

Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas yra būtina ir svarbi sąlyga darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo procese. Analizuojant suaugusiųjų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimo sampratą ir būtinumą, pirmiausiai darbe trumpai aptariama, kas yra vertinimas ir kodėl svarbu jį atlikti suaugusiųjų mokymo(si) procese.

Teresevičienė (2004) mokymo vertinimą apibrėžia kaip procesą, kurio metu renkami duomenys apie suaugusiųjų mokymąsi, pasiekimus ir kompetencijas. Apskirtai, kiekvienos užduoties atlikimas turi būti įvertintas, nes, kaip sako Juozaitis (2008), veikla be vertinimo – tai veikla be rezultato.

Patapo ir Kasperavičiūtės (2009) bei Teresevičienės (2004) nuomone, mokymo vertinimo tikslai gali būti labai įvairūs, tad susisteminius išskiriami šie vertinimo tikslai:

- nustatyti, ar mokymo programos pasiekė savo tikslus;
- nustatyti mokymo programų silpnąsias ir stipriąsias savybes;
- nustatyti mokymo metodų tinkamumą;
- diagnozuoti besimokančiųjų pasiekimus ir pažangą;
- įvertinti, kuris dalyvis patyrė didžiausią ar mažiausią mokymo programos naudą;
- skatinti besimokančiųjų motyvaciją;
- nustatyti mokymo programų išlaidų ir naudos santykį;
- surinkti duomenis, reikalingus ateities programoms parengti;

Grįžtamasis ryšys mokymo ir mokymosi procese yra itin svarbus, nes jis padeda tobulinti mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programas ir gerinti mokymo kokybę. Naudojantis grįžtamoju ryšiu taip pat siekiama nustatyti mokymo naudą ir problemas, kurių reikėtų išvengti rengiant kitus mokymo planus. Lukošūnienė ir kt. (2009) teigia, kad grįžtamasis ryšys yra procesas, suteikiantis asmeniui arba grupei informacijos apie tai, kaip asmens ar grupės elgesys veikia kitus. Organizacijos, nesinaudojančios grįžtamoju ryšiu veiklai tobulinti, negali mokytis iš klaidų, patirties ir taisyti savo elgsenos. Vertinimas turi parodyti kryptingą mokymų planavimą bei orientavimą į konkrečius, aiškius organizacijos ir darbuotojo mokymosi tikslus. Grįžtamąjį ryšį galima gauti dviem būdais: raštu ir žodžiu. Tai gali būti formali ir neformali procedūra.

Labiausiai paplitęs ir dažniausiai taikomas darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo vertinimo modelis yra Kirkpatricko (1994) keturių pakopų modelis:

- *Reakcijos* vertinimas – tai duomenų apie dalyvių reakciją į programą, kurioje dalyvauja, surinkimas. Šiuos duomenis galima gauti iš užsiėmimų pabaigoje užpildytų anketų, pokalbių ar grupės diskusijų. Įvertinama mokymo dalyvių nuomonė apie išklaustyą mokymo programą;
- *Mokymosi* vertinimas apima duomenų surinkimą apie tai, kokius principus, faktus ir metodus dalyviai įvaldė. Ši pakopa apima testus, atliekamus prieš ir po užsiėmimų, kad būtų galima išmatuoti, kokios konkrečios naudos gauta iš mokymosi potyrių. Įvertinama, ar asmuo išmoko tai, ką turėjo išmokti;
- *Elgsena* vertinama po mokymų, praėjus tam tikram laikui, kad darbuotojai turėtų galimybę pritaikyti įgytas žinias ir patirtį praktikoje. Įvertinama, ar po mokymo pasikeitė apmokytų asmenų elgsena darbe, darbo metodai, bendravimas;
- Vertinant *rezultatus* siekiama nustatyti, kokią įtaką mokymo programa padarė darbuotojo veiklos rezultatams. Šiam vertinimui reikalingus duomenis organizacija paprastai kaupia kasdieniniuose dokumentuose (Knowles, 2007).

Mokslinėje literatūroje skiriama dar viena mokymo vertinimo paskirtis – tai ugdomoji, kuria siekiama suteikti detalios grįžtamosios informacijos apie besimokančiojo mokymąsi bei tobulėjimo galimybes. Pasak Teresevičienės (2004), ugdomasis vertinimas neturi sutelkti įtampos ar baimės, nes jo tikslas leisti suprasti besimokančiajam jo silpnąsias ir stipriąsias puses. Tai galimybė pajusti savo pasiekimus. Ugdomasis vertinimas skirtas skatinti mokymosi visą gyvenimą procesą.

Pagrindinis sunkumas atliekant vertinimus – tai pakankamai tiksliai kontroliuojami kintamieji, kad pavyktų įrodyti mokymus tapus pagrindine įvykusių permąnų paskata. Vertinant, ar mokymas buvo efektyvus, labai svarbi mokymo programą išėjusių darbuotojų ir jų vadovų nuomonė, kiek įgytos žinios ar įgūdžiai parengė darbuotoją vykdyti funkcijas ar pagerino jo darbo kokybę. Mokymo efektyvumas priklauso ir nuo paties personalo noro mokytis, todėl, analizuojant ataskaitas ir apklausas, svarbu nustatyti darbuotojų motyvacijos mokytis lygį ir nustatyti priežastis, mažinančias darbuotojų

motyvaciją kelti kvalifikaciją. Priemonių šioms priežastims šalinti nustatymas ir jų įgyvendinimas turėtų būti viena iš mokymo efektyvumo didinimo krypčių.

Kai kuriuose kultūros sektoriuose egzistuoja kultūros darbuotojų atestacija, todėl darbuotojas, siekiantis išlaikyti savo darbo vietą, privalo tobulinti savo kvalifikaciją. Pagal Lietuvos Respublikos kultūros ministro patvirtintą Bibliotekininkų atestavimo tvarkos aprašą (2010), atestavimas – tai darbuotojo veiklos, kvalifikacijos ir dalykinių bei asmeninių savybių įvertinimas, kurį atlieka atestuojamojo darbuotojo tiesioginis vadovas (jei bibliotekose dirba 15 ir daugiau specialistų, atestavimą atlieka bibliotekos arba juridinio asmens vykdančio bibliotekų veiklą vadovo sudaryta atestavimo komisija). Atestavimu siekiama skatinti darbuotoją nuolat tobulinti kvalifikaciją, didinti kiekvieno darbuotojo atsakomybę už darbo rezultatus, įvertinti darbuotojo profesinį pasirengimą ir profesinę patirtį, sudaryti prielaidas darbuotojui gauti atlyginimą, atitinkantį jo kvalifikaciją ir darbo sudėtingumą bei prielaidas darbuotojams siekti profesinės karjeros.

Bibliotekos vadovas, atsižvelgdamas į specialisto atestavimo rezultatus ir atestavimo komisijos siūlymą, teisės aktų nustatyta tvarka gali suteikti bibliotekos specialistui aukštesnę kategoriją, skirti priedą už aukštą kvalifikaciją, skirti vienkartinę išmoką už labai gerą specialisto darbą, taip pat esant galimybei perkelti bibliotekininką į aukštesnes pareigas ar taikyti nepiniginio skatinimo priemones, t.y. skatinti padėkos raštu ar vardine dovana. Tai skatinimo priemonės, kurios suteikia darbuotojams pasitenkinimą ir tampa akstinu veikti.

Tad galima daryti išvadą, jog darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas yra procesas, kuris leidžia nustatyti, kokių naujų įgūdžių ir žinių įgijo darbuotojai, siekdami pagerinti darbo kokybę. Grįžtamojo ryšio proceso metu galima ne tik nustatyti mokymo(si) naudą, bet ir problemas, kurių reikėtų išvengti rengiant kitus mokymo planus. Organizacijos, nesinaudojančios grįžtamojo ryšiu veiklai tobulinti, negali mokytis iš klaidų ir taisyti savo elgsenos.

Teorinės tyrimo dalies apibendrinimas

- Žmogiškųjų išteklių vystymas, pasak Swansono (2001), yra procesas, kuriuo ugdoma ir išlaisvinama žmogiškoji kompetencija, pasitelkiant organizacijos plėtrą ir darbuotojų mokymą bei tobulinimą. Šis procesas apima formalią ir neformalią mokymosi veiklas. McLeano ir McLeano (2001) teigimu, minėto proceso metu siekiama pagilinti suaugusiųjų profesines žinias, ugdyti jų profesionalumą, didinti našumą ir pasitenkinimo jausmą, o Šiugždinienė (2008), Swansonas (2001) ir McLaganas (1989) jį sieja su pagerėjusia darbo atliktimi. Tačiau visa tai yra susiję, nes žmogiškųjų išteklių vystymas apima tiek individo, tiek ir organizacijos vystymui padedančius aspektus.

- Mokydamiesi žmonės tobulina savo kompetencijas ir kvalifikaciją, kuri suteikia darbuotojams teisę ir galimybę užsiimti tam tikra profesine veikla. Siekiant pagerinti darbo atliktį,

organizacijos vystymą ir asmeninį darbuotojų tobulėjimą organizacijos ir individo lygmenyse, mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas turi vykti nuosekliai ir sistemiškai. Šis procesas sudaro keli etapai, kurie apima darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių ir tikslų nustatymą, metodų parinkimą, proceso rengimą ir įgyvendinimą bei rezultatyvumo vertinimą. Tarpusavyje jie glaudžiai susiję, nes mokymo programos yra neatsiejamos nuo mokymo veiklos vertinimo, o pastarasis daro tiesioginį poveikį darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo planavimui. Procesas visada prasideda nuo mokymo poreikių ir tikslų nustatymo bei tinkamiausių metodų parinkimo. Būtent nuo tinkamo poreikių ir tikslų nustatymo priklauso tolimesnė mokymo proceso eiga ir rezultatai, o mokymo proceso vertinimas leidžia nustatyti mokymo naudą ir problemas, kurių reikėtų išvengti rengiant kitus mokymo planus.

- Suaugusiųjų kvalifikacijos tobulinimą reglamentuojančiuose dokumentuose įteisintos trys mokymosi formos – tai formalus, neformalus ir savaiminis mokymasis (savišvieta). Švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme pabrėžiama, kad kvalifikacijos tobulinimas yra neformalusis švietimas ir savišvieta. Dokumentuose taip pat akcentuojama, kad suaugusieji Lietuvoje turi galimybę mokytis visą gyvenimą, ugdyti savo asmenybę, tobulinti kvalifikaciją pasirenkama švietimo forma.

2. TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS

Teorinė darbo dalis atskleidė, kad žmogiškųjų išteklių vystymas yra procesas, kuriuo siekiama pagerinti individualų ir organizacinį efektyvumą. Pagrindiniai žmogiškųjų išteklių vystymo komponentai yra darbuotojų mokymas ir tobulinimas bei organizacijos vystymas, kurie, pasak Swansono (2001) bei McLagano (1989), kartu sukuria geresnį organizacijos ir darbuotojų veiklos rezultata. Kaip pabrėžia Chlivickas (2009), žmogiškųjų išteklių potencialo vystymui šiuolaikinėmis ES plėtros sąlygomis labai svarbu, kad organizacijoje būtų nuolat plėtojamas ir tinkamai valdomas mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas, persvarstomos svarbiausios žinios ir būtinos kompetencijos, kuriami mokymo(si) būdai ir galimybės. Teorinės literatūros (Teresevičienė ir kt., 2004; Laužackas, 2008; Foley, 2007; Patapas, Kasperavičiūtė, 2009) analizės metu išsiaiškinta, kad darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą sudaro tam tikri institucijoje vykdomi proceso etapai, kurie sąveikauja tarpusavyje ir veikia vienas kitą siekiant bendro tikslo. Institucijoje turi būti sistemiškai nustatomi mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai bei tikslai, tinkamai įgyvendinamos bei nuolat vertinamos mokomosios programos. Todėl šio nuoseklaus proceso svarba ir sąveika žmogiškųjų išteklių vystymo kontekste reikalauja pagrįstumo praktiniu požiūriu.

Tyrimo problema – ar Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas vyksta nuosekliai, skatinant organizacijos bei darbuotojų vystymą, ir kokie dominuojantys šio proceso ypatumai?

Tyrimo objektas – darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso ypatumai.

Tyrimo tikslas – ištirti ir įvertinti darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesą Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje.

Tyrimo hipotezė – darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas nėra pakankamai nuoseklus, siekiant užtikrinti efektyvų organizacijos vystymą ir asmeninį tobulėjimą.

Tyrimo uždaviniai:

- ❖ nustatyti darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumus, remiantis bibliotekos darbuotojų nuomonių tyrimu.

- ❖ ištirti bibliotekos vadovų požiūrį į darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso sistemiškumą;

Darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso tyrimas buvo atliekamas tokiais pagrindiniais etapais:

- ❖ Išanalizuota mokslinė teorinė literatūra, nagrinėjanti žmogiškųjų išteklių vystymą bei darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesą;

❖ Remiantis mokslinės lietuvių ir užsienio literatūros išvadamis sukurti tyrimo modeliai:

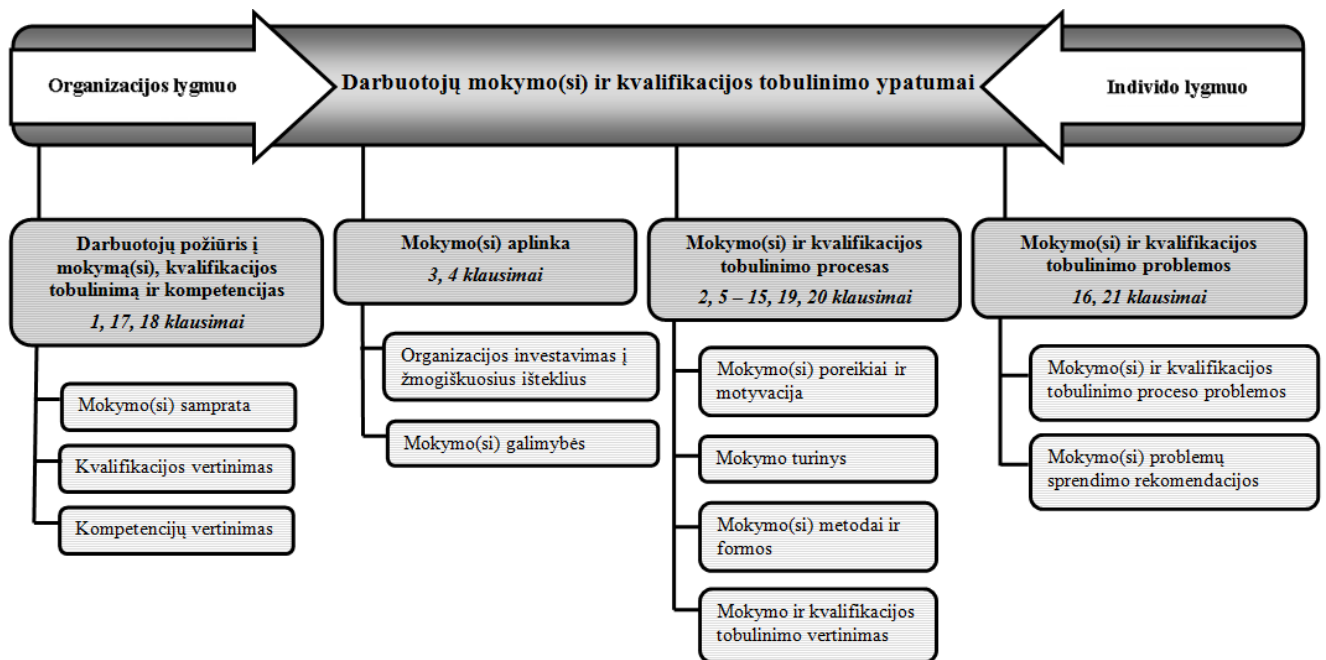
1. anketinės apklausos tyrimo modelis, siekiant nustatyti bibliotekos darbuotojų požiūrį į mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumus (žr. 2 priedą);
2. interviu tyrimo modelis, siekiant ištirti bibliotekos vadovų požiūrį į darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso sistemiškumą (žr. 3 priedą).

❖ Atlikta gautų duomenų analizė ir parengtos rekomendacijos.

Empiriniam darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso tyrimui Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje atlikti pasirinkti šie *tyrimo metodai*:

1. anketinė darbuotojų apklausa;
2. struktūrizuotas interviu su įstaigos vadovais;
3. taikyti statistiniai tyrimo duomenų analizės metodai: aprašomosios statistikos parametrai (procentiniai dažniai), nparametrinis chi kvadrato kriterijus.

Anketinė darbuotojų apklausa. Anketa (žr. 4 priedą) skirta Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekos darbuotojams. Ją sudaro 25 klausimai, kurie anketinės apklausos tyrimo modelyje (pav. 4) suskirstyti į 4 klausimų blokus:



4 pav. Anketinės apklausos tyrimo modelis

➤ *Darbuotojų požiūris į mokymą(si), kvalifikacijos tobulinimą ir kompetencijas.* 1, 17, 18 klausimai pateikti siekiant išsiaiškinti, su kuo darbuotojai sieja savo mokymą(si), kaip vertina savo turimą profesinę kvalifikaciją ir kokių kompetencijų, jų manymu, jiems trūksta profesinėje veikloje;

➤ *Mokymo(si) aplinka.* 3, 4 klausimai skirti išsiaiškinti, ar organizacija pakankamai investuoja į

savo žmogiškuosius išteklius, ir kokios mokymo(si) galimybės darbuotojams suteikiamos bibliotekoje.

➤ *Mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas.* 2, 5 – 15, 19, 20 klausimai pateikti norint išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso būklę įstaigoje: kokie jų mokymo(si) poreikiai ir motyvai, skatinant kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimą, ar darbuotojai iš anksto supažindinami su mokymo programos (plano) turiniu, kaip dažnai jie dalyvauja mokymuose, kokie mokymo(si) metodai bei formos jiems yra naudingiausi ir efektyviausi mokymo(si) procese, taip pat siekiama sužinoti, ar įstaigoje yra atliekami mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimai ir kokią įtaką jie daro (darytų) darbuotojų profesinėje veikloje. 19, 20 klausimais norima išsiaiškinti, ar darbuotojai jaučiasi pakankamai prisidedantys prie įstaigos veiklos kokybės gerinimo ir vystymo bei sužinoti, kaip jie vertina mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso nuoseklumą, skatinant organizacijos vystymą ir darbuotojų asmenybės tobulinimą.

➤ *Mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo problemos.* 16, 21 klausimai skirti sužinoti pagrindines problemas, su kuriomis darbuotojai dažniausiai susiduria mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procese, bei kokius pasiūlymus galėtų pateikti darbuotojai, skatinant organizacijos vystymą bei darbuotojų asmenybės tobulinimą.

Anketą sudaro 25 klausimai: 21 uždaras, 2 mišrūs ir 2 atviri klausimai. Anketos uždarojo tipo klausimams grupuoti naudotos nominalinės ir ranginės skalės. Nominalinės skalės atskleidžia tyrimo kintamųjų matuojamąjį požymį, o ranginės skalės taikytos, siekiant įvertinti tyrimo kintamuosius pagal iš anksto nustatytus prioritetus – rangus, kurie atskleidžia matuojamojo požymio intensyvumą. Darbe anketinio tyrimo kintamieji vertinami pagal nustatytus vertinimo kriterijus (3 lentelė).

3 lentelė. **Anketinio tyrimo kintamųjų vertinimo kriterijai (ranginės skalės)**

Trys vertinimo kriterijai:	Keturi vertinimo kriterijai:
1) sutinku / iš dalies sutinku / nesutinku; 2) tenkina / tenkina iš dalies / netenkina.	1) naudingi / iš dalies naudingi / nenaudingi / metodas netaikomas; 2) taip / iš dalies / ne / nežinau.

Analizuojant tyrimo duomenis taikyta statistinė tyrimo duomenų analizė, naudojantis Microsoft Excel ir SPSS programomis. Statistinė tyrimo duomenų analizė SPSS programa vaizduoja dviejų kintamųjų reikšmių porų dažnių skirstinį, analizuojant nominalinius ir ranginius tyrimo kintamuosius.

Atvirojo tipo klausimais siekiama sužinoti, kaip bibliotekos darbuotojai vertina mokymo(si) bei kvalifikacijos tobulinimo proceso nuoseklumą (sistemiškumą) organizacijoje, kokios yra svarbiausios minėto proceso problemos darbuotojų požiūriu, taip pat respondentų prašoma pateikti savo pasiūlymų, kurie padėtų pagerinti organizacijos ir darbuotojų asmenybės vystymą. Duomenys analizuojami sudarant lenteles, kurios suskirstytos į tam tikras vertinimo kategorijas, sudarytas pagal respondentų atsakymų teiginius.

Demografiniai 22 – 25 anketos klausimai leidžia atskleisti darbuotojų lytį, amžių, išsilavinimą ir darbo stažą Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje.

Anketa patalpinta internetiniame portale www.manoapklausa.lt. Prašymai užpildyti anketą buvo išsiųsti kiekvienam Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekos darbuotojui elektroniniu paštu, gavus institucijos vadovo sutikimą ir elektroninio pašto adresų sąrašą. Prašymai užpildyti anketą buvo išsiųsti 125 bibliotekos darbuotojams. Joje nurodoma magistro baigiamojo darbo tema ir tyrimo tikslas, taip pat akcentuojamas anketą užpildžiusio respondento anonimiškumas. Anketinė darbuotojų apklausa vyko dvi savaites nuo 2012 m. sausio 30 d. iki 2012 m. vasario 12 d. Anketų grįžtamumo kvota – 84,8% (106 anketos).

Struktūrizuotas interviu (žr. 5 priedą). Interviu buvo atliktas su Lietuvos mokslų akademijos vadovais, siekiant ištirti darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso sistemiškumą ir nuoseklumą. Remiantis moksline literatūra, interviu tyrimo modelyje išskiriami keturi blokai, apimantys darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą.

➤ *Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas ir motyvacija.* 2, 11 klausimai skirti sužinoti, ar, rengiant mokymo programas (planus), organizuojant mokymo(si) kursus, organizacijoje atliekama poreikių analizė;

➤ *Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tikslų nustatymas.* 3 klausimas pateiktas, siekiant sužinoti, kaip organizacijoje nustatomi mokymo tikslai, ir kam daugiausiai skiriami prioritetai;

➤ *Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso rengimas ir įgyvendinimas.* 1, 4 – 7 klausimai leidžia išsiaiškinti, kaip institucijoje organizuojami mokymai, koku būdu pasirenkami mokymo metodai, koks bibliotekos vadovų požiūris į tiriamo proceso sistemiškumą;

➤ *Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas.* 8 – 10, 12 klausimai skirti sužinoti, ar organizacijoje atliekami darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimai.

Visi interviu klausimai, pagal jų pateikimo formą, pateikti atviri. Gavus vadovų sutikimą atsakyti į pateiktus klausimus, klausimynai išsiųsti elektroniniu paštu 2012 m. sausio 30 d. Respondentų atsakymai gauti 2012 m. vasario 2 d. elektroniniu paštu. Interviu tyrimo duomenys analizuojami pagal sudarytą interviu tyrimo modelį (žr. 3 priedą), lentelėje išskiriant esminius respondentų atsakymus (interviu tekstas netaisytas). Lentelė sudaryta iš 4 kategorijų, kurios apima pagrindines darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso sudedamąsias dalis, 13 subkategorijų, kurios išskirtos pagal detalius klausimų blokų aspektus, ir respondentų individualių atsakymų teiginių. Analizuojant lentelėje pateiktus interviu dalyvių teiginius, atliekama išsami duomenų analizė ir palyginimai, taip pat pateikiamas interviu tyrimo apibendrinimas.

3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR APIBENDRINIMAI

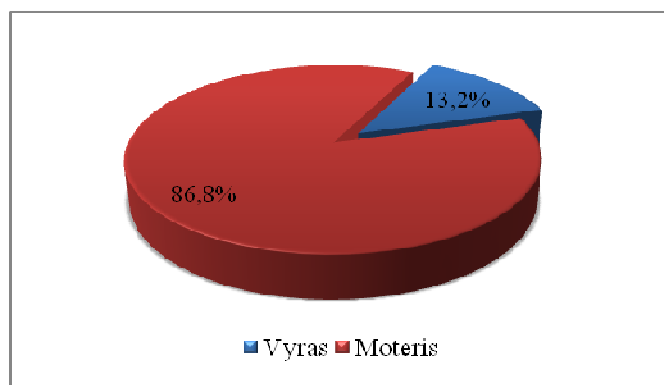
Tiriamos organizacijos charakteristika. Biblioteka – tai įstatymų nustatyta tvarka įsteigtas juridinis asmuo, veikiantis informacijos sklaidos, kultūros, mokslo ir švietimo srityse ir vykdamas bibliotekų veiklą, arba juridinio asmens, turinčio teisę vykdyti bibliotekų veiklą, struktūrinis padalinys (LR bibliotekų įstatymo pakeitimo įstatymas, 2004).

