

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

AKVILĖ SKUDRAITĖ

INFORMALUS MOKYMASIS KAIP ORGANIZACIJOS
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO SISTEMOS DALIS
ĮMONĖJE UAB „BALTWOOD“

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
doc. dr. Rūta Dačiulytė

VILNIUS
2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

INFORMALUS MOKYMASIS KAIP ORGANIZACIJOS
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO SISTEMOS DALIS
ĮMONĖJE UAB „BALTWOOD“

*Viešojo administravimo (Žmogiškųjų išteklių vadybos specializacija), magistro baigiamasis
darbas*

Studijų programa 621N71001

Vadovė

doc. dr. Rūta Dačiulytė

2014-03-28

Recenzentas

Atliko

Stud. A.Skudraitė

2014

2014-03-28

VILNIUS

2014

TURINYS

IVADAS	9
1. INFORMALIAUS MOKYMO(SI) TEORINĖ SAMPRATA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO KONTEKSTE	13
1.1. Žmogiškųjų išteklių vystymo samprata organizacijoje	13
1.2. Mokymas, ugdymas ir švietimas mokymosi visą gyvenimą kontekste	15
1.2.1. Suaugusiųjų mokymas(is) ir problemos Lietuvoje	21
1.2.2. Darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijų svarba organizacijoje.....	24
1.3. Darbuotojų mokymosi rūšys organizacijoje, jų panašumai ir skirtumai	27
1.3.1. Formalus ir neformalus mokymasis.....	28
1.3.2. Informalus ir savaiminis mokymasis, jų svarba ir reikšmė	30
1.4. Informalus mokymasis kaip organizacijos kultūros dalis	33
1.4.1. Mokymosi kultūros svarba organizacijai.....	33
1.4.2. Mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo procesas	35
1.4.3. Savarankiškas / informalus / savaiminis mokymasis darbo vietoje.....	38
1.4.4. Informalaus mokymosi galimybės diegiant inovacijas.....	42
2. TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS	46
3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR APIBENDRINIMAI.....	53
3.1. Anketinės apklausos tyrimo analizė	54
3.1.1. Demografinis respondentų pasiskirstymas	55
3.1.2. Anketinės darbuotojų apklausos tyrimo analizė.....	57
3.1.3. Anketinio tyrimo apklausos išvados	77
3.2. Interviu tyrimo analizė.....	79
3.2.1. Mokymo(si) kultūra organizacijoje.....	81
3.2.2. Kvalifikacijos tobulinimas.....	82
3.2.3. Inovacijų skatinimo sistema „INOVA“	83
IŠVADOS.....	86

REKOMENDACIJOS IR SIŪLYMAI.....	88
LITERATŪRA.....	89
SANTRAUKA	99
SUMMARY	100
ANOTACIJA.....	101
PRIEDAI.....	102

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Sąvokos „mokymas“ interpretacijos Lietuvos ir užsienio literatūroje	18
<i>2 lentelė.</i> Savaiminio ir informalaus mokymosi apibrėžimai.....	32
<i>3 lentelė.</i> Informalaus mokymosi tipologija.....	40
<i>4 lentelė.</i> Anketinio tyrimo kintamųjų vertinimo kriterijai (ranginės skalės).....	49
<i>5 lentelė.</i> Mokymosi kultūra organizacijoje, proc.....	58
<i>6 lentelė.</i> Respondentus dominančios sritys laisvu laiku, proc.....	63
<i>7 lentelė.</i> Kvalifikacijos tobulinimo problemos, proc.....	71
<i>8 lentelė.</i> Siūlymai kvalifikacijos tobulinimo ir mokymo(si) proceso gerinimui	72
<i>9 lentelė.</i> Vadovų interviu tyrimo duomenys	79

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Mokymo, švietimo, mokymosi sąvokų hierarchija.....	17
2 pav. Mokymosi formos.....	27
3 pav. Patirtinio mokymosi ciklas.....	41
4 pav. Konceptinis modelis „Mokymosi kultūros poveikis pasitenkinimui darbu“.....	48
5 pav. Tyrimo modelis.....	49
6 pav. INOVA sistemos veikimo principas.....	54
7 pav. Respondentų skirstinys pagal amžių, proc.....	55
8 pav. Respondentų skirstinys pagal išsilavinimą, proc.....	56
9 pav. Respondentų skirstinys pagal darbo stažą, proc.....	57
10 pav. Respondentų apie profesinių žinių tobulinimą ne darbo laiku skirstinys, proc.....	61
11 pav. Respondentų skirstinys pagal profesinių žinių tobulinimą, proc.....	62
12 pav. Respondentų nuomonės apie mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą įmonėje skirstinys, proc.....	64
13 pav. Respondentų nuomonės skirstinys apie mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos egzistavimą įmonėje pagal kategorijas, proc.....	65
14 pav. Darbuotojų nuomonės apie poreikių indentifikavimą organizacijoje skirstinys, proc.....	66
15 pav. Motyvai, priežastys, skatinančios darbuotojus mokytis ir tobulinti kvalifikaciją pagal kategorijas, proc.....	67
16 pav. Darbuotojų nuomonės apie motyvus, skatinančius darbuotojus mokytis ir tobulėti, skirstinys, proc.....	69
17 pav. Respondentų atsakymų skirstinys apie mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo vertinimo egzistavimą įmonėje, proc.....	70
18 pav. „INOVOS“ siūlymų pateikimas pagal lytį, proc.....	74
19 pav. Respondentų skirstinys apie pasiūlymų pateikimą pagal kategorijas, proc.....	75
21 pav. „INOVOS“ siūlymų teikimas pagal amžiaus grupes, proc.....	1
20 pav. „INOVOS“ siūlymų teikimas pagal darbo stažą, proc.....	1

22 pav. Darbuotojų atsakymų apie savarankišką mokymąsi ne darbo laiku ir „INOVOS“ sistemos, skatinančios tobulėti, vertinimo sąsajos, proc.....77

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Anketa (lietuvių kalba).....	103
2 PRIEDAS. Anketa (rusų kalba)	107
3 PRIEDAS. Interviu tyrimo klausimynas	111
4 PRIEDAS. Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą (forma)	112

IVADAS

Temos aktualumas. Žinių, informacijos visuomenė – atvira ir išsilavinusi visuomenė. Šis globalus požiūris kelia vis didesnius uždavinius darbuotojų mokymo(si), profesinio tobulėjimo procese. Narystė Europos Sąjungoje (toliau – ES) skatina plėtoti mokymo(si) visą gyvenimą tendencijas, sukuria naujas sąlygas darbuotojų tobulinimo procese ir skiria dėmesio individualiam žinių tobulinimui. Siekiant našesnio darbo, aukštesnės kvalifikacijos darbuotojų įtraukimo į organizacijų veiklą – skatinamas bendradarbiavimas su išsivysčiusiomis vakarų valstybėmis. Modernėjanti visuomenė, besikeičiančios mokymo(si) galimybės, naujausių technologijų sklaida skatina nuolatinį tobulėjimo procesą, kuris vykdomas kasdieninėse veiklose, ugdant ir tobulinant turimus įgūdžius, ir profesinėse veiklose, prisitaikant prie nuolat kintančios ir modernėjančios visuomenės.

Nuolat besikeičiantis pasaulis, inovacijos, naujausios technologijos, darbo rinkos svyravimai – naujos mokymosi aplinkos visuma, kuri apima visas su darbu susijusias situacijas ir kasdienį gyvenimą. Siekiant išlikti konkurencingu darbuotoju visuomenėje labai svarbi tampa informalaus mokymosi raiška kasdieninėje aplinkoje. Informalus mokymas(is) apima visas kasdienes ir profesines sritis, kurios ir lemia darbuotojo augimą profesinėje sferoje ir asmeninių įgūdžių tobulinimą, taip sustiprinamas konkurencinis pranašumas darbo rinkoje, darbuotojai lengviau prisitaiko prie besikeičiančios aplinkos ir stengiasi tapti veikiančia organizacijos dalimi.

Europos vadovų taryba 2000 m. patvirtino Lisabonos strategiją, kurios pagrindinis tikslas ES ekonomiką paversti dinamiškiausia ir konkurencingiausia, remiantis žiniomis ir inovacijomis. Ši strategija sudarė didesnes galimybes informalaus mokymosi vystymuisi visuomenėje. Organizacijos, kurios siekia gerinti našaus darbo principus, optimizuoti kaštus, skatina savo darbuotojus įtraukti į nuolatinį atsinaujinimo ir tobulėjimo procesą. Tiriamoji įmonė UAB „Baltwood“ taiko inovacijų skatinimo programą, kurios pagrindinis tikslas įtraukti paprastus darbuotojus į organizacijos vystymosi procesą ir tobulinti jų bendrąsias žinias ir kompetencijas. Dėl šios priežasties darbuotojai skiria daugiau laiko savarankiškam žinių tobulinimui, taiko informalią mokymąsi kasdieninėje veikloje ir siekia pasinaudoti kvalifikacijos tobulinimo galimybėmis organizacijoje. Šis mokymo(si) procesas turėtų būti strateginis kiekvienos įmonės tikslas, siekiant sistemiško tobulėjimo ir inovacijų skatinimo. Dėl šios priežasties įmonės mokymosi kultūra, kvalifikacijos tobulinimo procesai ir inovacijų skatinimas tampa būtinybe, nagrinėjant informalaus mokymosi reikšmę organizacijoje, kas ir lemia šio magistro baigiamojo darbo aktualumą.