Tyrimas atliktas Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje. Tai viena iš didžiausių šalyje valstybinės reikšmės mokslinė biblioteka, mokslo ir kultūros biudžetinė institucija, teikianti informacines paslaugas vartotojams bei sudaranti galimybę pasinaudoti bibliotekoje ir už jos ribų saugoma informacija. Biblioteka komplektuoja ir saugo informacinius fondus, rengia ir leidžia dokumentinio paveldo paminklus, kataloguoja ir sistemina spaudinius, populiarina bibliotekines ir bibliografines žinias, keičiasi literatūra su šalies ir užsienio bibliotekomis, vykdo tarpbibliotekinio ir tarptautinio abonentų funkcijas, rūpinasi darbuotojų kvalifikacijos kėlimu. Pagrindinės bibliotekos vertybės yra profesinis tobulėjimas, kompetencija, komandinis darbas ir atsakomybė.

Bibliotekos tikslas – tenkinti mokslo visuomenės informacinius poreikius, išsaugoti ir ateities kartoms perduoti sukauptus ir toliau kaupiamus dokumentinio paveldo rinkinius bei vykdyti mokslinę ir edukacinę misiją. Dėl istoriškai susiformavusių raštijos paveldo fondų ši biblioteka yra mokslo ir kultūros istorijos dokumentinio paveldo tyrimų institucija.

3.1. Anketinės apklausos tyrimo analizė

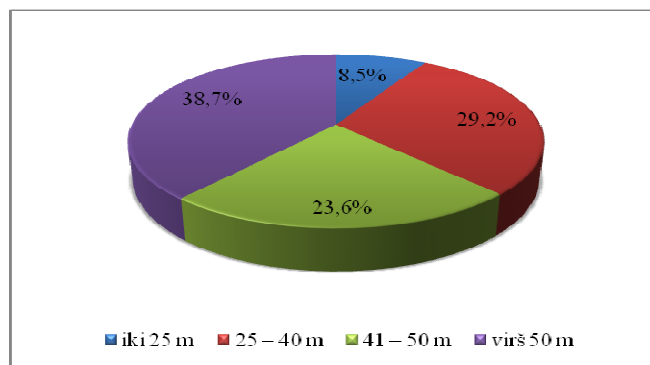
Demografinis respondentų pasiskirstymas. Anketinio tyrimo metu bibliotekos darbuotojams buvo pateikti keturi demografinio pobūdžio klausimai, kuriais siekta nustatyti respondentų lytį, amžių, profesinį išsilavinimą ir darbo stažą institucijoje. Tyrime dalyvavo 106 respondentai – 14 vyrų, kurie sudarė 13,2% visų respondentų ir 92 moterys (86,8%). Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 5 paveiksle.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

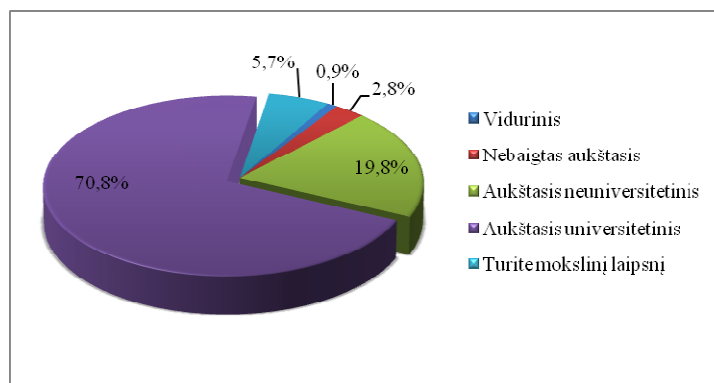
Kadangi anketiniame tyrime dalyvavo net 84,8% visų bibliotekos darbuotojų, galima pastebėti, kad Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje dirba absoliuti dauguma moterų.

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal amžiaus grupes matyti, kad bibliotekoje dirba įvairaus amžiaus darbuotojai. Didžioji dauguma respondentų yra vyresnio amžiaus darbuotojai, kurie priklauso virš 50 metų amžiaus grupei, jie sudaro 38,7% visų respondentų. Kiek mažiau darbuotojų yra nuo 25 – 40 m. amžiaus (29,2%), o darbuotojai priklausantys 41 – 50 m. amžiaus grupei sudaro 23,6% visų respondentų. Tik 8,5% respondentų yra iki 25 metų, todėl galima daryti išvadą, kad Vrublevskių bibliotekoje dirba dauguma vyresnio amžiaus darbuotojų, kurie yra sukaupę daug profesinės patirties (6 pav).



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

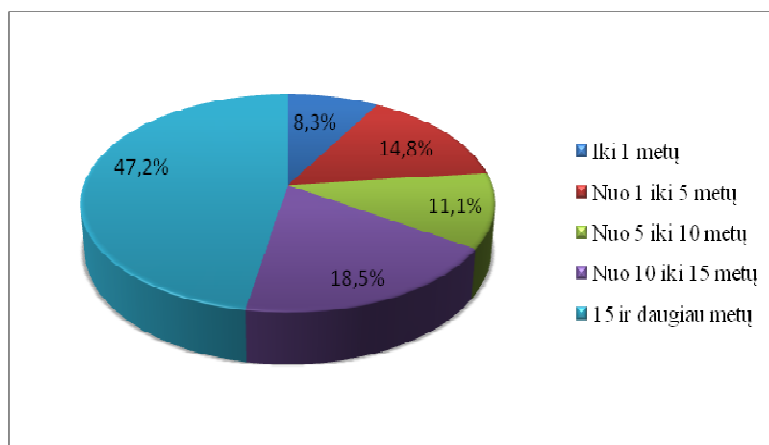
7 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal jų turimą išsilavinimą. Net 70,8% visų respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, penktadalis (19,8%) respondentų yra baigę aukštojo mokslo neuniversitetines studijas, o 5,7% respondentų turi mokslinį laipsnį. Tik nedidelė procentinė dalis respondentų turi vidurinį išsilavinimą (0,9%) ir nėra baigę aukštojo mokslo studijų, t.y. nėra įgiję aukštojo išsilavinimo (2,8%).



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Galima pastebėti, kad bibliotekoje dirba didžioji dalis kvalifikuotų darbuotojų, turintys aukštąjį išsilavinimą ar mokslinį laipsnį. Tik 4 respondentai (3,7%) kol kas nėra įgiję aukštojo išsilavinimo.

8 paveiksle pateiktas bibliotekos darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą, kuris atskleidžia jų darbo patirtį profesinėje srityje.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Galima pastebėti, kad beveik pusė visų respondentų yra sukaupę didelę darbo patirtį, organizacijoje dirbdami daugiau nei 15 metų. Šie darbuotojai sudaro 47,2% visų respondentų. Kiek mažiau nei penktadalis respondentų (18,5%) institucijoje dirba nuo 10 iki 15 metų, 14,8% respondentų dirba nuo 1 iki 5 metų, o 11,1% – nuo 5 iki 10 metų. Tik 8,3% respondentų bibliotekoje dirba iki 1 metų. Toks respondentų atsakymų pasiskirstymas taip pat pažymi tai, kad bibliotekoje yra nedidelė darbuotojų kaita.

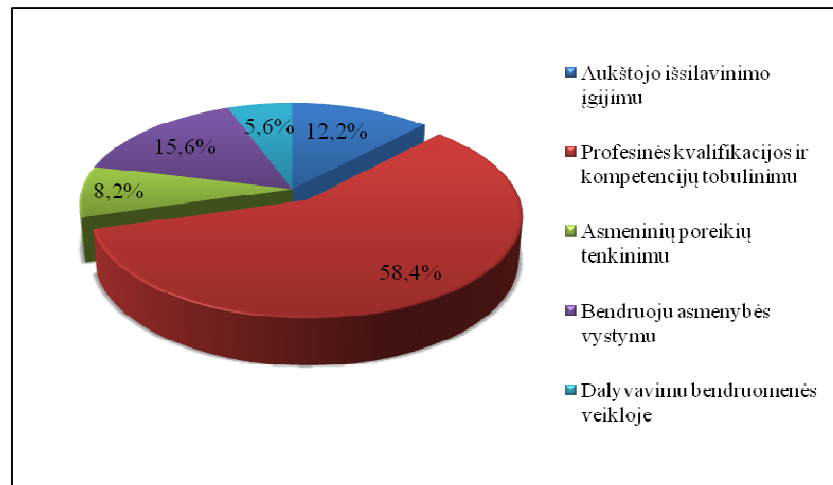
Apibendrinant demografinius tyrimo duomenis galima daryti išvadą, kad bibliotekoje dirba absoliuti dauguma moterų, o didžiąją dalį visų respondentų sudaro kvalifikuoti, turintys aukštąjį išsilavinimą vyresnio amžiaus darbuotojai, t.y. virš 50 m. amžiaus. Beveik pusė tyrime dalyvavusių respondentų Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje dirba daugiau nei 15 metų, todėl jie yra sukaupę didelę patirtį savo profesinėje srityje.

Anketinės darbuotojų apklausos tyrimo analizė pagal sudarytą tyrimo modelį (žr. 2 priedą). Siekiant įgyvendinti metodologinėje tyrimo dalyje iškeltus anketinės darbuotojų apklausos tyrimo tikslus, respondentams buvo užduoti klausimai, suskirstyti į keturis blokus (žr. 4 pav.).

Darbuotojų požiūris į mokymą(si), kvalifikacijos tobulinimą ir kompetencijas. Šiame klausimų bloke išskirti trys klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie mokymą(si), jų turimą kvalifikaciją ir tobulintinas kompetencijas.

Teorinė tyrimo dalis atskleidė, kad suaugusiųjų mokymasis yra tam tikro amžiaus asmenų ar bazinį išsilavinimą įgijusių asmenų mokymasis, kurio pagrindinis tikslas – pagerinti besimokančiojo žinias, įgūdžius ir kompetencijas asmeniniu, pilietiniu, socialiniu ir profesiniu aspektais, atitinkančias šiuolaikinį mokslo, technologijos, ekonomikos ir kultūros lygį (Vaicekauskienė, 2007). Todėl pirmuoju

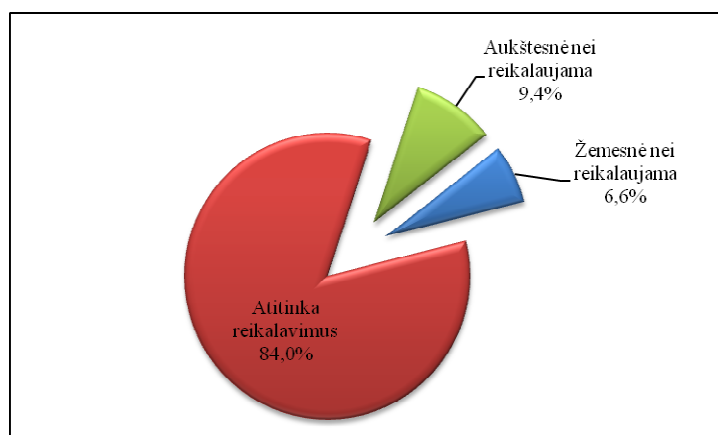
anketinio apklausos tyrimo klausimu siekta sužinoti, su kuo respondentai sieja savo mokymą(si) Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje (9 pav).



9 pav. Darbuotojų mokymosi samprata

Galima pastebėti, kad daugiausiai respondentų (58,4%) savo mokymą(si) sieja su profesinės kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimu savo darbinėje veikloje. Tai leidžia daryti prielaidą, jog darbuotojai organizacijoje daugiau mokosi siekdami geresnių darbo rezultatų, nei dėl asmeninių paskatų. 15,6% respondentų pažymėjo, jog savo mokymą(si) jie sieja su bendruoju asmenybės vystymu, o 12,2% respondentų akcentavo aukštojo išsilavinimo svarbą, įgyjamo formaliu mokymosi būdu tam tikrose švietimo įstaigose. Tik 8,2% visų respondentų teigė, kad mokymosi procese jiems svarbiausia jų asmeninių poreikių tenkinimas, o 5,6% respondentų pirmenybę teikia dalyvavimui bendruomenės veikloje.

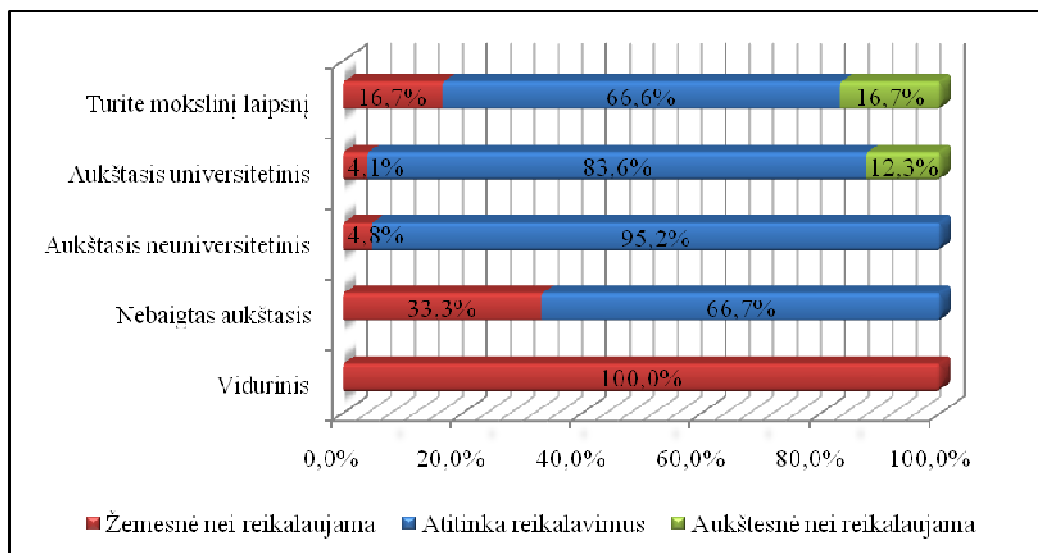
Kadangi dauguma bibliotekos darbuotojų mokymo(si) proceso metu daugiausiai dėmesio skiria profesinės kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimui, svarbu sužinoti, kaip jie patys vertina turimą profesinę kvalifikaciją. Respondentų buvo prašoma įvertinti savo profesinę kvalifikaciją pagal pateiktus tris vertinimo kriterijus (10 pav).



10 pav. Darbuotojų požiūris į jų turimą kvalifikaciją

Kaip matyti 10 paveiksle, absoliuti dauguma respondentų (84,0%) mano, kad jų turima profesinė kvalifikacija atitinka organizacijos reikalavimus, o 9,4% respondentų savo profesinę kvalifikaciją vertina aukščiau, nei yra reikalaujama. Todėl galima teigti, kad Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje dirba išsilavinę ir aukštos kvalifikacijos darbuotojai, turintys atitinkamas profesines kompetencijas. Tai patvirtina ir demografinio respondentų pasiskirstymo pagal išsilavinimą (žr. 7 pav.) analizės rezultatai: net 90,6% respondentų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, o 5,7% respondentų turi mokslinį laipsnį. Tik 6,6% respondentų mano, kad jų turima profesinė kvalifikacija nėra pakankamai aukšta, todėl nevisai atitinka organizacijos keliamus reikalavimus.

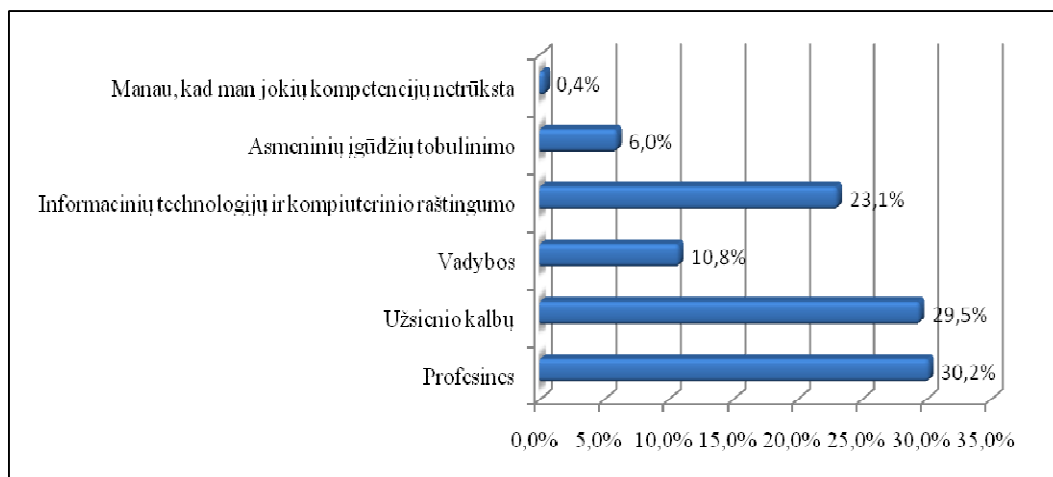
Analizuojant šių tyrimo kintamųjų procentų skirtumo reikšmingumą (tarp atsakymų į pastarąjį klausimą ir respondentų išsilavinimo) nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas (Chi kv. 22,582, df 8, $p < 0,05$) (žr. 11 pav.).



11 pav. Darbuotojų požiūris į jų turimą kvalifikaciją pagal respondentų išsilavinimą

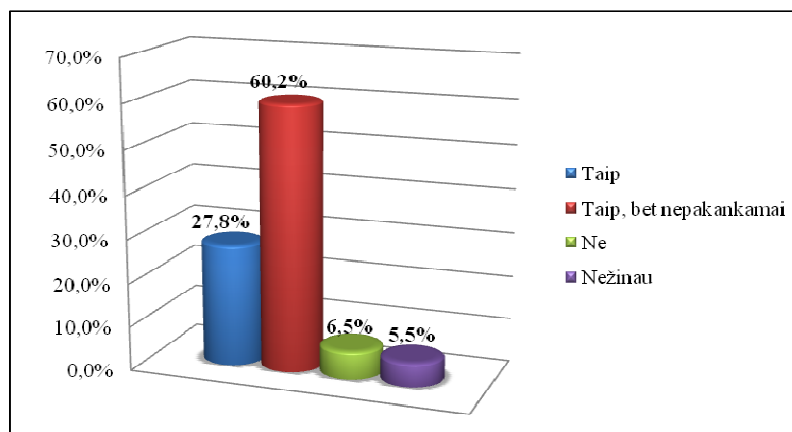
Toks atsakymų pasiskirstymas rodo, kad kuo aukštesnį išsilavinimą turi institucijos darbuotojai, tuo geriau jie vertina savo turimą kvalifikaciją. 100,0% visų vidurinį išsilavinimą įgijusių respondentų ir 33,3% respondentų, kurie dar nėra baigę aukštojo mokslo studijų mano, kad jų turima profesinė kvalifikacija neatitinka organizacijos keliamų reikalavimų, todėl turėtų būti tobulinama. Atitinkamai 16,7% mokslinį laipsnį turinčių respondentų ir 12,3% aukštąsias universitetines studijas baigusiu respondentų nuomone, jų turima profesinė kvalifikacija yra aukštesnė nei reikalaujama. Kad turima kvalifikacija atitinka nustatytus reikalavimus daugiausiai mano aukštąsias neuniversitetines studijas baigę darbuotojai (95,2%).

Siekiant nustatyti tobulintinas darbuotojų kompetencijas, reikalingas jų darbinėje veikloje, respondentų buvo klausama, kokios srities kompetencijas jie norėtų patobulinti savo profesinėje srityje, siekiant pagerinti darbo kokybę ir asmeninį tobulėjimą (12 pav.).

12 pav. **Tobulintinos darbuotojų kompetencijos**

Daugiausiai respondentų (30,2%) norėtų patobulinti profesines žinias ir daugiau dalyvauti užsienio kalbų mokymo kursuose (29,5%). Panaši procentinė dalis respondentų (23,1%) norėtų įgyti daugiau žinių apie vis tobulinamas įvairias informacines technologijas bei įgyti daugiau kompiuterinio raštingumo įgūdžių. 10,8% respondentų norėtų pagilinti vadybos žinias, o 6,0% respondentų pirmenybę teikia asmeninių įgūdžių tobulinimui. Tik 0,4% visų respondentų teigia, kad jiems netrūksta jokių profesinių kompetencijų. Galima daryti išvadą, kad bibliotekos darbuotojai svarbiausiais prioritetais laiko profesinių žinių ir užsienio kalbų tobulinimą, taip pat neaplenkiant informacinių technologijų ir kompiuterinio raštingumo įgūdžių gerinimo.

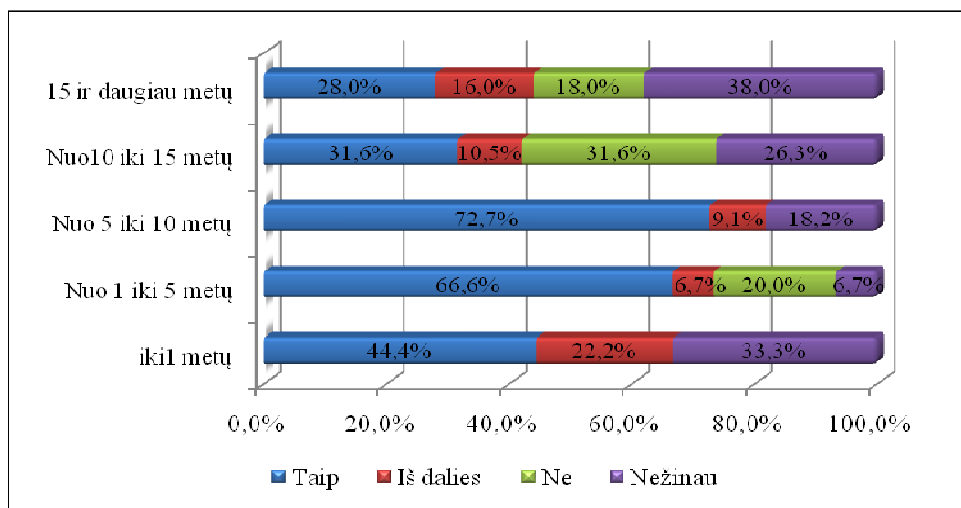
Mokymo(si) aplinka. Siekiant efektyvaus ir įvairiapusiškai naudingo darbuotojų mokymo(si), kuris teiktų naudą ne tik organizacijai, bet ir pačiam besimokančiajam, labai svarbu, kad organizacijoje būtų sudaromos palankios sąlygos ir suteikiamos galimybės darbuotojams mokytis ir tobulinti turimą profesinę kvalifikaciją, todėl šiame klausimų bloke pateiktais klausimais siekiama išsiaiškinti, kokios mokymo(si) galimybės yra suteikiamos darbuotojams Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje. Analizuojant bibliotekos specialistų mokymo(si) galimybes įstaigoje, visų pirma svarbu sužinoti, kaip darbuotojai vertina įstaigos investavimą į turimus žmogiškuosius išteklius (13 pav.).

13 pav. **Respondentų nuomonė apie įstaigos investavimą į žmogiškuosius išteklius**

Kaip matyti 13 paveiksle, respondentų atsakymai visgi krypsta į neigiamą pusę. Daugiausiai respondentų (60,2%) mano, kad įstaiga nepakankamai investuoja į savo turimus žmogiškuosius išteklius, o 6,5% respondentų nuomone, įstaiga apskritai neskiria jokių finansinių išteklių. 5,5% respondentų šį klausimą vertina neutraliai. Tad galima daryti prielaidą, kad ši problema organizacijoje siejasi su bibliotekos biudžeto lėšų, skirtų darbuotojų mokymams ir jų profesinės kvalifikacijos tobulinimui, trūkumu.

Siekiant nustatyti, kokios švietimo ir mokymosi galimybės yra suteikiamos darbuotojams organizacijoje, buvo pateiktas ranginės skalės klausimas, sudarytas iš 12 teiginių, kuriuos respondentai turėjo įvertinti nurodydami savo požiūrį pagal pateiktas keturias vertinimo kategorijas (1 – taip; 2 – iš dalies; 3 – ne; 4 – nežinau). Vertinant atsakymų pasiskirstymą procentine išraiška (žr. 6 priedą), matome, kad darbuotojai labiausiai sutinka su teiginiais, nusakančiais organizacijos teikiamas galimybes darbuotojams įgyti profesinį išsilavinimą švietimo įstaigose (bendras sutinkančių su šiuo teiginiu procentas – 83,0%) bei gauti apmokamas mokymosi atostogas tiems darbuotojams, kurie tobulina ar siekia įgyti kitą kvalifikaciją formaliu būdu tam tikrose švietimo įstaigose (bendras sutinkančių su šiuo teiginiu procentas – 75,5%). Labiausiai įstaigos darbuotojai nesutinka su teiginiu, kad įstaiga apmoka už savišvietos mokymus (bendras nepritariančių šiam teiginiui procentas – 50,0%), o 40,6% respondentų, pagal bendrą šio teiginio įvertinimą, apskritai nežino, ar tokia galimybė jiems yra suteikiama organizacijoje. Už rezultatyvius mokymosi pasiekimus galimybę būti skatinami materialiomis paskatomis bei užimti aukštesnes pareigas bibliotekos specialistai vertino neutraliai. Darbuotojai tik iš dalies sutinka su teiginiais, kad tobulinant kvalifikaciją jiems yra suteikiama galimybė užimti aukštesnes pareigas (bendras iš dalies sutinkančių su šiuo teiginiu procentas – 59,4%), gauti didesnę atlyginimą (bendras iš dalies sutinkančių su šiuo teiginiu procentas – 50,0%) ar būti skatinami premijomis ir pagyrimais (bendras iš dalies sutinkančių su šiuo teiginiu procentas – 55,7%). Taip pat 49,1% respondentų, pagal bendrą teiginio įvertinimą, iš dalies sutinka, kad organizacija apmoka neformalių profesinių mokymų išlaidas, o apie apmokamą formalių studijų galimybę, siekiant įgyti ar pakeisti profesinę kvalifikaciją, nežinojo net 28,3% (pagal bendrą šio teiginio įvertinimą). Interviu su institucijos vadovais metu išsiaiškinta, kad darbuotojai turi galimybę įgyti naują ar pakeisti turimą kvalifikaciją formaliu mokymosi būdu tam tikrose švietimo įstaigose, studijas apmokant bibliotekos biudžeto lėšomis.