Temos iširtumas. Teoriniai aspektai žmogiškųjų išteklių sistemos vystymuisi analizuojami daugelio užsienio (Werner, 2009; Knowles et al., 2007, Marsick, Watkins, 2003; Swanson, Holton, 2009 ir kt.) ir Lietuvos (Išoraitė, 2011; Šiugždinienė, 2008; Chlivickas, 2009; Domarkas, 2005 ir kt.) autorių. Užsienio autoriai žmogiškųjų išteklių vystymąsi (toliau – ŽIV) supranta ir pateikia plačiaja prasme: Marsick ir Watkins (2003) žmogiškųjų išteklių vystymasis kaip ugdymo, karjeros ir organizacijos vystymosi integracija į besimokančią organizaciją, J. M. Werner (2009) ir T. N. Garavan (2004) ŽIV sieja kartu su mokymosi ir tobulėjimo sąvokomis. Lietuvoje ŽIV suvokiamas per kvalifikacijos tobulinimo procesą ir profesinį ugdymą (Domarkas, 2005; Gustas, 2003 ir kt.). Kvalifikacijos tobulinimo procesą kaip vieną svarbiausių aspektų organizacijoje analizavo Patapas ir Kasperavičiūtė (2009), A. Garalis (2003), R. Laužackas (2008) bei užsienio mokslininkai M. S. Knowles (2007), M. Foley (2007), kurių teigimu, kvalifikacijos tobulinimas yra tiesiogiai siejamas su organizacijos vystymusi. Mokymą(si) kaip organizacijos vystymosi sistemos dalį nagrinėjo autoriai (Billett, 2002; Boud ir Garrick, 1999; Collin, 2002; Illeris, 2003; Linkaitytė et al., 2011; Kondratavičienė ir Sajienė, 2007 ir kt.). Galima remtis F. Colli (2002), kurios nuomone, organizacija skatina, motyvuoja savo darbuotojus savarankiškai mokytis ir tobulėti, nes suvokia, kad tik besimokanti organizacija gali augti. Todėl organizacijos ypač daug dėmesio skiria savarankiškam ir informaliajam mokymui(si). Informalų mokymą(si) kaip atskirą discipliną plačiai nagrinėjama užsienio (Eraut, 2004; Marsick et al., 2001 ir kt.) ir lietuvių (Šlogerienė, 2008; Garalis, 2003; Žydžiūnaitės et al., 2012; Alonderienė, 2009 ir kt.) mokslinėje literatūroje. Užsienio ir Lietuvos autoriai vienodai įvardina informalaus mokymo(si) svarbą ir naudą organizacijai, tačiau neturi vieningo apibrėžimo, todėl dažnai tapatinamos savarankiško, savaiminio, atsitiktinio ir informalaus mokymo(si) sąvokos.

Darbo naujumas. Magistro darbe atlikta pasirinktos organizacijos darbuotojų apklausa, kuria buvo siekiama išsiaiškinti, kaip įmonės darbuotojai ir vadovai vertina mokymosi kultūrą organizacijoje, kas papildomai juos motyvuoja tobulėti, ar darbuotojai skiria laiko savarankiškam tobulėjimui ne darbo metu. Tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojai, kurie teigiamai vertina organizacijos mokymo(si) kultūrą, skiria laiko ne darbo metu profesinių žinių tobulinimui, sėkmingai siūlo inovatyvias idėjas ir dalyvauja organizacijos vystyme. UAB „Baltwood“ veikianti inovacijų skatinimo programa „INOVA“ ne tik teikia naudą organizacijai, kurios efektyvus panaudojimas sumažina įmonės sąnaudas, pagerina kokybę ir užtikrina didesnę darbuotojų saugą įmonėje, tačiau skatina darbuotojų savarankišką tobulėjimą, informalų mokymą(si) darbo metu ir laisvu laiku.

Tyrimo objektas – informalus ir savarankiškas mokymasis kaip žmogiškųjų išteklių vystymosi sistemos dalis.