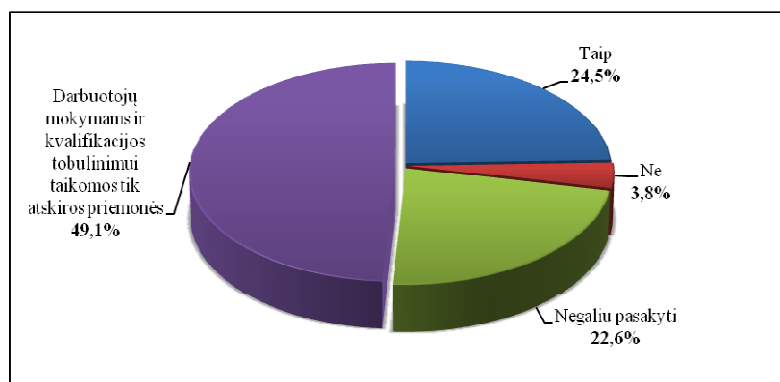
Siekiant sužinoti, kodėl ganėtinai nedaug darbuotojų (bendras sutinkančių su šiuo teiginiu procentas – 39,6%) žino apie šią organizacijos teikiamą mokymosi galimybę darbuotojams ir palyginti jų atsakymus pagal darbo stažą atlikta statistinė analizė, atskleidžianti šių diagnostinių kriterijų reikšmingą skirtumą. Statistiškai išanalizavus tokių atsakymų priežastis, nustatytas statistiškai patikimas skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų atsakymų skirtumas (Chi kv. 19,587, df 12, $p < 0,05$) (14 pav.).



14 pav. Apmokamų formalių studijų galimybė: pjuvis pagal respondentų darbo stažą

Apie apmokamų formalių studijų galimybę tam tikrose švietimo įstaigose daugiau žino mažesnį darbo stažą turintys darbuotojai (bendras sutinkančių su šiuo teiginiu procentas: iki 1 metų – 44,4%; nuo 1 iki 5 metų – 66,6%; nuo 5 iki 10 metų – 72,7%). Mažiau su šiuo teiginiu sutinka didesnį darbo stažą turintys darbuotojai, t.y. tik 31,6% respondentų (pagal bendrą teiginio įvertinimo procentą), kurių darbo stažas įstaigoje yra nuo 10 iki 15 metų, ir 28,0% respondentų (pagal bendrą teiginio įvertinimo procentą), bibliotekoje dirbantys daugiau nei 15 metų. Todėl galima daryti išvadą, kad mažesnį darbo stažą Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje turintys darbuotojai (tikimybė, kad taip pat jie yra ir jaunesni) yra labiau suinteresuoti pasinaudoti šia organizacijos teikiama galimybe – įgyti naują ar tobulinti turimą profesinę kvalifikaciją formaliu mokymo(si) būdu, studijų išlaidas apmokant bibliotekos biudžeto lėšomis.

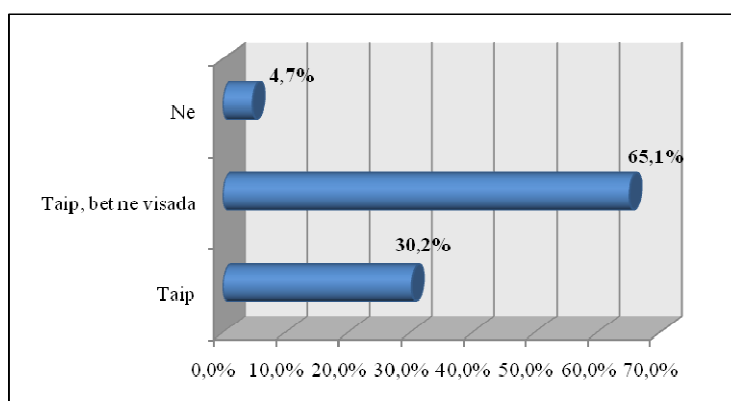
Mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas. Trečiajame anketinio apklausos tyrimo modelio bloke pateiktais klausimais siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso būklę organizacijoje. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesą sudaro tam tikrų organizacijoje vykdomų mokymo procesų etapų visuma, kurie sąveikauja tarpusavyje ir veikia vienas kitą siekiant bendro tikslo – užtikrinti efektyvų darbuotojų mokymą ir jų kvalifikacijos tobulinimą. Todėl labai svarbu, kad organizacijoje būtų sistemiskai nustatomi mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai ir tikslai, tinkamai įgyvendinamos bei nuolat vertinamos mokomosios programos. Pirmuoju šio bloko klausimu respondentų buvo klausama, ar organizacijoje egzistuoja darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema (15 pav.), t.y. ar mokymo procesas vyksta sistemiskai, pagal keturias pagrindines mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso sudedamąsias dalis: darbuotojų mokymo(si) poreikių nustatymas ir motyvacija, mokymo tikslų nustatymas, mokymo proceso rengimas ir įgyvendinimas bei rezultatyvumo vertinimas.



15 pav. **Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos egzistavimas įstaigoje**

Analizuojant 15 paveiksle pateiktą respondentų atsakymų pasiskirstymą procentine išraiška, matomas labiau negatyvus darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimas. Beveik pusė (49,1%) respondentų mano, kad organizacijoje nėra vientisos darbuotojų mokymo sistemos, nes mokymams ir kvalifikacijos tobulinimui taikomos tik atskiros priemonės. 22,6% respondentų šį klausimą vertino neutraliai. Tai rodo prielaidą, kad respondentai gana siaurai suvokia mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos sampratą. Mažiausia procentinė dalis respondentų (3,8%) teigia, kad organizacijoje apskritai nėra tokios sistemos, o 24,5% apklaustųjų teigiamai vertina darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos egzistavimą įstaigoje. Galima daryti išvadą, kad visgi darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesas organizacijoje nėra pakankamai nuoseklus, nes dažniausiai taikomos tik atskiros mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo priemonės.

Mokymo procesas visuomet prasideda nuo poreikių išsiaiškinimo: ko besimokančiajam reikia, ko jis nori išmokyti, kokių žinių jam trūksta ir kt., todėl apklausos metu siekta išsiaiškinti, ar planuodami mokymo procesą įstaigos vadovai atsižvelgia į darbuotojų mokymosi poreikius (16 pav.).



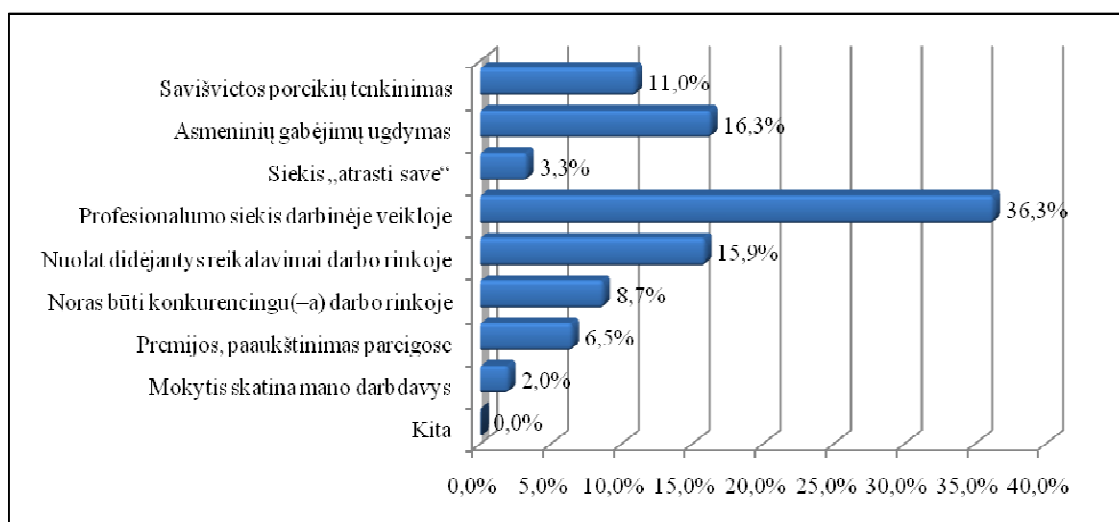
16 pav. **Organizacijos atsižvelgimas į darbuotojų poreikius mokytis ir tobulinti kvalifikaciją**

Absoliuti dauguma respondentų (65,1%) teigia, kad organizacijoje ne visuomet atsižvelgiama į jų mokymosi poreikius. Tai leidžia daryti prielaidą, kad organizacijos vadovai, organizuodami mokymus, daugiau dėmesio skiria organizacijos veiklos kokybės gerinimui t.y. siekia pagerinti

organizacijoje teikiamų paslaugų kokybę, bibliotekos skaitytojų aptarnavimą ir pan., nekreipiant pakankamai dėmesio į individualius darbuotojų mokymosi poreikius. Visgi 30,2% respondentų nuomone, planuojant mokymo procesą darbuotojų poreikiai yra įvertinami ir į juos atsižvelgiama. Tik 4,7% visų respondentų jaučia organizacijos atsižvelgimo į jų mokymosi poreikius trūkumą.

Siekiant išsiaiškinti, kokie yra darbuotojų mokymosi poreikiai pateiktas ranginės skalės klausimas, sudarytas iš 11 teiginių, su kuriais respondentai turėjo sutikti arba nesutikti, nurodydami savo požiūrį trijų vertinimo kriterijų skalėje (1 – sutinku; 2 – iš dalies sutinku; 3 – nesutinku). Vertinant respondentų atsakymų pasiskirstymą (žr. 7 priedą), matyti, kad labiausiai darbuotojai sutinka su teiginiais, kurie nukreipti į organizacijos ir darbuotojų asmenybės vystymą. Svarbiausiais mokymosi poreikiais darbuotojai įvardino siekį tinkamai atlikti einamas pareigas (bendras sutinkančių su šiuo teiginiu procentas – 89,6%) bei tobulinti savo asmenybę (bendras sutinkančių su šiuo teiginiu procentas – 84,9%). Labiausiai respondentai nesutiko su teiginiais, nusakančiais jų nenorą mokytis, dėl turimų įgūdžių panaudojimo profesinėje veikloje galimybių nebuvimo, ir pakankamos kompetencijos profesinėje srityje stoka. Bendri nesutinkančių su šiais teiginiais procentai pasiskirstė taip: 86,8% respondentų neigiamai vertina teiginį, kad darbuotojai nenori mokytis ir tobulinti savo kvalifikacijos, nes neturi galimybių įgytų žinių ir įgūdžių panaudoti praktikoje; 82,0% respondentų nesutinka su teiginiu, kad darbuotojai turi pakankamai kompetencijos savo profesinėje srityje, todėl papildomai mokytis jiems nėra būtina. Teiginiais, kad mokydami ir tobulindami savo kvalifikaciją darbuotojai turi galimybę užimti aukštesnes pareigas (62,3% pagal bendrą teiginio įvertinimą) bei gauti didesnę atlyginimą (57,5% pagal bendrą teiginio įvertinimą) pritarė tik iš dalies.

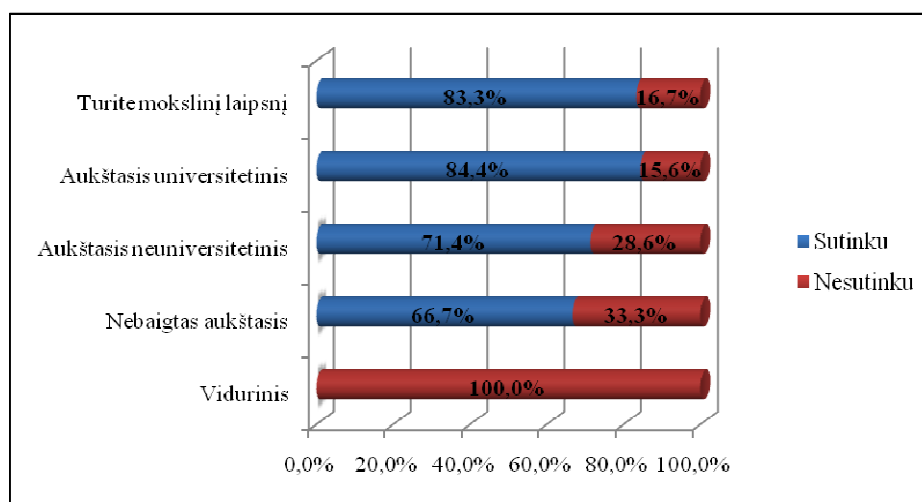
Teorinėje tyrimo dalyje akcentuojama, kad darbuotojų mokymo(si) poreikiai yra glaudžiai susiję su motyvacija, nes darbuotojų poreikių tenkinimas yra svarbus vidinis motyvas, o nuo pačių asmenų motyvacijos ir suinteresuotumo mokytis priklauso ir mokymo(si) efektyvumas. Kokie motyvai skatina bibliotekos darbuotojus mokytis ir tobulinti turimą kvalifikaciją pavaizduota 17 paveiksle.



17 pav. Darbuotojų mokymąsi ir kvalifikacijos tobulinimą skatinantys motyvai

Daugiausiai respondentų (36,3%) teigia, kad pagrindinis mokymąsi ir kvalifikacijos tobulinimą skatinantis motyvas yra profesionalumo siekis darbinėje veikloje. Tai leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojai aktyviai dalyvauja mokymuose siekdami profesionaliai atlikti savo užimamas pareigas institucijoje. Taip pat tai sudaro prielaidas galimai konkurencijai tarp institucijos darbuotojų dėl siekiamų mokymosi rezultatų ir pagerėjusios darbo atlikties įvertinimo. 15,9% respondentų savo mokymosi motyvus sieja su nuolat didėjančiais reikalavimais darbo rinkoje, o 8,7% respondentų patys siekia tapti konkurencingais dalyviais darbo rinkoje. Trečdalis respondentų siekį mokytis ir tobulinti savo kvalifikaciją sieja su savo asmeniniais poreikiais, paskatomis. Tai asmeninių gebėjimų ugdymas (16,3%), savišvietos poreikių tenkinimas (11,0%) bei siekis „atrasti save“ (3,3%). Institucijos darbdavių paskata, kaip vienas iš pagrindinių mokymąsi skatinančių motyvų, yra aktualus tik 2,0% respondentų. Kitų alternatyvių motyvų, skatinančių darbuotojų mokymąsi ir kvalifikacijos tobulinimą, (laukelyje „kita“) neįvardijo nei vienas respondentas.

Kaip teigė Teresevičienė (2004), kuo žmogus labiau išsilavinęs, kuo jis intelektualnesnis, tuo labiau jam reikia aukštesnių veiklos motyvų ir savęs įprasminimo, todėl, analizuojant sąryšį tarp svarbiausio (darbuotojų vertinimu) mokymosi motyvo, t.y. profesionalumo siekio darbinėje veikloje, ir respondentų išsilavinimo, pastebima, kad egzistuoja statistiškai patikimas skirtumas (Chi kv. 7,636, df 4, $p < 0,05$) (18 pav).

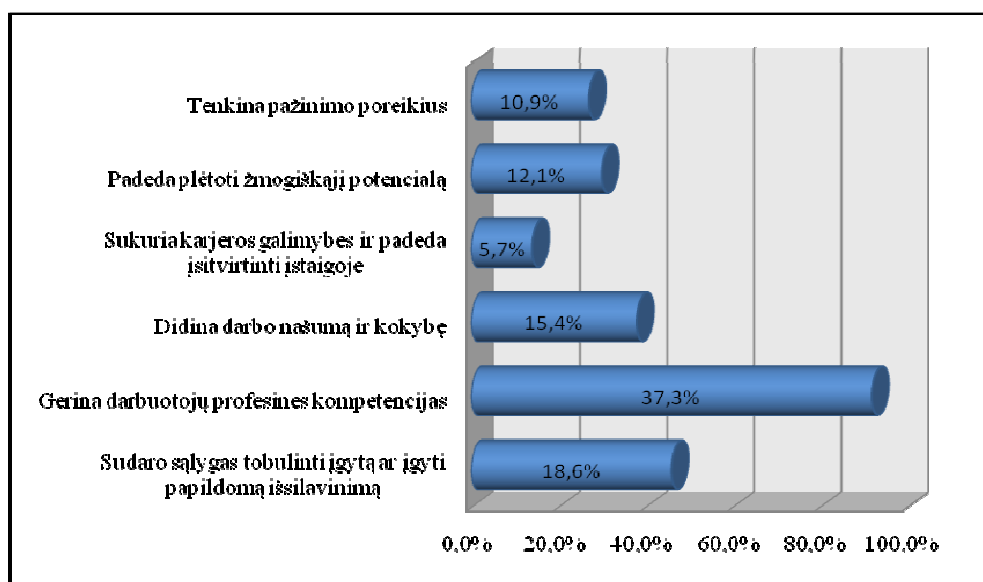


18 pav. **Profesionalumo siekis darbinėje veikloje pagal respondentų išsilavinimą**

Toks respondentų atsakymų pasiskirstymas rodo teigiamą teiginio vertinimą. Visi vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai (bendras nesutinkančių su šiuo teiginiu procentas pagal respondentų išsilavinimą – 100,0%) yra nesuinteresuoti ir nemotyvuoti siekti profesionalumo savo darbinėje veikloje. Kitų atsakymų pasiskirstymas procentine išraiška didėja priklausomai nuo bibliotekos darbuotojų turimo išsilavinimo (vertinama pagal bendrą sutinkančių su šiuo teiginiu procentą priklausomai nuo respondentų išsilavinimo): profesionaliai atlikti turimą darbą siekia 66,7%

respondentų, turintys nebaigtą aukštąjį išsilavinimą, 71,4% – aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 84,4% – aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir 83,3% respondentų, turintys mokslinį laipsnį.

Analizuojant darbuotojams naudingiausias profesinėje veikloje mokymosi formas, labiausiai išryškėjo neformalus profesiniai mokymai, laisva forma patvirtinantys tik tam tikrų kompetencijų įvaldymą. Jiems pritarė net 50,9% respondentų. Formalūs profesiniai mokymai yra naudingesni 36,1% respondentų, kuomet siekiama gauti kvalifikacijų įgijimą patvirtinantį dokumentą, o savišvieta labiausiai domisi 13,0% respondentų. Lietuvos švietimo koncepcijoje (1992) akcentuojama, kad neformalųjį suaugusiųjų švietimą skatina socialiniai poreikiai, tokie kaip kvalifikacijos tobulinimas, profesinės kompetencijos stoka ir kt., bei asmens saviraiškos poreikis – profesinis lavinimas, kultūrinis švietimas ir kt. 19 paveiksle matyti, kokią naudą, darbuotojų nuomone, teikia neformalus suaugusiųjų mokymas(is) kvalifikacijos tobulinimo procese.



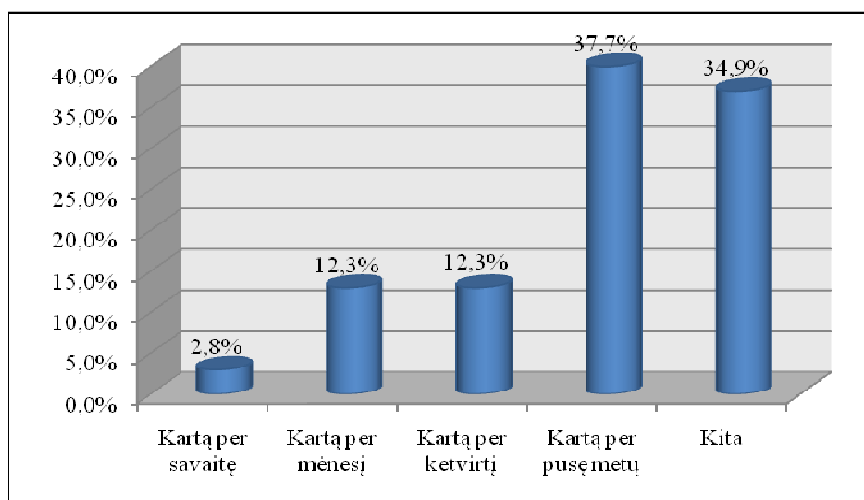
19 pav. Neformalaus suaugusiųjų mokymo(si) įtaka kvalifikacijos tobulinimo procese

Pateiktame 19 paveiksle akivaizdu, kad neformalusis suaugusiųjų mokymasis gerina darbuotojų profesines kompetencijas. Tam pritarė net 37,3% respondentų. Mažiausiai darbuotojų (5,7%) mano, kad neformalusis švietimas sukuria karjeros galimybes ir padeda įsitvirtinti įstaigoje.

Siekiant, kad mokymai būtų rezultatyvūs, svarbu tinkamai suplanuoti ir organizuoti šį procesą, pasirenkant tinkamiausius mokymo metodus. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad suaugusiųjų mokymo metodai turėtų padėti besimokantiems atskleisti jų sukauptą patirtį, susieti ją su naujai pateikiama medžiaga, numatyti teigiamas mokymosi pasekmes, padėti pritaikyti įgyjamas žinias praktikoje ir atskleisti suaugusiųjų žmonių turimą vidinę motyvaciją tobulėti. Todėl mokymo metodų yra labai daug ir įvairių, kurie parenkami atsižvelgiant į darbo sąlygas, specifiką, darbuotojo pasiruošimo lygį bei siekiamą rezultatą. Tyrimo metu respondentų buvo prašoma įvertinti mokymo(si) metodus, kuriuos jie naudoja tobulindami savo kvalifikaciją. Respondentai turėjo įvertinti taikomus

mokymo(si) metodus, pateiktus keturių vertinimo kriterijų skalėje (1 – naudingi; 2 – iš dalies naudingi; 3 – nenaudingi; 4 – metodas netaikomas) (8 priedas). Kaip matyti iš respondentų atsakymų pasiskirstymo 8 priede, į klausimą apie mokymo(si) metodus, darbuotojai naudingiausiai įvardijo tuos metodus, kurie taikomi užsienio šalyse – tai tarptautinės konferencijos, simpoziumai (bendras teigiamai įvertinusių šį mokymo(si) metodą procentas – 77,4%) bei stažuotės užsienio šalių bibliotekose (bendras teigiamai įvertinusių šį mokymo(si) metodą procentas – 70,8%). Galima daryti prielaidą, kad išsivysčiusių užsienio šalių patirtis daro didelę teigiamą įtaką darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui, naujos patirties ir įgūdžių įgijimui. Apskritai, analizuojant visų pateiktų mokymo(si) metodų vertinimo rezultatus matoma, kad respondentai teigiamai vertina daugumą mokymo(si) metodų, tik kiek daugiau respondentų nenaudingą mokymo(si) metodu jų kvalifikacijos tobulinimo procese įvardino projektinės veiklos mokymus (bendras neigiamai įvertinusių šį mokymo(si) metodą procentas – 18,9%). Daugiau nei pusė respondentų (55,7%), įvertinusių nuotolinį mokymąsi teigė, kad šis mokymosi metodas nėra taikomas jų organizacijoje.

Kadangi taikomi mokymo(si) metodai, sprendžiant iš respondentų atsakymų, pasižymi įvairumu, įdomu ištirti, kaip dažnai darbuotojai dalyvauja mokymuose tobulindami savo kvalifikaciją. 20 paveiksle matomas darbuotojų dalyvavimo mokymuose dažnumas procentine išraiška.



20 pav. Darbuotojų dalyvavimo mokymuose dažnumas

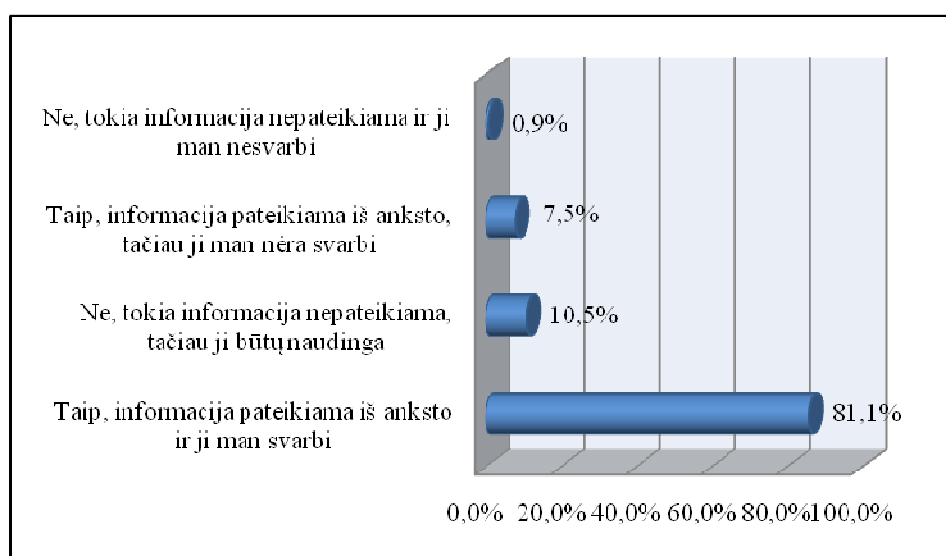
Analizuojant pateiktą respondentų atsakymų pasiskirstymą matyti, jog darbuotojai gana retai dalyvauja įstaigos organizuojamuose mokymuose. Net 37,7% respondentų mokymuose dalyvauja tik kartą per pusę metų, o kitą didžiąją atsakymų procentinę dalį (34,9%) užima laukelyje „kita“ respondentų įvardinti mokymų periodai. Pagal bendrą atsakymų skaičių į laukelį „kita“ pateiktus teiginius rezultatai procentine išraiška pasiskirstė taip:

- mokymuose dalyvauja kartą per metus – 29,8%;
- mokymuose dalyvauja rečiau nei kartą per metus – 21,6%;

- mokymuose dalyvauja nesistemiškai, priklausomai nuo poreikių ir galimybių – 21,6%;
- mokymuose apskritai nedalyvauja – 27,0%.

Galima daryti prielaidą, kad retas darbuotojų dalyvavimas mokymuose taip pat yra susijęs su ribotomis bibliotekos biudžeto lėšomis, kurios skiriamos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui.

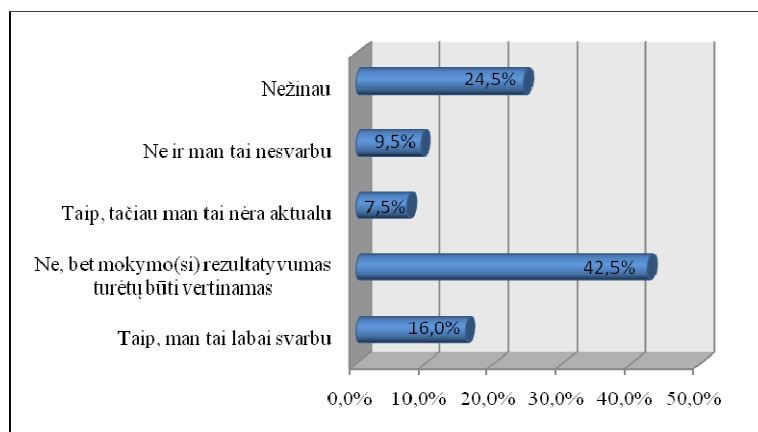
Analizuojant darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesą, svarbu sužinoti, ar darbuotojai laiku gauna visą reikiamą informaciją apie mokymo turinį, t.y. informaciją apie organizuojamų mokymų paskirtį ir išskeltus tikslus, nurodoma konkreti mokymų vieta, kokie darbuotojai kviečiami dalyvauti mokymuose, tiksli data ir konkretus laikas, mokymų trukmė, taikytini mokymosi metodai, įvardijami mokymų organizatoriai ir kt. bei, ar ši informacija darbuotojams yra aktuali mokymosi proceso metu (21 pav.).



21 pav. Informacijos apie mokymo turinį pateikimas

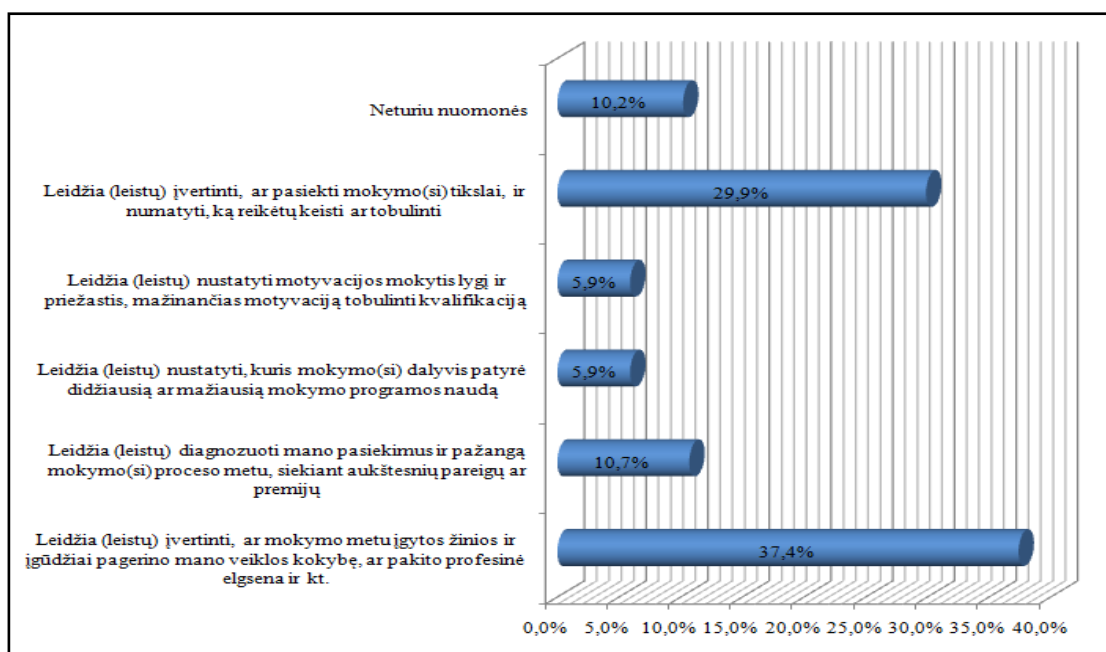
Kaip matyti iš pateiktų rezultatų, didžioji dauguma respondentų (81,1%) pritaria, kad tokią informaciją mokymų organizatoriai visuomet pateikia iš anksto ir darbuotojams ji yra svarbi. Visgi 10,5% respondentų jaučia šios informacijos prieinamumo trūkumą, nors mano, kad tokia informacija jiems būtų naudinga.

Darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso efektyvumui užtikrinti ypatingą reikšmę turi mokymo rezultatyvumo vertinimas, kuris, pasak Patapo ir Kasperavičiūtės (2009) bei Teresevičienės (2004), suteikia informacijos apie teikiamą mokymų naudą, leidžia nustatyti, ar pasiekti mokymo programos tikslai, įvertinti taikytų mokymo metodų tinkamumą, darbuotojų motyvacijos lygį, taip pat leidžia diagnozuoti besimokančiųjų pasiekimus, pažangą ir kt. Todėl tyrimo metu norėta sužinoti, ar Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje atliekami darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimai, ir įvertinti jų nuomonę apie minėtų vertinimų svarbą (22 pav).



22 pav. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo vertinimas ir svarba: darbuotojų nuomonė

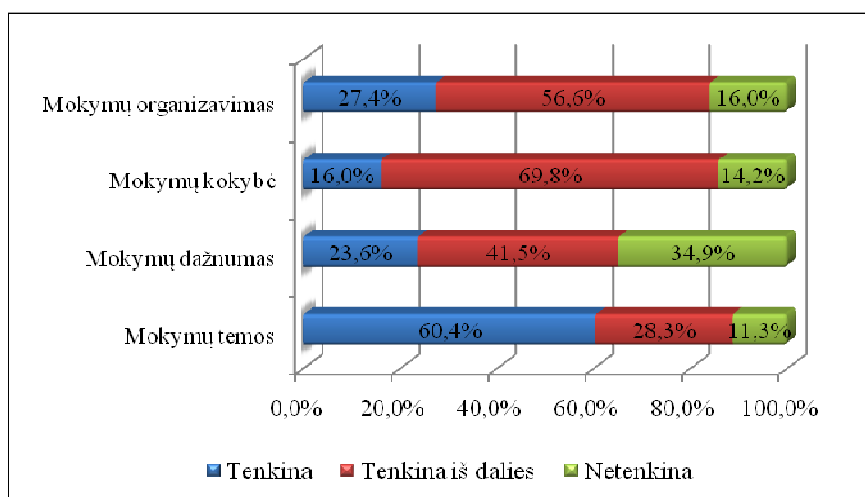
Analizuojant, ar įstaigoje yra atliekami mokymo rezultatyvumo vertinimai, galima pastebėti, kad, deja, didžioji dauguma respondentų į šį klausimą atsakė neigiamai. Net 42,5% respondentų teigė, kad bibliotekoje nėra atliekami tokie vertinimai, tačiau mano, jog mokymo(si) rezultatyvumas turėtų būti vertinamas. 9,5% respondentų taip pat mano, kad vertinimai nėra atliekami, tačiau jiems tai ir nėra aktualu, o 24,5% apklaustųjų nežino, ar įstaigoje apskritai yra vertinami darbuotojų mokymai. Tik 23,5% respondentų pritaria, kad organizacijoje egzistuoja grįžtamasis ryšys, leidžiantis įvertinti mokymų teikiamą naudą, iš kurių 16,0% respondentų toks vertinimas yra svarbus, o 7,5% respondentų vertinimai neturi jokios įtakos jų profesinėje srityje. Tad galima daryti išvadą, kad biblioteka visgi nesinaudoja grįžtamojo ryšio teikiamais privalumais arba tai atliekama tiesiog neformaliu būdu, todėl dauguma darbuotojų nežino, ar įstaigoje yra atliekami darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimai. Tačiau įdomu sužinoti respondentų nuomonę, kokią visgi naudą, teikia (teiktų) šie vertinimai darbuotojų profesinėje veikloje (23 pav.).



23 pav. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo vertinimo įtaka profesinėje veikloje

Duomenų lentelėje matomas akivaizdus dviejų teiginių dominavimas: 37,4% respondentų mano, kad darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimai leidžia (leistų) įvertinti, ar mokymo metu įgytos žinios ir įgūdžiai pagerino darbuotojų profesinės veiklos kokybę, ar pakito profesinė elgsena ir kt., o 29,9% respondentų nuomone, mokymo vertinimai leidžia (leistų) įvertinti, ar pasiekti mokymo(si) tikslai, ir numatyti, ką reikėtų keisti ar tobulinti darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procese. Tad, kaip matyti iš pateiktų respondentų atsakymų, darbuotojai supranta mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimo svarbą ir naudą jų profesinėje veikloje, bet, deja, daugumos nuomone, tokie vertinimai organizacijoje nėra atliekami. Todėl galima nuspėti, kad organizacija, nesinaudodama grįžtamoju ryšiu, negali nustatyti ne tik mokymų teikiamos naudos, bet ir problemų, kurių reikėtų išvengti rengiant kitus mokymo planus.

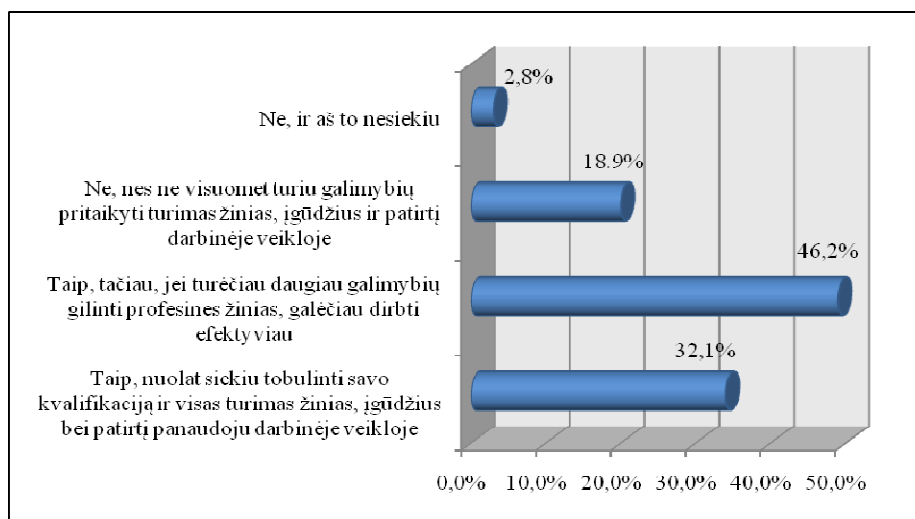
Siekiant sužinoti, kaip darbuotojai vertina mokymų organizavimą, kokybę, dažnumą bei temų tinkamumą, respondentams buvo pateiktas ranginės skalės klausimas, į kurį respondentai turėjo pateikti savo požiūrį pagal minėtus mokymų aspektus trijų vertinimo kriterijų skalėje (1 – tenkina; 2 – tenkina iš dalies; 3 – netenkina) (24 pav).



24 pav. Darbuotojų mokymų vertinimas pagal skiriamus aspektus

Kaip matyti 24 paveiksle, darbuotojus labiausiai tenkina mokymų temų parinkimas (60,4%), kurios, jų manymu, atitinka mokymo programos turinį ir siekiamus mokymo(si) rezultatus. Mokymų kokybė (69,8%) ir mokymų organizavimas (56,6%) darbuotojus tenkina tik iš dalies, vadinasi, šiose srityse yra keletas tobulintinų dalykų, į kuriuos turėtų atsižvelgti mokymų organizatoriai. Labiausiai darbuotojų netenkina mokymų dažnumas (34,9%). Kaip buvo iširta anksčiau, darbuotojų mokymai iš tiesų vyksta retai, todėl nenuostabu, kad darbuotojai išreiškia norą dažniau dalyvauti mokymuose.

Analizuojant bibliotekos darbuotojų darbo indėlį į organizacijos vystymą, pateiktas klausimas, kuriuo siekta išsiaiškinti, ar organizacijos darbuotojai jaučiasi pakankamai prisidedantys prie įstaigos veiklos kokybės gerinimo ir organizacijos vystymo (25 pav.).



25 pav. Respondentų darbo indėlis į organizacijos vystymą ir veiklos kokybės gerinimą

Toks atsakymų pasiskirstymas rodo, kad dauguma darbuotojų teigiamai vertina savo darbo indėlį į organizacijos vystymą ir veiklos kokybės gerinimą, tačiau išryškėja pagrindinis trūkumas, trukdantis efektyvesniam organizacijos vystymui. 46,2% respondentų norėtų, kad organizacijoje būtų suteikiama daugiau galimybių gilinti turimas profesines žinias. Tačiau 32,1% respondentų to pilnai pakanka, jie patys nuolat siekia tobulinti savo kvalifikaciją ir visas turimas žinias, įgūdžius bei patirtį panaudoja profesinėje veikloje. Tik 21,7% respondentų (pagal bendrą respondentų skaičių procentine išraiška) teigia, kad jie nepakankamai prisideda prie įstaigos veiklos kokybės gerinimo ir organizacijos vystymo, iš kurių 18,9% respondentų išskiria galimybių trūkumą pritaikyti turimas žinias, įgūdžius ir patirtį darbinėje veikloje, o 2,8% respondentų net nemėgina prisidėti prie įstaigos veiklos kokybės gerinimo ir organizacijos vystymo, nes jiems tai nėra svarbu.

Paskutinis šio bloko klausimas buvo pateiktas atviras, kuriuo siekta išsiaiškinti, ar darbuotojų nuomone, mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas bibliotekoje vyksta pakankamai nuosekliai, kad skatintų organizacijos ir individo vystymą. Vertinant darbuotojų atsakymus į šį atvirą klausimą, pastebėta nevieninga darbuotojų nuomonė, todėl lentelėje pateikti svarbiausi respondentų atsakymų teiginiai pagal tris vertinimo kategorijas (4 lentelė).

4 lentelė. Darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso vertinimas

Kategorija	Teiginiai
Pakankamai nuosekliai	23 (21,7%) respondentai darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesą įvertino vykstantį nuosekliai/pakankamai nuosekliai ir pateikė tokius argumentus, teiginius: <i>„<...> vyksta pakankamai nuosekliai, ir jis padeda mokymuose dalyvaujantiems darbuotojams geriau ir efektyviau atlikti savo darbą“;</i> <i>„Mano pozicijoje tobulinimasis vyksta pakankamai nuosekliai, nes to reikalauja darbo specifiška – kitaip negalima būtų tęsti darbo“;</i>

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Kategorija	Teiginiai
Pakankamai nuosekliai	<p>„<...> vyksta nuosekliai, tačiau kai kuriems darbuotojams trūksta noro lankyti kursus“;</p> <p>„<...> vyksta nuosekliai, skatina organizacijos ir individo vystymą. Tačiau šis procesas galėtų būti efektyvesnis ir kompetentingesnis“;</p> <p>„<...> vyksta nuosekliai ir tai daro teigiamą įtaką darbuotojų ir organizacijos tobulėjimui“;</p> <p>„<...> vyksta pakankamai nuosekliai, kad skatintų organizacijos ir individo vystymą“;</p> <p>„Procesas vyksta ganėtinai nuosekliai, darbuotojai tampa atviresni, sugeba pažvelgti į save ir savo darbo barą platesniame mokslo ir kultūros kontekste“.</p>
Nepakankamai nuosekliai	<p>46 (43,4%) respondentai darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesą įvertino vykstantį nepakankamai nuosekliai ir pateikė tokius argumentus, teiginius:</p> <p>„Procesas vyksta nepakankamai nuosekliai, tad tai skatina darbuotojų nusivylimą ir abejingumą tiek skiriant dėmesį darbuotojų asmeniniam tobulėjimui, tiek mąstant apie bibliotekos ateitį“;</p> <p>„Šiuo metu tobulinimosi galimybės labiau paremtos savišvieta ir nesistemingu profesinių kursų organizavimu. Profesinio tobulinimosi strategijos bibliotekoje trūkumas neskatina darbuotojų aktyviai veiklai“;</p> <p>„Procesas galėtų būti nuoseklesnis, maža paskaitų, skatinančių individo asmeninį tobulėjimą“;</p> <p>„Galėtų būti skiriama daugiau dėmesio kvalifikacijos tobulinimui bei moklinei veiklai“;</p> <p>„<...> vyksta nepakankamai nuosekliai, gal net išvis nevyksta“;</p> <p>„<...> vyksta nepakankamai nuosekliai, nes poreikiai neatitinka galimybių“;</p> <p>„<...> dar reikėtų tobulinti“;</p> <p>„<...> nėra pakankamai nuoseklus, nes organizuojant mokymus ne visuomet atsižvelgiama į darbuotojų poreikius, dažniausiai neiškus mokymų naudingumas, nes nevykdomas rezultatyvumo vertinimas“;</p> <p>„<...> nevyksta pakankamai nuosekliai, kad skatintų organizacijos ir individo vystymą“;</p> <p>„Nepakankamai nuoseklu, nes dažniausiai mokymai organizuojami atsiradus tam tikriems nenumatytiems poreikiams“;</p> <p>„Ne visai nuosekliai, nes dažnai mokymai vyksta iš anksto to neplanuojant, atsiradus nenumatytiems poreikiams“;</p> <p>„Nevisai, nes dažnai mokymo efektyvumas lieka neiškus.“</p>
Nenuosekliai	<p>37 (34,9%) respondentai darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesą įvertino vykstantį nuosekliai ir pateikė tokius argumentus, teiginius:</p> <p>„Procesas vyksta nenuosekliai. Jei būtų nuoseklus, darbuotojų indėlis į organizacijos veiklos kokybės gerinimą būtų akivaizdus“;</p> <p>„<...> nėra nuoseklus, dar daug ką būtina tobulinti“;</p> <p>„Kvalifikacijos tobulinimo procesas nenuoseklus, nesisteminis, tad ir jo įtaka asmeniniam tobulėjimui bei pačios organizacijos vystymuisi menka, manau, kad tai spraga organizacijos valdyme“;</p> <p>„Procesas nevyksta nuosekliai, nes dažnai lieka neišku, ar pasiekti mokymosi tikslai“.</p>

Respondentų taip pat buvo prašoma išskirti, kokią įtaką, jų nuomone, minėtas procesas daro darbuotojų asmeniniam tobulėjimui ir organizacijos vystymui. Analizuojant darbuotojų atsakymus, išskirti svarbesni atsakymų teiginiai:

⇒ „Visų pirma tai priklauso nuo individo asmeninių poreikių, motyvacijos ir galimybių, antra – bibliotekos finansinių išteklių“;

⇒ „Darbuotojai tampa atviresni, suvokia savo darbo svarbą mokslo ir kultūros kontekste, moka įvertinti savo darbo įgūdžius ir juos tobulina. Manau, kad kvalifikacijos kėlimas yra ir žmogiškumo kėlimas“;

⇒ „Manau, kad šiuo metu bibliotekoje kuriama nauja darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, siekiant sudaryti palankesnes sąlygas darbuotojų asmeniniam tobulėjimui ir organizacijos vystymui“;

⇒ „Gerina darbo veiklos rezultatus ir asmeninių poreikių tenkinimą“;

⇒ „Mokydami darbuotojai įgauna naujų žinių ir patirties, kurių efektyvus panaudojimas skatina darbinės veiklos efektyvumą, organizacijos vystymą ir darbuotojų asmenybės tobulinimą“.

Apibendrinant pateiktus darbuotojų atsakymų fragmentus galima teigti, jog darbuotojai gana skeptiškai vertina darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso nuoseklumą ir išskiria tokius pagrindinius argumentus:

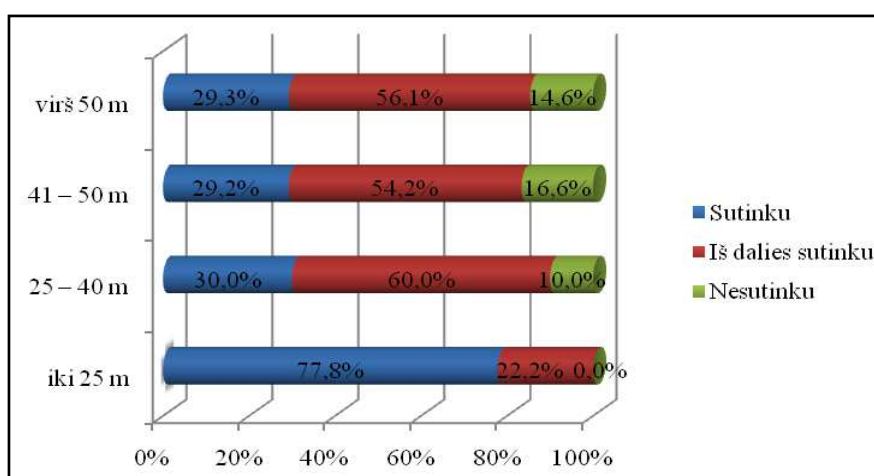
- Organizacijoje turėtų būti skiriama daugiau dėmesio darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui bei mokslinei veiklai;
- Organizacijoje esamos darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo galimybės neatitinka realių darbuotojų mokymosi poreikių;
- Organizuojant mokymus ne visuomet atsižvelgiama į darbuotojų poreikius;
- Darbuotojų mokymai dažniausiai organizuojami atsiradus tam tikriems nenumatytiems poreikiams, iš anksto to neplanuojant, o ne pagal darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo planą (programą);
- Dažnai darbuotojų mokymo efektyvumas, naudingumas lieka neaiškus, nes nėra atliekami formalūs mokymo rezultatyvumo vertinimai. Taip pat dažnai neaišku, ar pasiekti mokymosi tikslai;
- Darbuotojai norėtų, kad bibliotekoje organizuojami kursai būtų labiau siejami su individo vystymusi ir darbuotojų asmeniniu tobulėjimu.

Mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo problemos. Paskutiniame klausimų bloke pateikti du klausimai skirti sužinoti pagrindines darbuotojų mokymosi problemas.