Problema. Sparti informacinė sklaida ir naujovių atsiradimas skatina visuomenės / organizacijos požiūrį, jog mokymas(is) turi tapti kasdienine kiekvieno darbuotojo veikla. Darbuotojų kvalifikacijos lygis, savarankiško mokymo(si) žinios, kur pridėtinę vertę įmonei kuria darbuotojų našumas, tampa vienu svarbiausiu besivystančios organizacijos aspektu. Deja, nepakankamas dėmesys organizacijos mokymosi kultūrai, kvalifikacijos tobulinimo procesui riboja organizacijos darbuotojų norą mokytis savarankiškai ir skirti laiko laisvu metu profesinių žinių tobulinimui. Baigiamajame magistro darbe siekiama išsiaiškinti, ar įmonėje UAB „Baltwood“ inovacijų skatinimo sistema „INOVA“ skatina darbuotojus mokytis savarankiškai, ar organizacijos mokymo(si) kultūra turi įtakos darbuotojų norui tobulėti ir skirti laisvo laiko tobulinimui bei kokį poveikį turi besimokantys darbuotojai organizacijai?

Darbo hipotezės: H1: inovacijų skatinimo sistemos įdiegimas turi įtakos darbuotojų informaliajam mokymuisi.

H2: inovacijų sistemos įdiegimas skatina darbuotojų, nesiekiančių aukštojo išsilavinimo, informaliųjų mokymąsi.

Darbo tikslas – išanalizuoti ir įvertinti UAB „Baltwood“ darbuotojų informaliųjų mokymą(si) ir jo panaudojimą inovacijos skatinimo sistemoje.

Darbo uždaviniai:

1. kompleksiskai išnagrinėti svarbiausius teorinius žmogiškųjų išteklių vystymosi ir informalaus mokymo(si) aspektus;
2. ištirti įmonės vadovų nuomonę apie mokymo(si) kultūrą organizacijoje, savarankiško mokymo(si) svarbą, kvalifikacijos tobulinimo procesus ir inovacijų skatinimo sistemą kaip visumą organizacijos mokymo(si) procese;
3. remiantis įmonės darbuotojų nuomone, įvertinti mokymo(si) kultūros svarbą, kvalifikacijos tobulinimo proceso panaudojimą ir inovacijų skatinimo sistemos veikimą informalaus mokymosi kontekste;

Tyrimo metodai. Tyrimas atliktas, remiantis moksline literatūra ir straipsniais, pateikta dokumentų analizė, atlikta anketinė darbuotojų apklausa ir struktūrizuotas interviu su įmonės vadovais, pateikiama statistinė tyrimo analizė. Anketinės tyrimo analizės duomenys apdoroti Microsoft Excel ir SPSS programomis. Šie tyrimo metodai buvo naudojami, siekiant ištirti informaliųjų mokymą(si) kaip žmogiškųjų išteklių sistemos dalį įmonėje UAB „Baltwood“.

Praktinė darbo reikšmė. Tyrimo rezultatai pristatyti įmonės UAB „Baltwood“ vadovams 2014 metų balandžio 9 d. Vadovai supažindinti su tyrimo metu gautais rezultatais, aptartos galimybės

informalaus mokymosi panaudojimo gerinimui inovacijų skatinimo „INOVA“ programoje, pateikti bendri siūlymai ir rekomendacijos.

Darbo struktūra ir apimtis. Baigiamąjį magistro darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, metodologinė dalis, kurioje pagrindžiama tyrimo problema ir taikytini metodai, pateikiama tinkama tyrimo koncepcija, empirinė dalis, kurioje aptariami anketinės apklausos ir struktūrizuoto interviu rezultatai, pateikiamos išvados ir rekomendacijos, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, anotacija. Magistro baigiamojo darbo apimtis – p. 112, darbą iliustruojančios medžiagos apimtis: 9 lentelės ir 22 paveikslai, naudoti 100 literatūros šaltinių ir priedai.