Analizuojant, su kokiomis problemomis darbuotojai dažniausiai susiduria mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso metu, respondentams buvo pateiktas ranginės skalės klausimas, sudarytas iš 13 teiginių, kuriuos respondantai turėjo įvertinti nurodydami savo požiūrį pagal trijų balų vertinimo sistemą (1 – sutinku; 2 – iš dalies sutinku; 3 – nesutinku) (žr. 9 priedą). Iš duomenų lentelės matyti, kad materialinių lėšų, reikalingų mokymams trūkumas akivaizdžiai vyrauja sunkumų skalėje (bendras sutinkančių su šiuo teiginiu procentas – 74,5%). Taip pat respondantai pažymi neformalaus mokymo(si) būdu įgytų pažymėjimų nepripažinimą darbo rinkoje problemą (bendras sutinkančių su šiuo teiginiu procentas – 45,3%) ir pačių darbuotojų suinteresuotumo ir motyvacijos mokytis stoką (bendras sutinkančių su šiuo teiginiu procentas – 33,0%). Labiausiai respondantai nesutinka su tais teiginiais, kurie atspindi bibliotekos vadovybės ir švietimo sistemos darbuotojų (lektorių) įtaką darbuotojų mokymo(si) proceso netobulumui. 69,8% respondentų (pagal bendrą nesutinkančių su šiuo teiginiu procentą) neigia, kad bibliotekos vadovai yra nesuinteresuoti tobulinti darbuotojų kvalifikacijos, o 58,5% respondentų (pagal bendrą nesutinkančių su šiuo teiginiu procentą) nepritaria, kad švietimo sistemos darbuotojų kompetencija yra nepakankama. Apskritai, žvelgiant į duomenų

lentelę, matomas ryškus respondentų atsakymų pasiskirstymas tik iš dalies sutinkant su pateiktais teiginiais. Daugiausiai respondentų neutraliai vertina tokius pateiktus teiginius: nepakankama mokymo(si) metodų įvairovė (bendras iš dalies sutinkančių su šiuo teiginiu procentas – 67,9%), mokymo(si) medžiagos trūkumas (bendras iš dalies sutinkančių su šiuo teiginiu procentas – 64,2%), mažai naudojama patogių mokymo(si) technologijų (bendras iš dalies sutinkančių su šiuo teiginiu procentas – 63,2%) bei nepakankama bendro pobūdžio bibliotekininkystės mokymo pasiūla (bendras iš dalies sutinkančių su šiuo teiginiu procentas – 62,3%).

Analizuojant darbuotojų motyvacijos mokytis trūkumo priežastis, pastebėtas statistiškai patikimas skirtumas tarp darbuotojų suinteresuotumo ir motyvacijos mokytis stokos bei respondentų amžiaus (Chi kv. 9,383, df 6, $p < 0,05$) (žr. 26 pav.).



26 pav. Darbuotojų suinteresuotumo ir motyvacijos stokos vertinimas pagal respondentų amžių

Akivaizdi bibliotekos darbuotojų mokymosi suinteresuotumo ir motyvacijos trūkumo priklausomybė nuo respondentų amžiaus. Keista, tačiau labiausiai nesuinteresuoti ir mažai motyvuoti mokytis bei tobulinti savo profesinę kvalifikaciją yra jauniausi įstaigos darbuotojai, kurie priklauso iki 25 m. amžiaus grupei (bendras sutinkančių su šiuo teiginiu procentas pagal amžiaus grupę iki 25 m. – 77,8%). Kitų darbuotojų (sutinkančių su šiuo teiginiu) pagal amžiaus grupes motyvacijos ir suinteresuotumo mokytis trūkumo vertinimas procentinė išraiška yra panašus (apytiksliai trečdalis pagal kiekvieną vertinimo kriterijų).

Anketinio bibliotekos darbuotojų apklausos tyrimo metu siekta iširti ne tik darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso privalumus, bet ir trūkumus. Todėl tuo tikslu buvo pateiktas atviro tipo klausimas, kuriuo respondentų buvo prašoma išskirti svarbiausias, jų manymu, mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso bibliotekoje problemas ar priežastis, trukdančias šio proceso nuoseklumui. Svarbiausios respondentų skiriamos problemos (priežastys) ir jų teiginiai pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė. Darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso trukdžiai

Problemos	Teiginiai
Bibliotekos biudžeto lėšų trūkumas	„Nepakankamas finansavimas riboja kvalifikacijos tobulinimo galimybes“; „Svarbiausia priežastis lėšų stoka, trukdanti proceso nuoseklumui ir daugiakryptingumui, siekiant pagerinti organizacijos vystymąsi ir asmeninį tobulėjimą“; „<...> bibliotekos finansavimo problema. Stažuotės, seminarai ir pan. visada reikalauja didelio „finansavimo, kad būtų pasiektas norimas rezultatas“; „Kvalifikacijos tobulinimui skiriama per mažai lėšų, tai apriboja mokymo rezultatyvumą“; „Bibliotekai stinga lėšų geresniam kvalifikacijos kėlimo organizavimui“.
Laiko stoka	„Trūksta darbo laiko. Norėtusi jo skirti daugiau, nes tenka tai daryti laisvalaikiu“; „Sakyčiau, trūksta laiko“; „Laiko trūkumas (didelis užimtumas darbe)“; „Darbas pats reikalauja laiko ir pastangų – nebelieka laiko kitai veiklai“; „Daugelis darbuotojų turi daug darbo, todėl nelieka laiko kvalifikacijos kėlimui“.
DM ir KT sistemos netobulumas	„Profesinio tobulinimo bibliotekoje sistemos nebuvimas“; „<...> dažnai nuoseklumo nėra, gal ne visuose darbo baruose, tačiau tai labai trukdo tobulėti, vystytis toje terpėje, kur dirbi“; „<...> trūksta lankstumo“;
DM poreikių nevertinimas	„Ne visuomet įvertinami darbuotojų mokymosi poreikiai“; „Organizuojant mokymus retai atsižvelgiama į darbuotojų mokymosi poreikius“; „Ne visada atsižvelgiama į darbuotojų poreikius“.
Darbuotojų motyvacijos ir noro mokytis trūkumas	„Darbuotojų nenoras įgyti naujų žinių ar pagilinti jau turimas žinias“; „Motyvacijos trūkumas, asmeninės darbuotojų savybės, nenoras mokytis, tobulėti“; „Norėtusi daugiau pačių darbuotojų motyvacijos kelti savo kvalifikaciją nepriklausomai nuo nemažo darbo stažo“; „Galbūt asmeninės iniciatyvos stoka“.
DM rezultatyvumo nevertinimas	„Mokymų efektyvumo, rezultatyvumo nevertinimas“; „<...> po mokymų neatliekami jų naudingumo vertinimai; “ „Ne visuomet aišku, ar mokymai buvo naudingi, nes darbinėje veikloje dažnai nėra galimybių panaudoti įgytas žinias praktikoje“; „Nevertinama mokymų nauda pačiam asmeniui ir organizacijai“; „Dažnai lieka neaišku, ar pasiekti mokymo tikslai“;
Bendravimo stoka, konkurencija	„Trūksta bendradarbiavimo tarp skyrių“; „Įstaigoje dirbantys darbuotojai turi daug įvairių idėjų, minčių, norą tobulėti, bet jų labai dažnai nežino administracija“; „<...> didelis trūkumas yra kolegų požiūris, konkurencija, kad tik kitas nepadarytų geriau“.
Pasenusi techninė bazė	„Trūksta įrangos (kompiuterių, mokymui skirtų lentų, tam pritaikytų kabinetų)“; „Sunku taikyti savo gebėjimus dėl techninių galimybių įstaigoje“.

Čia: DM – darbuotojų mokymas(is)

KT – kvalifikacijos tobulinimas

Darbuotojų taip pat buvo prašoma pateikti savo pasiūlymus organizacijai, siekiant tobulinti darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesą. Vertinant darbuotojų atsakymus į šį atvirą klausimą, ryškesni žemiau pateikti atsakymų fragmentai:

⇒ „Organizacijoje nėra strateginio plano, kuris skatintų nuosekliai vykdyti tobulinimąsi. Reikia išsiaiškinti darbuotojų poreikius, sukurti efektyvų strateginį planą, kontroliuoti jo įvykdymą, analizuoti gautus rezultatus“;

⇒ „Turėtų būti sudaroma konkretnė mokymosi programa“;

⇒ „Norėtusi, kad bibliotekoje daugiau darbuotojų turėtų galimybę dalyvauti tobulinimosi kursuose, kurie vyktų ne epizodiškai, o nuosekliai“;

- ⇒ „Norėtusi, kad darbuotojai būtų labiau vertinami, atsižvelgiama į jų norus šviestis ir tobulėti.
- ⇒ „Daugiau bendrauti su darbuotojais, išsiaiškinti jų mokymosi poreikius. Taip pat reikėtų tobulinti darbuotojų motyvacinę sistemą“;
- ⇒ „Bendradarbiavimas ir komandinis darbas būtų mokymosi proceso nenuoseklumo kompensacija“.
- ⇒ „Skatinti darbuotojų saviraišką, laisvą iniciatyvą, keisti vadovavimo valdymo modelį iš vertikalios ir statiškos į kolegialų“;
- ⇒ „Reikėtų daugiau laiko skirti savišvietai“;
- ⇒ „Reikia žmonių, kurie tuo užsiimtų ir tai organizuotų“;
- ⇒ „Plačiau naudoti dalinio finansavimo, projektų galimybes“;
- ⇒ „Reikėtų pačių darbuotojų didesnio suinteresuotumo asmeniniam tobulėjimui“;

Apibendrinant paskutiniame darbuotojų apklausos tyrimo klausimų bloke aptartus darbuotojų atsakymus, galima daryti išvadą, jog darbuotojai išvelgia tokias pagrindines problemas, susijusias su darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesu organizacijoje:

- Bibliotekos biudžeto lėšų trūkumas, kuris sąlygoja ribotas darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo galimybes;
- Laiko stoka, nes didelis užimtumas darbe sąlygoja retą bibliotekos darbuotojų dalyvavimą mokymuose ir kvalifikacijos tobulinime;
- Organizacijoje nėra gerai išvystytos vidinės komunikacijos, todėl dažnai neatsižvelgiama ar nepilnai įsiklausoma į darbuotojų mokymosi poreikius;
- Darbuotojų suinteresuotumo, noro ir motyvacijos mokytis bei tobulinti savo turimą profesinę kvalifikaciją trūkumas, kuris ypač pastebimas jaunų darbuotojų iki 25 m. amžiaus grupėje;
- Darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo nevertinimas, kuris sąlygoja mokymo(si) naudą neaiškumą bei vengtinų mokymo(si) problemų trūkumą;
- Darbuotojų atsakymuose taip pat pastebimas nepasitenkinimas organizacijos motyvavimo sistema, ribotomis darbuotojų iniciatyvos pasireiškimo galimybėmis bei laiko savišvietai trūkumu.

Anketinio apklausos tyrimo išvados. Atlikus anketinio bibliotekos darbuotojų apklausos tyrimo rezultatų analizę bei apibendrinus darbuotojų pateiktus teiginius, išskiriamos esminės išvados apie darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso ypatumus organizacijoje:

- Darbuotojų apklausos tyrimo analizė atskleidė, kad mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas organizacijoje nėra pakankamai nuoseklus, nes nėra vientisos darbuotojų mokymo sistemos, mokymams ir kvalifikacijos tobulinimui taikomos tik atskiros priemonės (49,1%);
- Organizacijoje retai atliekami darbuotojų mokymosi poreikių vertinimai (65,1%), o rengiant mokymo programas, didesnis dėmesys skiriamas bibliotekos veiklos kokybės gerinimui, nei darbuotojų mokymosi poreikių tenkinimui;

- Darbuotojų motyvaciją mokytis lemia asmeninio tobulėjimo (16,3%) bei profesionalumo siekis darbinėje veikloje (36,3%), taip pat nuolat didėjantys reikalavimai darbo rinkoje (15,9%);
- Organizacijoje darbuotojams yra sudaromos palankios sąlygos įgyti profesinį išsilavinimą švietimo įstaigose, išlaidas apmokant bibliotekos lėšomis (83,0%), tai pat jie turi galimybę gauti apmokamas mokymosi atostogas (75,5%). Skeptiškai vertinamas materialus darbuotojų skatinimas;
- Naudingiausi mokymo metodai darbuotojams yra tarptautinės konferencijos, simpoziumai (77,4%) bei stažuotės užsienio šalių bibliotekose (70,8%), kurie reikalauja ganėtinai daug finansinių išteklių ir laiko;
- Daugumos darbuotojų nuomone (52,0%), organizacijoje nėra atliekami mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimai, tačiau darbuotojai pripažįsta jų svarbą teigdami, kad tai leistų įvertinti įgytų žinių, įgūdžių svarbą darbuotojų profesinės veiklos kokybei (37,4%) bei numatyti tobulintinas mokymo(si) proceso sritis (29,9%);
- Pagrindinės darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo problemos yra darbuotojų mokymams skiriamo bibliotekos biudžeto lėšų trūkumas, laiko stoka, darbuotojų mokymo(si) poreikių ir rezultatyvumo nevertinimas, silpna darbuotojų mokymosi motyvacija, vidinės komunikacijos tarp bibliotekos skyrių, organizacijos vadovų ir darbuotojų trūkumas, tobulintina darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema.
- *Statistinio tyrimo duomenų analizės metu nustatyti statistiškai patikimi skirtumai:*
 - Kuo aukštesnį išsilavinimą turi bibliotekos darbuotojai, tuo geriau jie vertina savo profesinę kvalifikaciją (100,0% respondentų, turinčių vidurinį išsilavinimą, ir 33,3% respondentų, kurie dar nėra baigę aukštojo mokslo studijų, savo turimą profesinę kvalifikaciją vertina žemiau nei reikalaujama, o 16,7% mokslinį laipsnį turinčių respondentų ir 12,3% respondentų baigę aukštąsias universitetines studijas savo profesinę kvalifikaciją vertina aukščiau nei reikalaujama.);
 - Apie apmokamų formalių studijų galimybę tam tikrose švietimo įstaigose daugiau žino mažesnę darbo stažą turintys darbuotojai (iki 1 metų – 44,4%; nuo 1 iki 5 metų – 66,6%; nuo 5 iki 10 metų – 72,7%; nuo 10 iki 15 metų – 31,6%, daugiau nei 15 metų – 28,0%);
 - Kuo aukštesnė darbuotojų profesinė kvalifikacija, tuo labiau jie siekia profesionalumo savo darbinėje veikloje (0,0% darbuotojų, turintys vidurinį išsilavinimą, 66,7% – nebaigę aukštojo mokslo studijų, 71,4% – turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 84,4% – turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 83,3% – turintys mokslinį laipsnį);
 - Nustatyta darbuotojų mokymosi suinteresuotumo ir motyvacijos trūkumo priklausomybė nuo respondentų amžiaus – labiausiai nemotyvuoti mokytis yra jauniausi (iki 25 m. – 77,8%) įstaigos darbuotojai.

3.2. Interviu tyrimo analizė

Struktūrizuotame interviu tyrime dalyvavo Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekos mokslinė sekretorė ir direktoriaus pavaduotoja mokslui. Gauti atsakymai analizuojami pagal sudarytą interviu tyrimo modelį (žr. 3 priedą), kuriame išskiriami keturi blokai, nuoseklia seka sudarantys darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą. Remiantis tyrimo modeliu sudaryta lentelė, kurioje pateikiami interviu tyrimo metu gauti svarbiausi respondentų teiginiai (6 lentelė).

6 lentelė. Vadovų interviu tyrimo duomenys

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai	
		1 respondentė	2 respondentė
DM ir KT poreikiai ir motyvacija	<i>Poreikių nustatymas</i>	Visi darbuotojai sudaro individualius metinius planus, kuriuose įrašo savo poreikius kvalifikacijai kelti. Taip pat platinamos anketos, siekiant išsiaiškinti darbuotojų poreikius.	Poreikiai nustatomi planuojant strateginę veiklą, vykdant darbuotojų apklausas ir atsiradus nenumatytiems būtiniesiems poreikiams.
	<i>Motyvacijos priemonės</i>	Darbuotojai, įgiję reikiamas kvalifikacijas, pasiekia geresnius darbo rezultatus, todėl jie labiau pastebimi skiriant į aukštesnes pareigas, jiems patikimos atsakingesnės užduotys, esant galimybėms, skatinami tarnybinėmis stažuotėmis šalyje ir užsienyje, retkarčiais finansiškai.	Bibliotekos darbuotojams sudaromos sąlygos tobulinti asmeninę profesinę kvalifikaciją, kurią jie naudoja konkurencingoje darbo rinkoje: apmokamos mokymo(si) išlaidos, skiriamos premijos, suteikiamos mokymosi atostogos ir kt.
DM ir KT tikslai	<i>Tikslų nustatymas</i>	Strateginis veiklos planas, ateities vizija leidžia nustatyti mokymo tikslus.	Mokymo tikslai nustatomi pagal strategines veiklas, siekiamus rezultatus.
	<i>Mokymo prioritetai</i>	Prioritetai skiriami bibliotekos informaciniam tikslams įgyvendinti, tobulinti skaitytojų aptarnavimą, technologinius bibliotekos veiklos procesus.	Prioritetai skiriami bibliotekos veiklos naujovėms, naujoms technologijoms, darbo psichologijai.
DM ir KT proceso rengimas ir įgyvendinimas	<i>DM planų (programų) sudarymas</i>	Kasmet sudaromas mokslinio darbo suvestinis planas, kuriame yra atskiras kvalifikacijos kėlimo skyrius, taip pat sudaromas nuolat bibliotekoje veikiančio seminario teoriniams ir praktiniams klausimams spręsti planas.	Toks planas sudaromas kasmet, taip pat organizuojami moksliniai – metodiniai seminarai aktualioms darbo problemoms spręsti.
	<i>Informacijos apie mokymus gavimo būdai</i>	Informacija gaunama iš internetinės erdvės, profesinių organizacijų, aukštųjų mokyklų, įvairios institucijos siūlo tikslinius seminarus.	Informaciją apie mokymus ir su specialia veikla susietus kursus gauname elektroniniu paštu.
	<i>Veiksniai darantys įtaką DM proceso organizavimui</i>	Įtaką turi bibliotekos poreikiai ir vidinė darbuotojų motyvacija.	Didžiausią įtaką turi darbuotojų vidinė motyvacija ir turimos lėšos.
	<i>Darbuotojų atranką į mokymus sąlygojantys veiksniai</i>	Prioritetas suteikiamas tiems darbuotojams, kurių motyvacija sutampa su bibliotekos reikmėmis turėti vienos ar kitos kvalifikacijos specialistą, ypač numatant bibliotekos strateginius tikslus ateičiai.	Darbuotojų atranką sąlygoja jų atliekamas darbas ir turima kvalifikacija. Taip pat atsižvelgiama į bibliotekos strateginės veiklos kryptis ir galimas perspektyvas panaudoti darbuotojo įgytas žinias.
	<i>DM ir KT metodai</i>	Darbuotojai mokosi aukštosiose mokyklose, metodiniuose seminaruose, kursuose, taip pat siunčiami į mokymus šalyje ir užsienyje.	Galimi du darbuotojų KT būdai – tai visų trijų pakopų universitetinės studijos ir įvairių organizacijų rengiami tiksliniai kursai.
DM ir KT vertinimas	<i>DM ir KT problemos</i>	Lėšų trūkumas ir nepakankama pasiūla mokyti tęstiniuose profesiniuose mokymuose.	Didžiausias trukdis yra lėšų stygius.
	<i>DM ir KT rezultatų vertinimas</i>	Sisteminis vertinimas neatliekamas, bet iš mokymų grįžę darbuotojai dalinasi patirtimi susirinkimuose, apmoko kitus darbuotojus.	Specialaus vertinimo nevykdome. Visas naujai įgytas žinias atskleidžia pasiekti darbo rezultatai ir jiems pasiekti panaudotos įgytos žinios.

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai	
		1 respondentė	2 respondentė
DM ir KT vertinimas	DM ir KT rezultatus gerinančios priemonės	Reikėtų bendros bibliotekų darbuotojų tęstinio mokymo programos, finansuojamos iš biudžeto lėšų.	Galimybė planuoti ir skirti tam tikrą kiekį finansinių išteklių reikalingiems kursams ir norimiems lektoriams pakviesti.
	DM ir KT proceso sistemiškumas	DM ir KT procesas bibliotekoje galėtų būti labiau reglamentuotas, daugiau apgalvotas ir sisteminis.	–

Čia: **DM** – darbuotojų mokymas(is);
KT – kvalifikacijos tobulinimas

Darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesas apima keturis pagrindinius institucijoje vykdomus mokymo proceso etapus (lentelėje pateikta keturios kategorijos), kurie sąveikauja tarpusavyje siekiant užtikrinti efektyvų darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą. Kaip teigiama mokslinėje lietuvių literatūroje, sėkmingą mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą užtikrina sistemiškai nustatomi mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai bei tikslai, tinkamai įgyvendinamos bei nuolat vertinamos mokomosios programos, todėl struktūrizuoto interviu su vadovais metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje yra įgyvendinami šie proceso etapai ir išanalizuoti jų tarpusavio ryšį. Interviu duomenys analizuojami pagal keturias darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso sudedamąsias dalis.

Darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai ir motyvacija. Mokymo procesas visada prasideda nuo poreikių išsiaiškinimo, todėl interviu metu buvo siekiama sužinoti, koku būdu institucijoje yra nustatomi ir įvertinami organizacijos ir darbuotojų mokymo(si) poreikiai. Abi respondentės pritaria, kad darbuotojų mokymo(si) poreikiai yra nustatomi vykdant darbuotojų apklausą, dažnai tai atliekama anketiniu darbuotojų apklausos būdu. Pirmoji respondentė taip pat išskiria kiekvienais metais pačių institucijos darbuotojų sudaromus individualius metinius planus, kuriuose įrašomi bibliotekininkų kvalifikacijos tobulinimo poreikiai, o antroji respondentė pažymi, kad poreikiai nustatomi planuojant strateginę veiklą, tačiau kartais išskyla ir nenumatyti būtini poreikiai, kuomet institucijoje įdiegiamos naujos kompiuterinės programos ir pan.

Aptariant darbuotojų mokymo(si) motyvacijos priemones, pasak respondenčių, institucijoje tai dažniausiai pasireiškia finansine išraiška. Darbuotojai, įgiję reikiamas kompetencijas mokymų metu ir pagerinę savo darbinės veiklos rezultatus, turi galimybę gauti premijas, dažnai apmokamos ir mokymo išlaidos. Tačiau institucijoje ne visuomet yra galimybių tokiu būdu motyvuoti darbuotojus dėl nepakankamo bibliotekos biudžeto lėšų. Be materialinių paskatų pirmoji respondentė taip pat pabrėžia, kad darbuotojai turi galimybę būti paskirti į aukštesnes pareigas, skatinami tarnybinėmis stažuotėmis šalyje ir užsienyje, o antroji respondentė akcentuoja bibliotekos darbuotojams suteikiamas apmokamas mokymosi atostogas.

Darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo tikslai. Analizuojant, koku būdu bibliotekoje yra nustatomi mokymo tikslai, abi respondentės pritaria, kad tikslai yra nustatomi pagal strateginį bibliotekos veiklos planą. Pirmoji respondentė pažymi, kad tikslų nustatymui įtaką taip pat daro bibliotekos ateities vizija, o antroji respondentė mokymo tikslus sieja su siekiamais bibliotekos veiklos rezultatais. Nustatant mokymo tikslus, didžiausias dėmesys ir prioritetai, kaip teigė respondentės, skiriami bibliotekos informaciniams tikslams įgyvendinti ir technologinių bibliotekos veiklos procesų tobulinimui. Pasak pirmosios respondentės, mokymo tikslai taip pat yra nukreipti į skaitytojų aptarnavimo tobulinimą, o antroji juos sieja su darbo psichologija.

Darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso rengimas ir įgyvendinimas. Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje, pasak respondenčių, kasmet yra sudaromas mokslinio darbo suvestinis planas, kuriame yra išskirtas atskiras darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo skyrius. Jame įvardijamas mokymų pobūdis, numatyta mokymų data (mokymų trukmė), įvardijami mokymų organizatoriai bei darbuotojai, kurie dalyvaus mokymuose. Taip pat bibliotekoje yra sudaromas nuolat veikiančio seminario teoriniams ir praktiniams klausimams, aktualioms darbo problemoms spręsti planas.

Aptariant informacijos gavimo būdus apie mokymus ir su specialia veikla susietus kursus, abi respondentės pritaria, kad daugiausiai informacijos yra gaunama iš elektroninės erdvės (el. paštu). Pasiūlymus dalyvauti mokymuose siunčia dauguma profesinių organizacijų, aukštosios mokyklos, įvairios institucijos siūlo tikslinius kursus, seminarus. Tačiau, kaip teigė pirmoji respondentė, bibliotekoje yra jaučiamas tęstinio mokymo pasiūlos trūkumas.

Abi respondentės vienareikšmiškai pritaria, kad didžiausią įtaką darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso organizavimui daro vidinė darbuotojų motyvacija. Taip pat, pasak pirmosios respondentės, planuojant ir organizuojant mokymo procesą įtakos turi bibliotekos poreikiai, o antroji respondentė pabrėžia, kad vienas iš esminių darbuotojų mokymo proceso organizavimo veiksmų yra turimos bibliotekos biudžeto lėšos.

Analizuojant darbuotojų atranką į mokymus sąlygojančius veiksmus, respondentės pabrėžia, kad tam tikrų darbuotojų paskyrimas dalyvauti atitinkamuose mokymuose priklauso nuo bibliotekos strateginių veiklos kryptių ir tikslų ateičiai, bei galimų perspektyvų panaudoti darbuotojų įgytas žinias praktikoje. Labai svarbu, kad darbuotojų motyvacija sutaptų su bibliotekos poreikiais turėti vienos ar kitos kvalifikacijos specialistą. Taip pat, antrosios respondentės manymu, darbuotojų atranką sąlygoja jų atliekamas darbas ir turima kvalifikacija.

Darbuotojai turi galimybę mokytis tiek formaliu, tiek neformaliu būdu. Respondentės pažymi, kad įstaigoje yra sudaromos galimybės darbuotojams tobulinti kvalifikaciją dviem būdais, kurie apima visų trijų pakopų universitetines studijas ir įvairių organizacijų rengiamus tikslinius kursus, metodinius seminarus. Pasak pirmosios respondentės, darbuotojai taip pat turi galimybę stažotis šalyje ir užsienyje.

Darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo vertinimas. Pagrindinės darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo problemos, kurias pažymi abi respondentės, yra lėšų trūkumas. Pirmoji respondentė taip pat akcentuoja, kad yra nepakankama tęstinių profesinių mokymų pasiūla.

Analizuojant darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso rezultatyvumą, interviu metu išsiaiškinta, kad institucijoje nėra atliekamas specialus darbuotojų mokymo rezultatyvumo vertinimas, tačiau antroji respondentė pabrėžia, kad darbuotojų įgytas naujas žinias, gebėjimus ir patirtį atskleidžia jų pasiekti darbo rezultatai. Pirmoji respondentė akcentuoja patirtinį mokymąsi, kuomet grįžę iš mokymų darbuotojai dalinasi savo nauja patirtimi visuotiniuose susirinkimuose. Tokiu būdu jie patys įvertina save ir savo įgytas žinias, taip pat dalinasi patirtimi su kitais darbuotojais.

Siekiant pagerinti bibliotekos specialistų mokymo(si) rezultatus, pasak pirmos respondentės, reikėtų bendros bibliotekos darbuotojų tęstinio mokymo programos, kuri būtų finansuojama iš bibliotekos biudžeto lėšų, o antrosios respondentės teigimu, reikėtų skirti tam tikrą kiekį finansinių išteklių reikalingiems kursams ir norimiems lektoriams pakviesti. Šiuo metu, mažinant bibliotekų finansavimą, t.y. lėšas spaudiniams, kompiuterinei įrangai, darbuotojų atlyginimams, neskiriant pakankamai lėšų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui yra žlugdoma pagrindinė bibliotekos misija – tinkamai tenkinti informacinius bibliotekos vartotojų poreikius, nes dėl ribotų finansinių išteklių nukenčia tiek patys darbuotojai, tiek bibliotekos skaitytojai. Apskritai, pasak pirmosios respondentės, darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesas bibliotekoje turėtų būti labiau reglamentuotas, daugiau apgalvotas ir sisteminis.

Interviu tyrimo išvados. Atlikus interviu su bibliotekos vadovais, kurie organizuoja darbuotojų mokymus, tyrimo rezultatų analizę, pateikiamos išvados apie darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso sistemiškumą ir vyraujančius ypatumus organizacijoje:

- Darbuotojų mokymai yra įgyvendinami pagal kasmet sudaromą mokslinio darbo suvestinį planą, tačiau kartais mokymai rengiami iš anksto to neplanuojant, iškilus tam tikriems nenumatytiems poreikiams, kurie aptariami seminarų metu;
- Darbuotojų mokymo(si) poreikiai yra nustatomi ir įvertinami vykdant darbuotojų apklausą bei pagal pačių bibliotekos darbuotojų sudaromus individualius metinius planus;
- Darbuotojai dažniausiai motyvuojami mokytis materialiomis paskatomis, taip pat skatinami tarnybinėmis stažuotėmis užsienyje, suteikiama galimybė užimti aukštesnes pareigas, suteikiamos apmokamos mokymosi atostogos;
- Darbuotojų mokymo tikslai nustatomi pagal strateginį bibliotekos veiklos planą, didžiausią dėmesį skiriant bibliotekos informaciniams tikslams įgyvendinti ir technologinių bibliotekos veiklos procesų tobulinimui;
- Darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso organizavimui didžiausią įtaką turi

vidinė darbuotojų motyvacija, bibliotekos poreikiai ir turimos bibliotekos biudžeto lėšos;

- Bibliotekoje darbuotojams yra sudaromos galimybės tobulinti profesinę kvalifikaciją tiek formaliu (išlaidas apmokant bibliotekos biudžeto lėšomis), tiek neformaliu mokymo(si) būdu (išlaidas iš dalies apmokant bibliotekos biudžeto lėšomis).

- Pagrindinės darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo problemos, pasak organizacijos vadovų, yra bibliotekos biudžeto lėšų trūkumas ir tęstinių profesinių mokymų pasiūlos stoka.

- Darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso efektyvumą organizacijoje silpnina mokymo rezultatyvumo nevertinimas, tačiau, pasak vadovų, tai atskleidžia darbuotojų pasiekti darbo rezultatai ir patirtinis mokymas(is);

- Siekiant pagerinti organizacijos vystymą ir darbuotojų asmenybės tobulinimą, tiriamas procesas turėtų būti labiau reglamentuotas, daugiau apgalvotas ir sisteminis, taip pat pabrėžiama darbuotojų tęstinio mokymo programos tobulinimo svarba.

IŠVADOS

Remiantis darbe iškeltais uždaviniais ir atlikta mokslinės literatūros bei analitinio tyrimo duomenų analize, galima pateikti tokias išvadas:

1. Šiuolaikiniai mokslininkai žmogiškųjų išteklių vystymo sampratą traktuoja ir aiškina įvairiai, tačiau esminio skirtumo tarp šios sąvokos sampratų nėra, skiriasi tik jų interpretacijos. Žmogiškųjų išteklių vystymas yra apibrėžiamas kaip sisteminga su darbu susijusių žmogaus gebėjimų plėtra, sutelkianti dėmesį į asmeninių ir organizacijos tikslų pasiekimą. Akcentuojama, kad jis apima visus individo ir organizacijos augimui padedančius aspektus: mokymosi aplinkos kūrimą, informacijos ir patirties sklaidą, mokymo programų sudarymą, rezultatų vertinimą ir organizacinių pokyčių kūrimą, kurie kartu sukuria geresnį organizacijos ir darbuotojų veiklos rezultatą;

2. Mokslinė literatūros analizė atskleidė, kad darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesas turi vykti nuosekliai ir sistemingai, siekiant pagerinti darbo atliktį, organizacijos vystymą ir asmeninį darbuotojų tobulėjimą. Jis apima tam tikrus organizacijoje vykdomus mokymo proceso etapus, kurie sąveikauja tarpusavyje ir veikia vienas kitą siekiant bendro tikslo. Tai sistemiškas mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių bei tikslų nustatymas, veiksmingų mokymo metodų parinkimas, konkrečių mokymo programų sudarymas ir įgyvendinimas bei darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas;

3. Suaugusiųjų švietimą ir kvalifikacijos tobulinimą reglamentuojančiuose dokumentuose akcentuojama nuoseklus ir įvairiapusis mokymosi visą gyvenimą svarba, asmenybės ugdytas ir kvalifikacijos tobulinimas pasirenkama švietimo forma, t.y. formaliu, neformaliu ar savaiminiu (savišvietos) mokymosi būdu. Taip pat pabrėžiama kvalifikacijos tobulinimo samprata, apimanti neformalųjį švietimą ir savišvietą, kuriais siekiama įgyti ar tobulinti turimą profesinei veiklai reikalingą kvalifikaciją ir kompetencijas bei tenkinti pažinimo poreikius;

4. Analitinio tyrimo metu nustatyta, kad organizacijoje darbuotojams yra sudaromos galimybės tobulinti profesinę kvalifikaciją formaliu ir neformaliu mokymosi būdu. Tai apima trijų pakopų bibliotekos lėšomis finansuojamas universitetines studijas ir įvairių organizacijų rengiamus tikslinius kursus, metodinius seminarus. Efektyviausi mokymo metodai, darbuotojų nuomone, yra tarptautinės konferencijos, simpoziumai bei praktinės stažuotės užsienio šalių bibliotekose, tačiau šie mokymo metodai reikalauja daug finansinių išteklių ir laiko. Taip pat akivaizdus formalus bibliotekininkystės aukštojo mokslo poreikis, ypač tuo suinteresuoti iki 25 m. amžiaus darbuotojai;

5. Tyrimas išryškino, kad pagrindiniai darbuotojų interesai mokytis sietini su profesionalumo siekiu darbinėje veikloje, asmenybės tobulinimu bei nuolat didėjančiais reikalavimais darbo rinkoje. Pagal kvalifikacijos tobulinimo kursų tematiką didžiausias darbuotojų dėmesys ir prioritetai skiriami bibliotekinėms žinioms atnaujinti bei pastebimas užsienio kalbų mokymo(si) poreikis;

6. Darbdaviai darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą skatina skirdami finansinę paramą ir sudarydami palankias sąlygas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui bei karjeros galimybėms;

7. Iškelta tyrimo hipotezė, kad darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas nėra pakankamai nuoseklus, siekiant užtikrinti efektyvų organizacijos vystymą ir asmeninį darbuotojų tobulėjimą, pasitvirtino. Nustatyta, kad bibliotekoje darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas nėra sklandus ir racionalus procesas, susiduriama su įvairiais skirtingo pobūdžio sunkumais, susijusiais su teisinės bazės netobulumu, finansinių išteklių stoka, nesistemingomis mokymo programomis ir jų turinio neatitikimu poreikiams, darbuotojų suinteresuotumo bei motyvacijos stoka, laisvo darbo laiko ir vidinės komunikacijos tarp skyrių, organizacijos vadovų bei bibliotekos specialistų trūkumas. Akcentuotinos esminės problemos:

- Organizacijoje kasmet sudaromas mokslinio darbo suvestinis planas, kuriame tik atskiru skyriumi pateikiamas neišsamus ateinantiems metams numatytų darbuotojų mokymų turinys. Nesudarant konkrečios darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos, apsunkinama galimybė optimaliausiu būdu organizuoti mokymus ir efektyviau naudoti mokymams skirtas lėšas;

- Nustatyta, kad bibliotekos darbuotojų mokymo(si) poreikiai nustatomi decentralizuotai mokymo planavimo procese. Interviu metu išsiaiškinta, kad darbuotojų mokymo(si) poreikiai nustatomi vykdant darbuotojų apklausą bei pagal darbuotojų sudaromus individualius metinius planus, tačiau darbuotojai tvirtina, kad organizuojant mokymus į jų mokymo(si) poreikius atsižvelgiama retai ir dažnai jie lieka neįvertinti. Apskritai, organizacijoje darbuotojų mokymo(si) poreikiai formuojami neįvertinus ankstesnių mokymų naudos, o sukaupti poreikių analizės rezultatai nenaudojami tolimesniam mokymų organizavimui, todėl netaupiai naudojamos mokymams skirtos lėšos;

- Darbuotojų mokymo(si) efektyvumą taip pat komplikuoja tai, kad organizacijoje nėra atliekamas formalus darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas, t.y. kaip pavyko darbuotojų mokymai, ar pasiteisino darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui skirtos lėšos, ar buvo pasiekti mokymo tikslai ir kt. Šiuo metu organizacijoje pasitenkinama tuo, kad mokymo efektyvumą atskleidžia darbuotojų pasiekti darbo rezultatai ir darbuotojų dalinimasis įgyta patirtimi, kuri skatina darbuotojų asmeninį tobulėjimą;

- Bibliotekos darbuotojų mokymai vyksta gana retai. Dauguma respondentų (37,7%) nurodė, kad mokymuose dalyvauja kartą per pusę metų, o 34,9% – rečiau nei kartą per metus. Tyrimo duomenimis, pagrindinė to priežastis yra riboti finansiniai ištekliai bei pačių darbuotojų vidinės motyvacijos mokytis trūkumas.

Gauti tyrimo rezultatai skatina pateikti rekomendacijas darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso tobulinimui.

REKOMENDACIJOS IR SIŪLYMAI

Atlikus darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo tyrimo analizę ir apibendrinus tyrimo išvadas, pateikiamos rekomendacijos, siekiant patobulinti tiriamą procesą:

1. Tobulinti darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą reglamentuojančius dokumentus, kurie riboja efektyvų darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso organizavimą.
2. Aktyviau ieškoti papildomų finansavimo šaltinių darbuotojų mokymams ir kvalifikacijos tobulinimui. Tai galėtų būti Europos Sąjungos struktūriniai fondai, fizinių ir juridinių asmenų parama;
3. Sukurti atskirą darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programą, kuri apimtų visus sisteminius proceso aspektus, ir būtų daugiau strateginio pobūdžio, numatant ateinančiais metais tik pagrindines kvalifikacijos tobulinimo kryptis, o detales mokymus planuoti einamaisiais metais;
4. Daugiau dėmesio skirti mokymo kokybės užtikrinimui, tobulintinoms darbuotojų kompetencijoms bei gilesnei darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių analizei. Kiekviename bibliotekos skyriuje paskirti bent po vieną už darbuotojų mokymosi poreikių nustatymą ir kvalifikacijos tobulinimo priežiūrą atsakingą darbuotoją;
5. Nuolat vertinti vykdytų darbuotojų mokymų ir mokymo programų rezultatyvumą, kurių formalus įvertinimas būtų naudojamas tolimesniam mokymų organizavimui. Tai leistų ne tik nustatyti darbuotojų mokymo(si) naudą, t.y. kokių naujų žinių, įgūdžių ir patirties įgijo darbuotojai, siekdami pagerinti darbo kokybę, bet ir problemas, kurių reikėtų išvengti rengiant kitus mokymo planus. Pasvarstyti apie darbuotojų atestavimo galimybę, t.y. jų kompetencijų bei praktinės veiklos įvertinimą, skatinant darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimą, asmeninį tobulėjimą bei veiklos efektyvumą.
6. Tobulinti informacijos sklaidą apie mokymo ir tobulinimo galimybes, suteikti daugiau galimybių darbuotojams gilinti profesines žinias ir įgūdžius neformaliu mokymosi būdu, skatinti darbuotojų saviraišką, laisvą iniciatyvą ir patirtinį mokymąsi, sudaryti mokymų pasirinkimo galimybę;
7. Skatinti darbuotojus mokytis ir tobulinti kvalifikaciją, ugdyti mokymosi atsakomybę, kad darbuotojai taptų atsakingais už savo mokymąsi ir už švietimo plėtojimą organizacijoje.
8. Reikėtų siekti efektyvesnio tiesioginio bendravimo ir bendradarbiavimo tarp mokymo organizatorių ir mokymų dalyvių. Toks bendravimas leistų geriau išsiaiškinti darbuotojų poreikius organizuojant mokymus, o tai padidintų mokymų efektyvumą bei naudingumą;
9. Darbuotojai turėtų mažinti konkurenciją tarpusavyje dėl siekiamų mokymosi rezultatų bei atitinkamų motyvaciją skatinančių priemonių ir skleisti gerą patirtį bibliotekos darbuotojams, kartu gilindami savo profesines žinias, patirtį ir įgūdžius.

Tikėtina, kad šios rekomendacijos leistų pakeisti vadovų ir darbuotojų požiūrį į mokymą(si) ir kvalifikacijos tobulinimą bei padidintų tiriamo proceso organizacijoje efektyvumą.

LITERATŪRA

1. **Akudovičiūtė A.** Mokymosi ir karjeros galimybių pažinimo vadovas studentui: metodinė priemonė. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007. – 273 p. – ISBN 978-9955-33-130-8
2. **Alifanovienė D. ir kt.** Neformalusis suaugusiųjų mokymasis asmenybės ir profesinio tobulėjimo kontekste // Jaunųjų mokslininkų darbai: mokslo darbai. – Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2008, Nr. 2 (18), p. 11–16. – ISSN 1648-8776
3. **Bakanauskienė I.** Personalo valdymas: vadovėlis. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008. – 344 p. – ISBN 978-9955-12-431-3
4. **Baležentis A.** Inovatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008, Nr. 26, p. 97–104. – ISSN 1648-2603
5. **Bartkevičiūtė I.** Žmogiškieji išteklių kultūros įstaigų veikloje. http://www.lkdte.lt/lkdte/mokomedz/01_Bartkeviciute.pdf [žiūrėta 2011 09 10]
6. **Bibliotekinių atestavimo tvarkos aprašas.** http://www.kretvb.lt/uploads/docs/2010_IV_320_atestimas.pdf [žiūrėta 2012 01 05]
7. **Bibliotekų specialistų kvalifikacijos kėlimo 2009 – 2013 metų programa.** <http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=116728> [žiūrėta 2011 10 06]
8. **Chlivickas E.** Valstybės tarnautojų mokymas: mokslo darbai – Kaunas: Technologija, 2009. – p. 163-175. – ISBN 978-9955-25-711-0
9. **Chlivickas E.** Verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra // Verslas: teorija ir praktika: mokslo darbai. – Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2006, Nr. 2, p. 98-107. – ISSN 1822-4202
10. **Česnulevičienė B., Lakis J.** Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2002, Nr. 2, p. 85–92. – ISSN 1648-2603
11. **Dačiulytė R.** Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2011, Nr. 4, p. 633–641. – ISSN 1648-2603
12. **Domarkas V., Juknevičienė V.** Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2007, Nr. 19, p. 25–32. – ISSN 1648-2603
13. **Dromantienė L. ir kt.** Lietuvos suaugusiųjų dalyvavimo formaliajame švietime tyrimas / Standartinės lentelės ir pagrindiniai tyrimo duomenys: mokslo šaltinis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2009. – 113 p. – ISBN 978-9955-19-132-2

14. **Faurschou K.** Profesinio mokymo kokybės užtikrinimo Lietuvoje ir kitose šalyse studija. – Vilnius: Profesinio mokymo metodikos centras, 2006. – 126 p. <http://projektai.pmmc.lt/get.php?f.1019> [žiūrėta 2012 01 13]
15. **Foley G.** Suaugusiųjų mokymosi metmenys / Suaugusiųjų švietimas globalizacijos laikais: studija / leidinys išleistas vykdant projektą „Suaugusiųjų mokymo galimybių plėtra: andragoginės literatūros portfelis“. – Vilnius: Kronta, 2007. – 343 p. – ISBN 978-9955-734-51-2
16. **Gaidjurgytė O.** Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų neformaliojo švietimo galimybės nuolatinio mokymosi kontekste (atvejo analizė): magistro darbas. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2009. – 76 psl. – URL: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090409_094744-54862/DS.005.0.01.ETD
17. **Garavan T. N. et al.** Exploring Human Resource Development A Levels of Analysis Approach // Human Resource Development Review, 2004, Vol. 3, No. 4, p. 417-441. <http://hrd.sagepub.com/cgi/content/abstract/3/4/417> [žiūrėta 2011 12 13]
18. **Gedeikienė S.** Pedagogų požiūris į mokymąsi visą gyvenimą: sociologinė interpretacija: magistro darbas. – Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2010. – 72 psl. – URL: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100707_11003992207/DS.005.0.01.ETD
19. **Ginevičius R. ir kt.** XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai: monografija. – Vilnius: Technika, 2006. – 548 p. – ISBN 9955-28-057-3
20. **Gustas E.** Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2003, Nr. 5, p. 65–70. – ISSN 1648-2603
21. **Jarvis P.** Towards a comprehensive theory of human learning: Lifelong Learning and the Learning Society, Volume 1. – London and New York: Routledge, 2006. – 218 p. – ISBN 10:0-415-35541-9
22. **Jovaiša L.** Enciklopedinis edukologijos žodynas. – Vilnius: Gimtasis žodis, 2007. – 335 p. – ISBN 9955-512-92-X
23. **Jucevičienė P.** Besimokantis miestas: monografija / Kauno technologijos universitetas. Kaunas, Technologija, 2007, p. 407. – ISBN 9955 251 83 2
24. **Juozaitis A. M.** Andragogų praktikų neformaliojo mokymosi modelis: monografija. – Vilnius, 2008. – 239 p. – ISBN 978-9955-548-39-3
25. **Karčiauskas M.** Žmogiškųjų išteklių plėtra organizacijoje // Mokslinis darbas. – Lietuvos žemės ūkio universitetas. http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2006/kaimo_pletra/Karciauskas%20Marius.pdf
26. **Knowles M. S. et. al.** Suaugęs besimokantysis: klasikinis požiūris į suaugusiųjų švietimą: studija / leidinys išleistas vykdant projektą „Suaugusiųjų mokymo galimybių plėtra: andragoginės literatūros portfelis“. – Vilnius: Danielius, 2007. – 327 p. – ISBN 978-9955-476-54-2

27. **Kubilienė A.** Viešojo administravimo mokymo regione aktualijos // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2004, Nr. 7, p. 115–116. – ISSN 1648-2603
28. **Laužackas R.** Kompetencijomis grindžiamų mokymo/studijų programų kūrimas ir vertinimas: monografija. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008. – 191 p. – ISBN 978-9955-12-429-0
29. **Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekos nuostatai.** <http://www.mab.lt/assets/files/dokumentai/nuostatai.pdf> [žiūrėta 2011 12 28]
30. **Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymo pakeitimo įstatymas.** http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=238641 [žiūrėta 2011 12 02]
31. **Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas.** http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=60192&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2012 01 02]
32. **Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymo pakeitimo įstatymas.** http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=295408 [žiūrėta 2011 12 05]
33. **Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas.** http://www.mprc.lt/file/svietimo%20istatymas/Svietimo%20istatymas_2011.pdf [žiūrėta 2011 12 11]
34. **Lietuvos švietimo koncepcija.** <http://www.smm.lt/strategija/docs/srp/koncepcija/koncepcija2.htm> [žiūrėta 2012 01 02]
35. **Longworth N.** Mokymosi visą gyvenimą praktika: švietimo kaita XXI amžiuje: studija / leidinys išleistas vykdant projektą „Suaugusiųjų mokymo galimybių plėtra: andragoginės literatūros portfelis“. – Vilnius: Kronta, 2007. – 196 p. – ISBN 978-9955-734-48-2
36. **Lukošiūnienė V. ir kt.** Suaugusiųjų mokymo(si) pagrindai bibliotekų darbuotojams: metodinė medžiaga. Skaitiniai. – Vilnius, 2009. – 102 psl. – URL: http://www.bibliotekospazangai.lt/mokomoji_medziaga/Mokymosi%20leidinys%20_Suaugusiųjų_mokymai_bibliotekose_su%20virseliais.pdf [žiūrėta 2012 01 03]
37. **Melnikas B.** Ilgalaikė socialinės ekonominės raidos strategija: teoriniai modeliai ir sprendimų prioritetai Lietuvos sąlygomis // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2002, Nr. 1, p. 39–46. – ISSN 1648-2603
38. **Mokymosi visą gyvenimą memorandumas.** http://www.lssa.smm.lt/docs/Memorandumas_2001.doc [žiūrėta 2011 12 02]
39. **Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija.** http://unesco.lt/uploads/file/failai_VEIKLA/svietimas/isakymas_valstybes_zinioms.pdf [žiūrėta 2011 11 30]
40. **Naujokienė N.** Teoriniai bibliotekininkų karjeros projektavimo aspektai mokymosi visą gyvenimą koncepcijos kontekste // Profesinės studijos: teorija ir praktika. – Šiauliai: Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešoji biblioteka, 2010, Nr. 3, p. 78–86. – ISSN 1822-055X
41. **Neformaliojo suaugusiųjų švietimo plėtra Lietuvoje: finansavimo alternatyvų analizė:** tyrimo

- ataskaita / Parengė: Viešosios politikos ir vadybos institutas. – Vilnius: Danielius, 2007. – 185 p. – ISBN 978-9955-476-50-4
42. **Palienė V.** Formaliojo suaugusiųjų švietimo problemos ir aktualijos Lietuvoje: konferencijos medžiaga / sudarytojas Vitalijus Vėteris: [2001 m. balandžio 10-11 d., Kaunas, Lietuva]. – Kaunas, 2002, p. 87-92. – ISBN 9986-948-74-6
 43. **Patapas A., Kasperavičiūtė R.** Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2009, Nr. 28, p. 79–88. – ISSN 1648-2603
 44. **Profesijos „bibliotekininkas“ aprašas.** http://www.aikos.smm.lt/profesijos_pagal_abecele.htm?a=displayItem&id=243204 [žiūrėta 2011 12 07]
 45. **Profesinis mokymas Lietuvoje.** http://www.smm.lt/prtm/p_reng/docs/PROFESINIS-MOKYMAS-lietuvoje-2009-LT.pdf [žiūrėta 2011 10 20]
 46. **Profesinis mokymas Lietuvoje 2009.** http://www.smm.lt/prtm/p_reng/docs/VET-pranesimas-LT-2010.pdf [žiūrėta 2011 10 22]
 47. **Raipa A., Velička A.** Valstybės tarnautojų mokymo - lavinimo turinio ir formų pokyčiai // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2003, Nr. 5, p. 77–83. – ISSN 1648-2603
 48. **Sąvokos „organizacija“ paaiškinimas.** <http://www.zodziai.lt/reiksme&word=Organizacija&wid=14171> [žiūrėta 2011 08 09]
 49. **Sinkevičienė J. ir kt.** Valstybinio audito ataskaita valstybės tarnautojų mokymams: Valstybinio audito ataskaita / Užsakovas: Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. – Vilnius, 2009 m. lapkričio 30 d., Nr. VA-P-40-1-22. <http://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=1042> [žiūrėta 2011 10 14]
 50. **Stalionė J.** Lietuvos turizmo įmonių darbuotojų mokymo ir tobulinimo vertinimas: magistro darbas. – Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 2008. – 69 psl. – URL.: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080618_120525-97960/DS.005.0.01.ETD
 51. **Suaugusiųjų švietimas Europoje: tendencijos ir problematika:** studija / Parengė: Europos suaugusiųjų švietimo asociacija. – Vilnius: Danielius, 2006. – 132 p. – ISBN 978-9955-476
 52. **Šiugždinienė J.** Žmogiškųjų išteklių vystymo sistema viešojo valdymo reformos kontekste: daktaro disertacijos santrauka: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2008. – 28 p.
 53. **Tamošiūnienė L.** Suaugusiųjų mokymosi dimensijos kompleksiniame švietimo ir mokymosi realybės modelyje: daktaro disertacijos santrauka: socialiniai mokslai, edukologija (07 S). – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2006. – 32 p.
 54. **Teresevičienė M. ir kt.** Andragogika: vadovėlis. – Kaunas: VDU leidykla, 2006. – 352 p. – ISBN

9955-12-121-1

55. **Teresevičienė M. ir kt.** Suaugusiųjų mokymasis: andragogikos didaktikos pagrindai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2004. – 115 p. – ISBN 9955-530-77-4
56. **Totoraitis R., Tarasevič I.** Mokymosi visą gyvenimą strategija: požiūrių įvairovė. Leidinys išleistas vykdant projektą „Švietimas ir mokymas 2010: Mokymosi visą gyvenimą srityje veikiančių institucijų partnerystės stiprinimas“. – Vilnius: UAB „Efrata“, 2009. – 109 p. – ISBN 978-9955-562-66-5
57. **Vaicekauskienė V.** Kaip padidinti suaugusiųjų mokymosi galimybes?: tyrimo analizė / Užsakovas: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. <http://www.upc.smm.lt/projektai/perkva/naujienos/analize.php> [žiūrėta 2011 11 21]
58. **Zuzevičiūtė V.** Suaugusiųjų mokymosi poreikiai ir jų tyrimas: mokomoji knyga. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2006. – 117 p. – ISBN 978-9955-12-137-8
59. **Žemaitaitytė I.** Neformalusis suaugusiųjų švietimas: plėtros tendencijos dabartinėje Europoje: monografija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007. – 166 p. – ISBN 978-9955-19-056-1

Tracevičiūtė E. Darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 101 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti ir įvertinti bibliotekos darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso dominuojantys ypatumai ir skiriamų jo etapų sistemiškumas, skatinant organizacijos vystymą ir darbuotojų asmenybės tobulinimą. Teorinėje darbo dalyje atskleista žmogiškųjų išteklių vystymo samprata ir ypatumai, apžvelgiami esminiai darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą reglamentuojantys dokumentai, aptariamos pagrindinės mokymo(si) formos, tiriamas darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso turinys ir lygmenys. Metodologinėje dalyje kuriami tyrimo modeliai, vaizduojantys pasirinktos teorinės tyrimo koncepcijos sąsajas su empiriniu tyrimu, iškeliami tyrimo hipotezė, pagrindžiami tyrimo metodai. Analitinėje dalyje atliekamas empirinis tyrimas Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje, siekiant nustatyti ir įvertinti darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesą, atskleidžiami jo trūkumai bei pateikiamos rekomendacijos tiriamo proceso tobulinimui.

Raktiniai žodžiai: žmogiškieji ištekliai, žmogiškųjų išteklių vystymas, mokymo(si) formos, darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas.

Tracevičiūtė E. Employees' Training and Qualification Improvement Process in the Wroblewski Library of the Lithuanian Academy of Sciences / Thesis of Master of Human Resources Management. Supervisor prof. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2012. – p. 101

ANOTATION

The Master's thesis analyzes and evaluates dominant peculiarities of the library employees' training and qualification improvement process as well as systematicity of its distinguished stages in promoting development of the organization and improving personalities of the employees. The theoretical part of the thesis reveals a conception and peculiarities of human resources, reviews the fundamental documents that regulate training of employees and improvement of qualification, discusses the major training forms and analyzes the contents and levels of the employees' training and qualification improvement process. In the methodological part the research models that represent links between the selected theoretical research conception with the empirical research are developed, a hypothesis is raised and the research methods are justified. In the analytical part the empirical research is carried out in the Wroblewski Library of the Lithuanian Academy of Sciences in order to determine and assess the employees' training and qualification improvement process, its shortcomings are revealed and recommendations for improving the analyzed process are provided.

Key words: human resources, development of human resources, training forms, employees' training and qualification improvement process.

Tracevičiūtė E. Darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 101 p.

SANTRAUKA

Dabartiniu laikotarpiu žmogiškųjų išteklių efektyvus vystymas įgyja vis didesnę svarbą. Tai siejasi su tuo, kad viešojo sektoriaus efektyvios veiklos užtikrinimui daugeliu atvejų reikalinga daugialypė specialistų kompetencija, kuriai pasiekti būtinos įvairios mokymo ir tobulinimo formos. Esminiais prioritetais tobulinant darbuotojų gebėjimus ir kompetenciją tampa darbuotojų mokymo problemų sprendimas, mokymo poreikių nustatymas bei sisteminio mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso sukūrimas, kas sąlygoja šio darbo *aktualumą*. Tačiau praktinis šių aspektų taikymas organizacijose stokoja mokslinio tyrinėjimo, todėl nuoseklaus darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso ir jo ypatumų analizė Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje sąlygoja šio darbo *naujumą*.

Tyrimo *tikslas* – ištirti ir išanalizuoti darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesą Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje. Minėtas procesas apibrėžia tiriamąjį *objektą*. Darbe analizuojama *problema* – ar organizacijoje darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas vyksta nuosekliai, skatinant organizacijos bei darbuotojų vystymą, ir kokie dominuojantys šio proceso ypatumai. Tikslui pasiekti numatyti šie *uždaviniai*: 1) apžvelgti vyraujančias žmogiškųjų išteklių vystymo sampratas ir ypatumus, apibrėžti darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą, jo elementus ir funkcijas; 2) išnagrinėti esminius suaugusiųjų švietimą ir bibliotekininkų kvalifikacijos tobulinimą reglamentuojančius dokumentus; 3) ištirti bibliotekos vadovų požiūrį į darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso sistemiškumą; 4) nustatyti darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumus, remiantis bibliotekos darbuotojų nuomonių tyrimu; 5) Parengti darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso rekomendacijas.

Tyrimo metodika. Tyrimas atliktas pasitelkiant mokslinės literatūros ir straipsnių analizę, dokumentų analizę, anketinę darbuotojų apklausą, struktūrizuotą interviu su institucijos vadovais, statistinį tyrimo duomenų apdorojimą ir analizę.

Atliekant tyrimą siekta patvirtinti arba paneigti tyrimo *hipotezę*, kad darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas nėra pakankamai nuoseklus, siekiant užtikrinti sėkmingą organizacijos vystymą ir asmeninį darbuotojų tobulėjimą. Tyrimo hipotezė pasitvirtino. Pagrindinė tyrimo išvada: Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje nėra nuoseklios darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos, kuri skatintų darbuotojų žmogiškojo potencialo ir

organizacijos vystymą. Tyrimo metu išanalizuotos esminės tiriamo proceso problemos, susijusios su teisinės bazės netobulumu, finansinių išteklių stoka, darbuotojų mokymo(si) poreikių ir rezultatyvumo neatliekamu vertinimu, laisvo darbo laiko bei vidinės komunikacijos stoka, silpna darbuotojų vidinė mokymosi motyvacija ir kt. Todėl darbe pateikiami siūlymai tiriamo proceso tobulinimui: sukurti atskirą darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programą, daugiau dėmesio skirti mokymo kokybės užtikrinimui bei gilesnei darbuotojų mokymosi poreikių analizei, nuolat vertinti darbuotojų mokymo rezultatyvumą, skatinti efektyvesnę bendravimą tarp mokymo organizatorių ir dalyvių, skatinti darbuotojų mokymosi atsakomybę, saviraišką, laisvą iniciatyvą ir patirtinį mokymąsi.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: 1) teorinė dalis, kurioje atskleidžiama žmogiškųjų išteklių vystymo samprata ir ypatumai, apžvelgiami esminiai darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą reglamentuojantys dokumentai, tiriamas darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso turinys ir lygmenys; 2) metodologinė dalis, kurioje pagrindžiama tyrimo problema ir metodai, pateikiamos tyrimo koncepcijos; 3) analitinė dalis, kurioje aptariami tyrimo rezultatai, pateikiamos išvados ir rekomendacijos, kaip būtų galima patobulinti darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesą.

Tracevičiūtė E. Employees' Training and Qualification Improvement Process in the Wroblewski Library of the Lithuanian Academy of Sciences / Thesis of Master of Human Resources Management. Supervisor prof. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2012. – p. 101

SUMMARY

Nowadays efficient development of human resources becomes increasingly important. This is related to the fact that in many cases multiple competences of specialists, which require various training and improvement forms, are necessary in order to ensure effective activities of the public sector. Solutions of employees' training related issues, determination of training needs and formation of a systematic training and qualification improvement process become the fundamental principles in improving skills and competences of the employees and this fact determines the *relevance* of this thesis. However, the practical application of these aspects within organizations requires scientific research, thus, the analysis of the consistent employee's training and qualification improvement process as well as its peculiarities determines the *novelty* of this thesis.

The *goal* of the research is to investigate and analyze the employees' training and qualification improvement process in the Wroblewski Library of the Lithuanian Academy of Sciences. The abovementioned process defines the analyzed *object*. The *problem* analyzed in the thesis – whether the employees' training and qualification improvement process is conducted in a consistent manner by promoting the development of the organization and its employees and what are the dominant peculiarities of this process. In order to achieve this goal the following *tasks* have been set: 1) to review the prevailing concepts and peculiarities of the development of human resources and to define the employees' training and qualification improvement process, its elements and functions; 2) to analyze the fundamental documents that regulate adult education and improvement of librarians' qualification; 3) to analyze the attitude of the heads of the library towards systematicity of the employees' training and qualification improvement process; 4) to determine peculiarities of the training of the employees and the improvement of qualification on the basis of the library employees' opinion research; 5) to prepare recommendations for the employees' training and qualification improvement process.

Methods of the research. The research was carried out with the help of an analysis of scientific literature and articles, document analysis, questionnaire survey of the employees, structured interview with the heads of the institution, statistics processing and analysis of the research data.

The aim of the research was to prove or disprove the *hypothesis* of the thesis stating that the employees' training and qualification improvement process is not sufficiently consistent in order to

ensure the successful development of the organization and personal improvement of the employees. The hypothesis of the research was proved. The main conclusion of the research is the following: the Wroblewski Library of the Lithuanian Academy of Sciences has no consistent system of training the employees and improving their qualification that would promote the development of human potential and the organization. During the research the fundamental problems of the analyzed process were analyzed and these are related to imperfection of legal base, lack of financial resources, failure to perform assessment of the employees' training needs and its efficiency, lack of free work time and internal communication, weak inner training motivation of the employees, etc. Thus the thesis provides the following suggestions how to improve the analyzed process: to develop a separate programme for training employees and improving their qualification, to pay more attention to ensuring training quality and to more deep analysis of the employees' training needs, to assess the efficiency of the employees' training in a constant manner, to promote more effective communication between organizers of training and participants, to encourage the employees' training responsibility, self-expression, free initiative and empirical training.

Structure of the thesis. The thesis consists of three major parts: 1) theoretical part which reveals a conception and peculiarities of human resources, reviews the fundamental documents that regulate training of employees and improvement of qualification and analyzes the contents and levels of the employees' training and qualification improvement process; 2) methodological part which justifies the problem and methods for the research and presents concepts of the research; 3) and analytical part that discusses the results of the research, presents conclusions and recommendations how it could be possible to improve the employees' training and qualification improvement process.

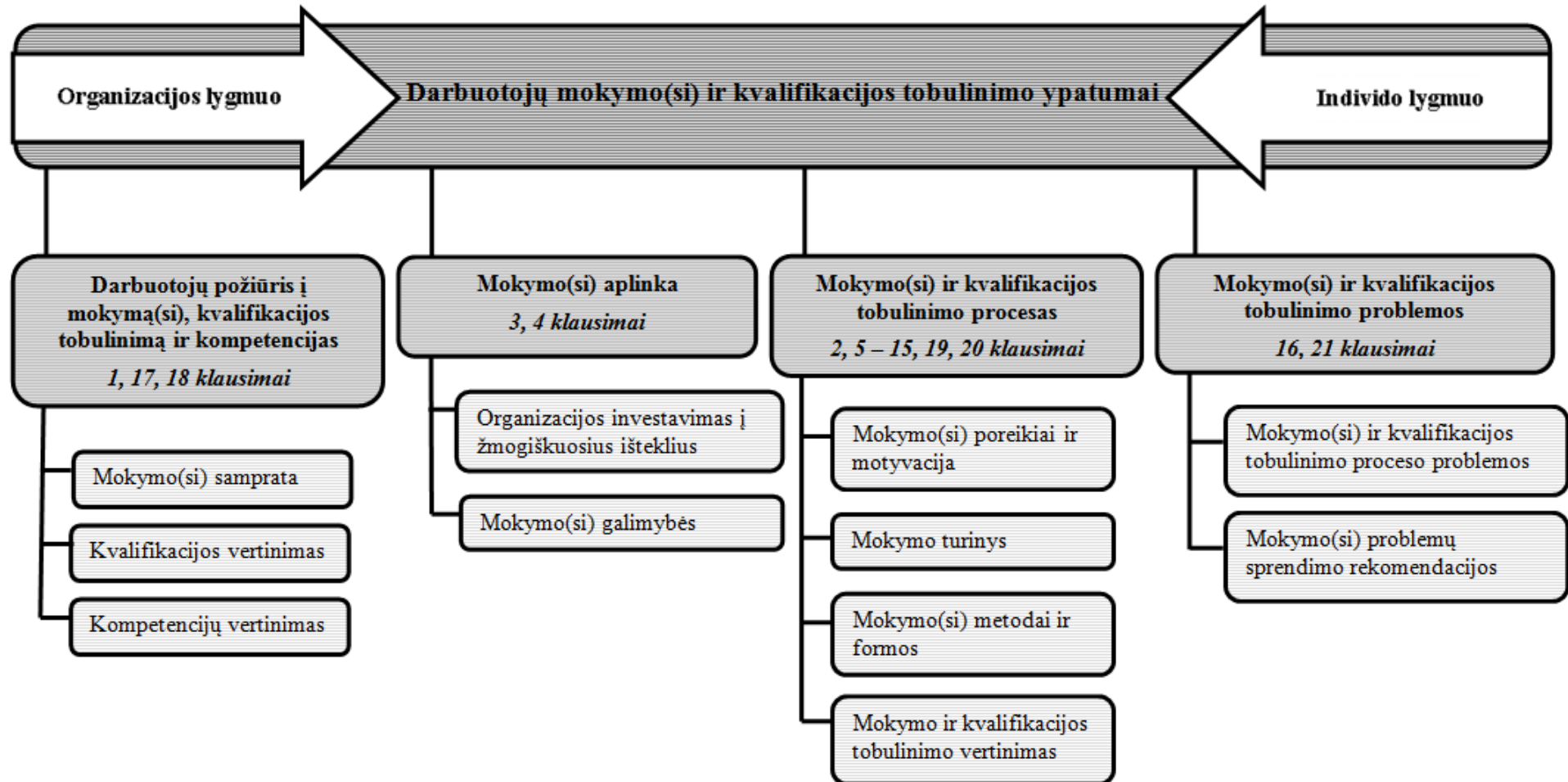
PRIEDAI

DARBUOTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO METODAI

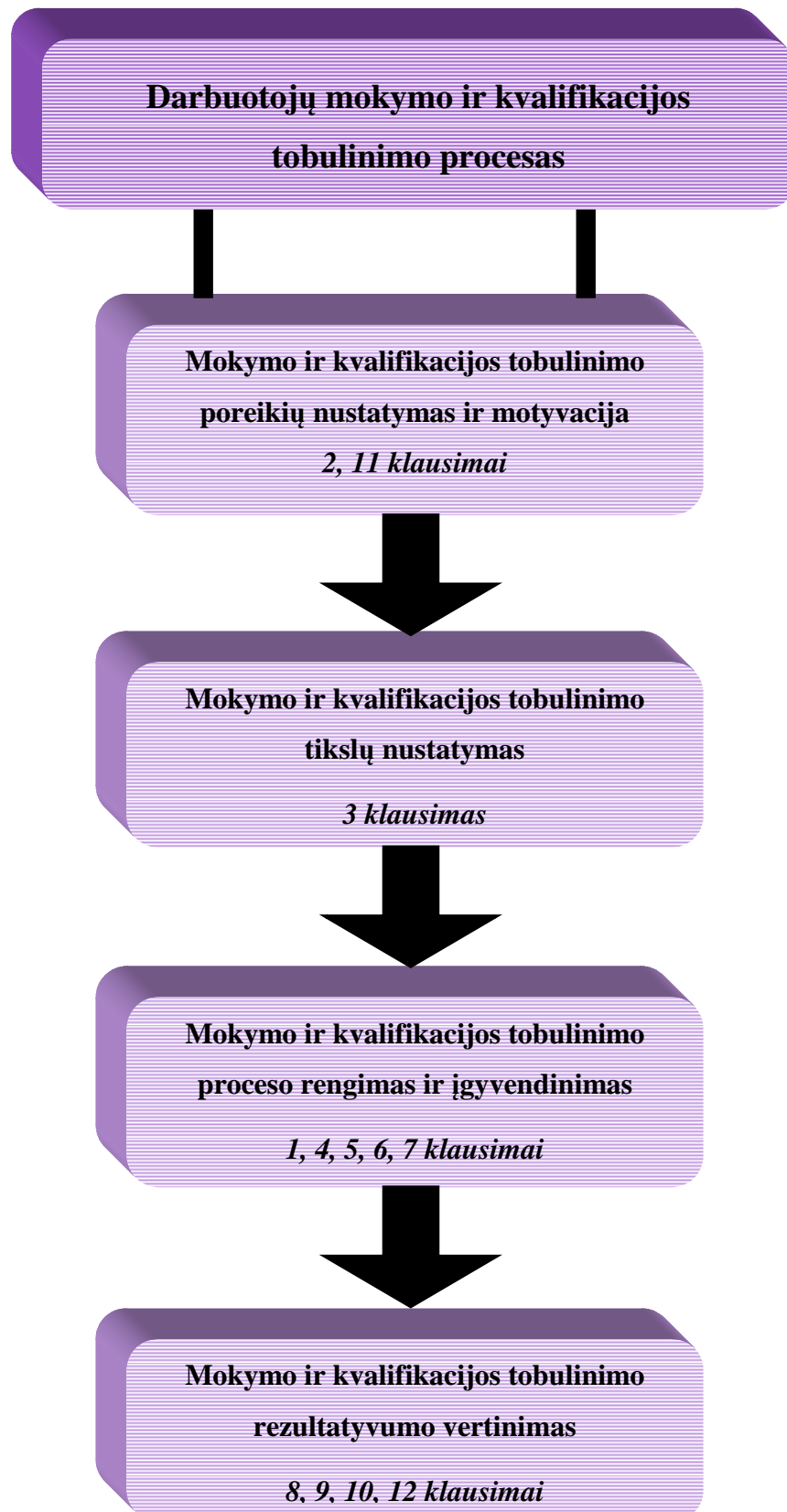
Kvalifikacijos tobulinimo formos	Apibrėžimas
<i>Atvejo analizė</i>	Mokymas pateikiant ir analizuojant realią praktinę situaciją, apie ją diskutuojant ir ją sprendžiant;
<i>Edukacinė išvyka</i>	Kvalifikacijos tobulinimo programa, vykdoma išvykoje;
<i>Konferencija</i>	Teorinis diskusinis susirinkimas, pasitarimas, skirtas edukacinių klausimų aptarimui ar sprendimui, vykdomas pagal parengtą programą;
<i>Konsultavimas</i>	Konsultuojamojo ir konsultanto bendradarbiavimas, skatinantis konsultuojamąjį asmenį analizuoti ar spręsti edukacines problemas;
<i>Kursai</i>	Išsamus ir kryptingas (trunkantis ne mažiau kaip 30 val.) mokymas pagal nustatytą privalomąją kvalifikacijos tobulinimo programą, tam tikrai veiklai ar pareigoms atlikti;
<i>Mentorystė</i>	Mokymas, kuomet naują organizacijos darbuotoją moko kolega (mentorius), perduodamas savo patirtį, patardamas kaip elgtis vienoje ar kitoje situacijoje;
<i>Modulinis mokymas</i>	Mokymas, susidedantis iš savarankiškų ir tarpusavyje suderintų programos dalių, apibrėžtų tikslais, turiniu, mokymo ir mokymosi būdais bei įvertinimu;
<i>Nuotolinis mokymas(is)</i>	Mokymas(is), naudojant informacines komunikacines technologijas, be tiesioginio kontakto su dėstytoju;
<i>Paroda</i>	Pažangios edukacinės patirties viešas rodymas ir/ar stebėjimas, analizavimas, aptarimas;
<i>Paskaita</i>	Žinių suteikimo metodas, kai mokymo subjektas (mokytojas) santykinai dideliame pasyvių klausytojų skaičiui pateikia informaciją, žinias ir atsako į klausimus;
<i>Patyrimu grindžiamas mokymas</i>	Aktyvus mokymasis darbo vietoje, kai besimokantysis dirbdamas konkretų darbą, įgyja reikalingų įgūdžių;
<i>Praktinės stažuotės</i>	Struktūrizuotas mokymas, kai dalyvaudami auditorinėse pratybose ir mokydamiesi darbo vietoje, besimokantieji tampa įgudusiais darbuotojais;
<i>Projektinė veikla</i>	Veikla, orientuota į unikalių produktų ar paslaugų sukūrimą, švietimo inovacijų paiešką bei įgyvendinimą ir atitinkanti specialiuosius projektų reikalavimus;
<i>Seminaras</i>	Lektoriaus vadovaujama interaktyvi dalyvių sąveika pagal kvalifikacijos tobulinimo programą, kurios trukmė ne mažiau kaip 6 val.;
<i>Simpoziumas</i>	Tarptautinis mokslinis pasitarimas, konferencija, kurioje atvirai diskutuojama su lektoriumi (klausimų - atsakymų forma) koku nors specialiu, dažnai moksliniu, klausimu;
<i>Stazuotė</i>	Veikla, vykdoma pagal programą, kuria siekiama įgyti praktinės veiklos patirties;
<i>Treniravimo metodas</i>	Aktyvus mokymas darbo vietoje, kai moko patyręs darbuotojas, instruktorius;
<i>Ugdomasis vadovavimas (angl. coaching)</i>	Individualus vadovo ir jo darbuotojų veiklos procesas, kurio metu aptariama, kaip darbuotojas taiko savo žinias ir įgūdžius bei nuostatas, siekiant tobulinti darbuotojo rezultatų kiekybinius ir kokybinius rodiklius;

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Bakanauskienė (2008), Lukošūnienė (2009), Palienė (2002) ir kt.

ANKETINĖS APKLAUSOS TYRIMO MODELIS



INTERVIU TYRIMO MODELIS



ANKETA

Gerbiamas respondente,

esu Mykolo Romerio universiteto magistrantė Eglė Tracevičiūtė, rašau baigiamąjį darbą tema: „Darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje“. Tyrimo tikslas - ištirti ir išanalizuoti darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesą. Šis klausimynas skirtas surinkti informaciją, kaip bibliotekų specialistai vertina tiriamą procesą. Tyrimo rezultatai padės įvertinti darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo būklę, išskirti privalumus ir trūkumus. Maloniai prašau Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus.

Anketa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe.

Dėkoju už nuoširdžius atsakymus!

1. Su kuo Jūs siejate savo mokymąsi?

- Profesinio ar aukštojo išsilavinimo įgijimu
- Profesinės kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimu
- Asmeninių poreikių tenkinimu
- Bendruoju asmenybės vystymu
- Dalyvavimu bendruomenės veikloje

2. Kokie motyvai ar priežastys Jus skatina nuolat mokytis ir tobulinti savo kvalifikaciją? (pasirinkite ne daugiau trijų atsakymo variantų)

- Savišvietos poreikių tenkinimas
- Asmeninių gebėjimų ugdymas
- Siekis „atrasti save“
- Profesionalumo siekis darbinėje veikloje
- Nuolat didėjantys reikalavimai darbo rinkoje
- Noras būti konkurencingu(-a) darbo rinkoje
- Premijos, paaukštinimas pareigose
- Mokyti skatina mano darbdavys
- Kita

3. Ar, Jūsų nuomone, įstaiga, kurioje dirbate, investuoja į savo žmogiškuosius išteklius?

- Taip
- Taip, bet nepakankamai
- Ne
- Nežinau

4. Pateikite savo nuomonę apie švietimo ir mokymo(si) galimybes Jūsų organizacijoje.

	Taip	Iš dalies	Ne	Nežinau
Įstaigoje skiriamas pakankamas dėmesys darbuotojų mokymui(si) ir kvalifikacijos tobulinimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įstaigoje sudaromos galimybės tobulinti profesinę kvalifikaciją dalyvaujant neformaliuose mokymuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įstaigoje suteikiama galimybė įgyti profesinį išsilavinimą švietimo įstaigose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įstaigoje yra reikalingos sąlygos mokytis savišvietos būdu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informacija apie mokymo įstaigas, kursus, seminarus ir pan., kuriuose galima tobulinti profesinę kvalifikaciją, yra prieinama ir pakankama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įstaiga apmoka neformalių profesinių mokymų išlaidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įstaiga apmoka formalių studijų išlaidas, siekiant įgyti ar pakeisti profesinę kvalifikaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įstaiga apmoka už savišvietos mokymus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tobulinant kvalifikaciją didėja darbo užmokestis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tobulinant kvalifikaciją skiriami paskatinimai, premijos, pagyrimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tobulinant kvalifikaciją suteikiama galimybė užimti aukštesnes pareigas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tobulinant kvalifikaciją formaliu būdu švietimo įstaigose suteikiamos apmokamos mokymosi atostogos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Ar Jūsų įstaigoje egzistuoja darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema?

- Taip
- Ne
- Negaliu pasakyti
- Darbuotojų mokymams ir kvalifikacijos tobulinimui taikomos tik atskiros priemonės

6. Ar įstaigoje, kurioje dirbate, atsižvelgiama į Jūsų poreikius mokytis, tobulinti kvalifikaciją?

- Taip
- Taip, bet ne visada
- Ne

7. Įvertinkite savo mokymo(si) poreikius, skatinant profesinės kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimą.

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Noriu mokytis, nes tai skatina mano asmenybės tobulinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noriu mokytis, nes noriu pateisinti vadovybės lūkesčius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noriu mokytis, nes noriu prisidėti prie įstaigos veiklos kokybės gerinimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noriu mokytis, nes noriu tinkamai atlikti savo pareigas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noriu mokytis, nes manau, kad kompetentingi ir kvalifikuoti darbuotojai gauna didesnę atlyginimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Noriu mokytis, nes manau, kad kompetentingiems darbuotojams užtikrinamos aukštesnės pareigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noriu mokytis, nes tai didina mano asmeninį konkurencingumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noriu mokytis, nes manau, kad tai atveria didesnes galimybes darbo rinkoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manau, kad turiu pakankamai kompetencijos savo profesinėje srityje, todėl papildomai mokytis man nėra būtina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nenoriu mokytis ir tobulinti savo kvalifikacijos, nes neturiu galimybės įgytas žinias ir įgūdžius panaudoti praktikoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesu motyvuotas(-a) tobulinti savo kvalifikaciją, nes tai neturi įtakos mano karjerai, darbo užmokesčiui ir kt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Kaip dažnai dalyvaujate mokymuose?

- Kartą per savaitę
- Kartą per mėnesį
- Kartą per ketvirtį
- Kartą per pusę metų
- Kita

9. Ar Jums iš anksto pateikiama informacija apie mokymo turinį, ar ši informacija Jums svarbi?

- Taip, informacija pateikiama iš anksto ir ji man svarbi
- Ne, tokia informacija nepateikiama, tačiau ji būtų naudinga
- Taip, informacija pateikiama iš anksto, tačiau ji man nėra svarbi
- Ne, tokia informacija nepateikiama ir ji man nesvarbi

10. Kokia mokymo(si) forma Jums aktualesnė, teikia daugiau naudos profesinėje veikloje:

- Formalūs profesiniai mokymai, siekiant gauti kvalifikacijų įgijimą patvirtinantį dokumentą
- Neformalūs profesiniai mokymai, laisva forma patvirtinantys tik tam tikrų kompetencijų įvaldymą
- Savišvieta (savaiminis mokymasis)

11. Kokią įtaką, Jūsų nuomone, daro neformalus suaugusiųjų mokymas(is) kvalifikacijos tobulinimo procese?

- Sudaro sąlygas tobulinti įgytą ar įgyti papildomą išsilavinimą
- Gerina darbuotojų profesines kompetencijas
- Didina darbo našumą ir kokybę
- Sukuria karjeros galimybes ir padeda įsitvirtinti įstaigoje
- Padeda plėtoti žmogiškąjį potencialą
- Tenkina pažinimo poreikius

12. Įvertinkite mokymo(si) metodus, taikomus Jūsų įstaigoje:

	Naudingi	Iš dalies naudingi	Nenaudingi	Metodas netaikomas
Vienkartiniai ar tęstiniai kursai, seminarai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bibliotekos viduje organizuojami kursai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektinės veiklos mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompiuterinio raštingumo bendrųjų gebėjimų ir specialiųjų informacinės veiklos žinių mokymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Edukacinė išvyka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarptautinės konferencijos, simpoziumai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stažuotės užsienio šalių bibliotekose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuotolinis mokymasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ilgalaikės dieninės, vakarinės ar neakivaizdinės studijos ir mokymasis švietimo įstaigoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų dalinimasis savo žiniomis ir patirtimi tarpusavyje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktiniai užsiėmimai, probleminių situacijų nagrinėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ugdomieji pokalbiai su vadovais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savarankiškas mokymasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Ar Jūsų organizacijoje yra atliekami mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo vertinimai, ar jie Jums svarbūs?

- Taip, man tai labai svarbu
- Ne, bet mokymo(si) rezultatyvumas turėtų būti vertinamas
- Taip, tačiau man tai nėra aktualu
- Ne ir man tai nesvarbu
- Nežinau

14. Kokią naudą Jums teikia (teiktų) mokymo rezultatyvumo vertinimas Jūsų profesinėje veikloje?

- Leidžia (leistų) įvertinti, ar mokymo metu įgytos žinios ir įgūdžiai pagerino mano veiklos kokybę, ar pakito profesinė elgsena ir kt.
- Leidžia (leistų) diagnozuoti mano pasiekimus ir pažangą mokymo(si) proceso metu, siekiant aukštesnių pareigų ar premijų
- Leidžia (leistų) nustatyti, kuris mokymo(si) dalyvis patyrė didžiausią ar mažiausią mokymo programos naudą
- Leidžia (leistų) nustatyti motyvacijos mokytis lygį ir priežastis, mažinančias motyvaciją tobulinti kvalifikaciją
- Leidžia (leistų) įvertinti, ar pasiekti mokymo(si) tikslai, ir numatyti, ką reikėtų keisti ar tobulinti
- Neturiu nuomonės

15. Įvertinkite įstaigos organizuojamus mokymus šiais aspektais:

	Tenkina	Tenkina iš dalies	Netenkina
Mokymų temos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymų dažnumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymų kokybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymų organizavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Pažymėkite, su kokiais sunkumais dažniausiai susiduriate mokymo(si) procese:

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Lėšų mokymuisi trūkumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovai nesuinteresuoti tobulinti darbuotojų kvalifikacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų suinteresuotumo bei motyvacijos stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepakankama švietimo sistemos darbuotojų kompetencija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepakankama bendro pobūdžio ir bibliotekininkystės mokymo pasiūla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trūksta informacijos apie mokymo(si) galimybes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prastos mokymosi sąlygos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasenusi materialinė techninė bazė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nelankstus mokymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mažai naudojama patogių mokymosi technologijų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepakankamai išplėtoti mokymo(si) metodų įvairovė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trūksta mokymosi ir mokymo medžiagos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neformalaus mokymo būdu įgyti pažymėjimai nepripažįstami darbo rinkoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Kaip Jūs manote, ar Jūsų kvalifikacija darbe:

- Žemesnė nei reikalaujama
- Atitinka reikalavimus
- Aukštesnė nei reikalaujama

18. Kokios srities kompetencijas Jūs norėtumėte patobulinti?

- Profesines
- Užsienio kalbų
- Vadybos
- Informacinių technologijų ir kompiuterinio raštingumo
- Asmeninių įgūdžių tobulinimo, t.y. sugebėjimas save motyvuoti, analizuoti, lavinti
- Manau, kad man jokių kompetencijų netrūksta

19. Ar Jūs manote, kad pakankamai prisidedate prie įstaigos, kurioje dirbate, veiklos kokybės gerinimo ir organizacijos vystymo?

- Taip, nuolat siekiu tobulinti savo kvalifikaciją ir visas turimas žinias, įgūdžius bei patirtį panaudoju darbinėje veikloje
- Taip, tačiau, jei turėčiau daugiau galimybių gilinti profesines žinias, galėčiau dirbti efektyviau
- Ne, nes ne visuomet turiu galimybių pritaikyti turimas žinias, įgūdžius ir patirtį darbinėje veikloje
- Ne, ir aš to nesiekiu

20. Ar, Jūsų nuomone, darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas bibliotekoje vyksta pakankamai nuosekliai, kad skatintų organizacijos ir individo vystymą?

21. Kokias išskirtumėte svarbiausias mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso bibliotekoje problemas ar priežastis, trukdančias šio proceso nuoseklumui, ir kokius pasiūlymus galėtumėte pateikti, siekiant patobulinti minėtą procesą?

22. Jūsų lytis:

- Vyras
 Moteris

23. Jūsų amžius:

- iki 25 m
 25 – 40 m
 41 – 50 m
 virš 50 m

24. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
 Nebaigtas aukštasis
 Aukštasis neuniversitetinis
 Aukštasis universitetinis
 Turite mokslinį laipsnį

25. Jūsų darbo stažas šioje įstaigoje:

- Iki 1 metų
 Nuo 1 iki 5 metų
 Nuo 5 iki 10 metų
 Nuo 10 iki 15 metų
 15 ir daugiau metų

INTERVIU TYRIMO KLAUSIMYNAS

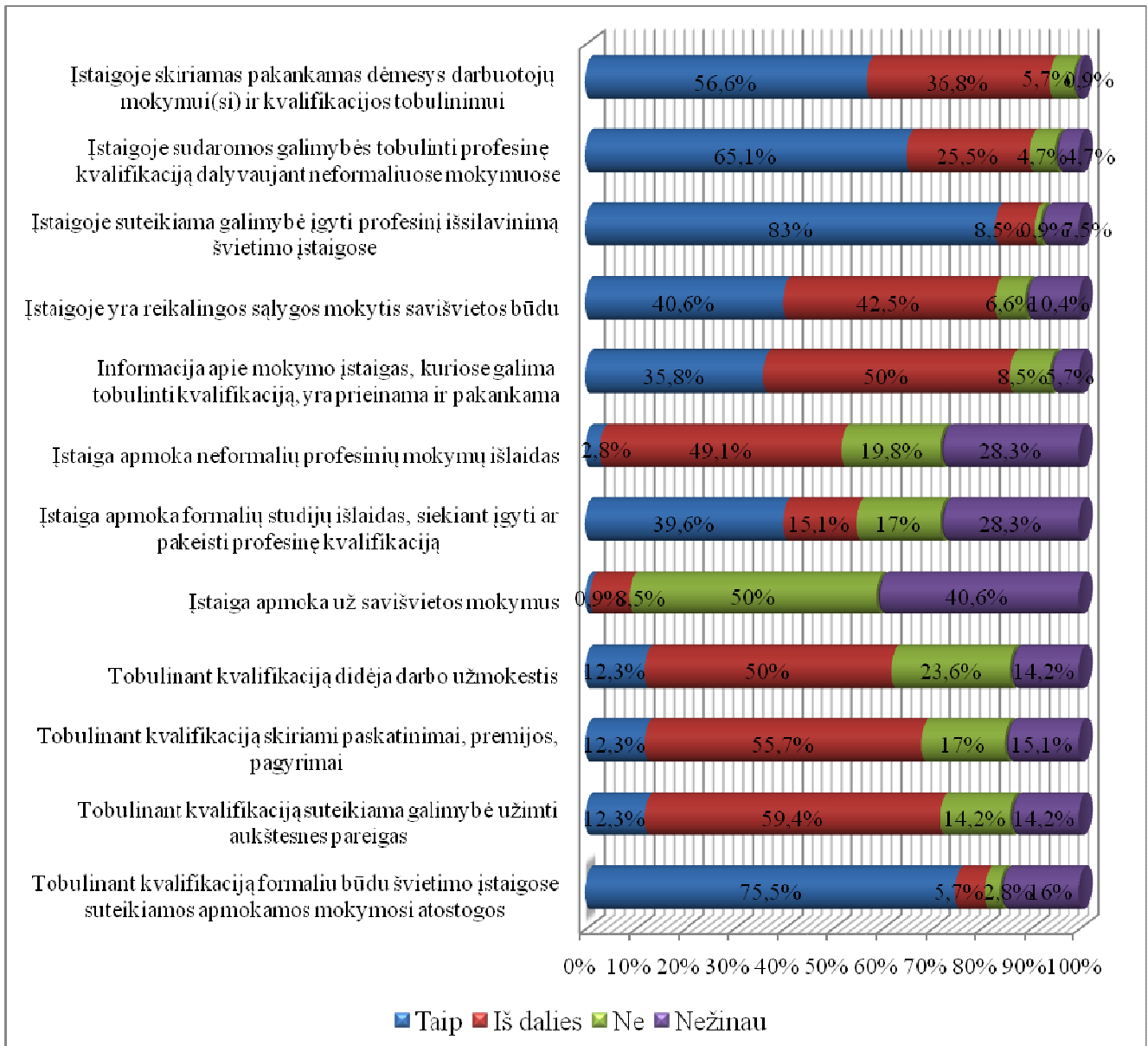
Gerbiamas respondente,

esu Mykolo Romerio universiteto magistrantė Eglė Tracevičiūtė, rašau baigiamąjį darbą tema: „Darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje“. Tyrimo tikslas – ištirti ir išanalizuoti darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesą. Šis struktūrizuotas interviu skirtas surinkti informaciją apie darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso sistemiskumą. Tyrimo rezultatai padės įvertinti darbuotojų mokymo(si) proceso būklę, išskirti privalumus ir trūkumus.

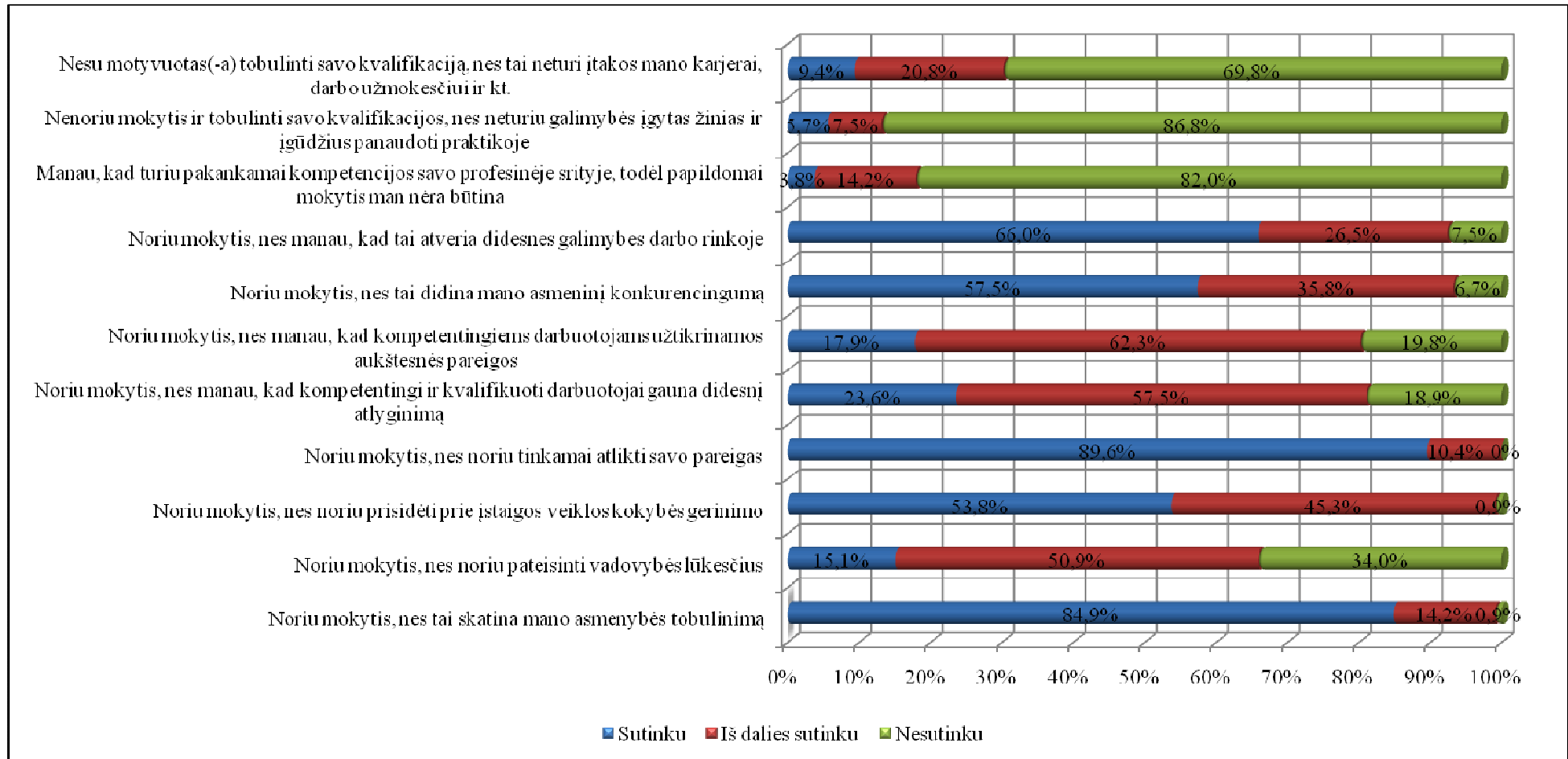
Iš anksto dėkoju už pagalbą!

1. Ar Jūsų institucijoje yra sudaromas darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo planas (programa)? Kokiam laikotarpiui ir kas jį rengia?
2. Ar rengdami ilgalaikes mokymo programas, organizuodami trumpalaikius mokymo kursus, seminarus ir kt. visuomet nustatote ir įvertinate organizacijos ir darbuotojų mokymo(si) poreikius? Parašykite, koku būdu juos nustatote.
3. Parašykite, kaip Jūsų institucijoje nustatomi mokymo tikslai? Kam labiausiai skiriate prioritetus?
4. Ar Jūs gaunate pakankamai informacijos apie mokymo įstaigas, kursus, seminarus ir pan., kuriuose darbuotojai galėtų tobulinti profesinę kvalifikaciją? Kokiose įstaigose bibliotekos darbuotojai dažniausiai tobulina savo kvalifikaciją?
5. Kaip Jūsų institucijoje organizuojami darbuotojų mokymai? Ar, Jūsų nuomone, jie yra sistemingi? Parašykite, kas daro didžiausią įtaką planuojant ir organizuojant mokymo procesą?
6. Kaip Jūsų įstaigoje atrenkami norintys mokytis darbuotojai?
7. Koku būdu (metodais) bibliotekos darbuotojai dažniausiai tobulina savo kvalifikaciją ir kaip jie yra parenkami?
8. Kokios pagrindinės priežastys, Jūsų manymu, labiausiai trukdo bibliotekos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui?
9. Ar įstaigoje yra atliekamas darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas? Jei taip, koku būdu? Jei ne, tai dėl kokių priežasčių?
10. Kokios priemonės (būdai), Jūsų manymu, pagerintų specialistų mokymo(si) rezultatus?
11. Parašykite, kokiomis priemonėmis skatinate (motyvuojate) bibliotekos darbuotojus, noriai ir aktyviai tobulinančius savo kvalifikaciją?
12. Būčiau dėkinga, jei pateiktumėte savo nuomonę, pastebėjimus ar pasiūlymus apie bibliotekos darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso nuoseklumą ir sistemiskumą.

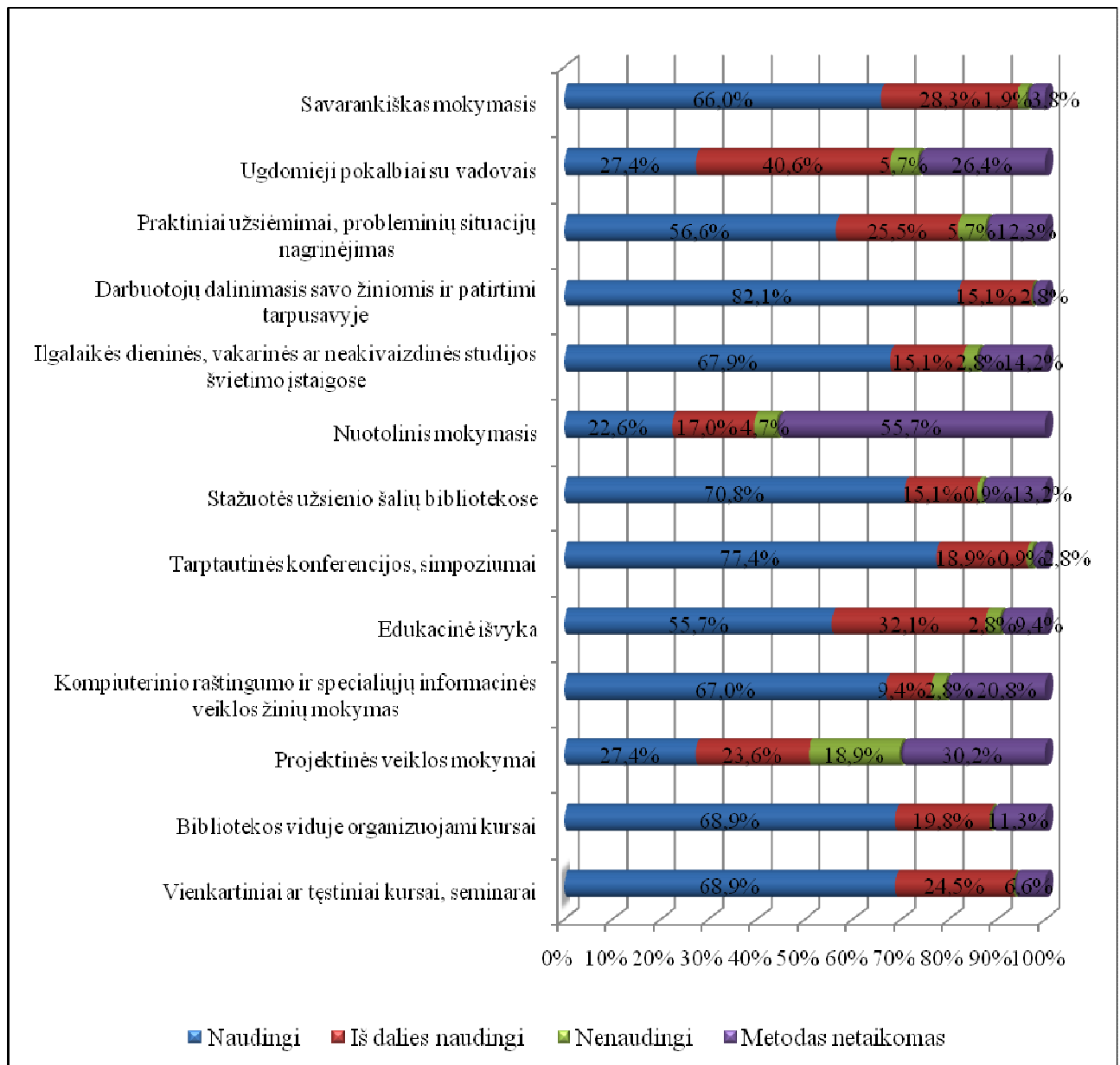
**RESPONDENTŲ NUOMONĖ APIE ŠVIETIMO IR MOKYMO SI GALIMYBES
ORGANIZACIJOJE (PROCENTINĖ IŠRAIŠKA)**



DARBUOTOJŲ MOKYMO(SI) POREIKIŲ VERTINIMAS (PROCENTINĖ IŠRAIŠKA)



DARBUOTOJŲ MOKYMO(SI) METODAI (PROCENTINĖ IŠRAIŠKA)



DARBUOTOJŲ MOKYMO(SI) PROBLEMOS (PROCENTINĖ IŠRAIŠKA)