1. INFORMALUS MOKYMO(SI) TEORINĖ SAMPRATA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO KONTEKSTE

1.1. Žmogiškųjų išteklių vystymo samprata organizacijoje

Žmogiškieji ištekliai plačiai vartojama sąvoka šiuolaikinėje visuomenėje. Plačiaja prasme žmogiškieji ištekliai gali būti suvokiami kaip šalies gyventojai ir darbo ištekliai, siaurąja – tiesiog darbo jėga. Siekiant išsiaiškinti ŽIV svarbą organizacijoje, pirmiausia reikėtų išnagrinėti žmogiškųjų išteklių sampratą plačiaja prasme. J. Šiugždinienės (2008, p. 10) teigimu, „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 vystymosi procesas apima formalų ir neformalų mokymąsi. Chlivickas et al. (2009) teigia, kad žmonės įgyja socialinių gebėjimų, atskleidžiami jų talentai, išryškinamas požiūris, kad būtent jie daro poveikį organizacijos produktyvumui, kokybei ir pelningumui. Žmonės tampa „žmogiškaisiais ištekliais“ tuomet, kai turi konkrečius vaidmenis organizacijoje (atlieka tam tikras veiklas). Remiantis šiuo apibrėžimu, galima teigti, kad asmeniniai gebėjimai, talentai, žinios, įgūdžiai yra svarbūs organizacijai ir pačiam asmeniui, naudojant juos tam tikrose veiklose. Nagrinėjant ŽIV organizacijoje, labai svarbu apsibrėžti pačios organizacijos reikšmę. Remiantis verslo sąvokų žodynu, *organizaciją* galima apibūdinti kaip socialinį žmonių vienetą, kurie yra struktūruoti, ir sugeba patenkinti savo poreikius ir įgyvendinti kolektyvinius tikslus. Teigiama, kad visos organizacijos turi valdymo struktūrą, kuri nustato santykius tarp skirtingų veiklų ir jos narių, ir skirsto tam tikrus vaidmenis ir atsakomybes bei įgaliojimus atlikti tam tikras užduotis. Organizacijos yra atviros sistemos, o jų pagrindinis tikslas – pelnas. Dėl šios priežasties jos siekia maksimalių rezultatų savo ūkinėje veikloje, o geriausia priemonė juos pasiekti – žmogiškieji ištekliai.

ŽIV sampratą analizavo įvairūs užsienio ir Lietuvos autoriai (Werner, 2009; Knowles et al., 2007; Išoraitė, 2011; Šiugždinienė, 2008; Bakanauskienė, 2008; Chlivickas, 2009; Domarkas, 2005). Anot Swanson ir Holton (2009), ŽIV – tai galimybė kurti ir atskleisti žmogaus patirtį, organizuojant plėtros procesus ir personalo mokymus, siekiant pagerinti veiklos rezultatus. Marsick ir Watkins (2003) ŽIV supranta, kaip ugdymo, karjeros ir organizacijos vystymosi integraciją į besimokančią organizaciją. Minėti autoriai išskiria organizacijos plėtrą ir personalo mokymą bei vystymą. Autorių nuomone, organizacijos plėtra visų pirma orientuojasi į organizacijos lygmenį ir tik tuomet suvienija asmenis, o personalo mokyme ir vystyme pirmiausia nukreipiamas dėmesys į asmenis, o tik paskui jie jungiasi su organizacija.

Siekiant išlaikyti balansą labai svarbu nuolat skatinti tiek organizacijos plėtrą, tiek ir personalo mokymąsi. Vieningas ir savalaikis organizacijos ir jos darbuotojų tobulėjimas skatina darbuotojus siekti geresnių organizacijos ir asmeninių rezultatų.

J. M. Werner (2009) ŽIV taip pat nagrinėjo per mokymosi ir tobulėjimo sąvokas, jo nuomone, įgūdžiai ir motyvacija yra ypač svarbūs organizacijos sėkmei. Ulrich et al. (2009) analizavo, kaip veikia ŽIV per organizacijos tikslus ir siekius. Buvo nustatyta, kad negali vykti tik organizacijos ar jos darbuotojų tobulėjimas, šitas procesas turi vykti kartu, kad būtų pasiekti geriausi rezultatai. Kaip atskirus ŽIV lygmenis tyrinėjo T. N. Garavan (2004), jo teigimu, individo vaidmuo – tai žinių, gebėjimų, įgūdžių vystymas per asmenybes, kurie ypač svarbūs darbo rinkoje. Individo lygmenyje buvo išskirti svarbūs reiškiniai: kaip asmens savigarba, asmeninis vystymasis ir motyvacija nuolat mokytis. Organizacijos lygmenyje autoriai dėmesį skiria sąlygoms, kurias sudaro organizacijos, kad būtų sėkmingai vystomi žmogiškieji ištekliai ir nuolat gerinami veiklos rezultatai. Darbo autorės teigimu, neužtenka tik darbuotojų iniciatyvumo ir noro mokytis, tačiau ir pačios organizacijos turi sukurti tinkamas sąlygas žmogiškųjų išteklių tobulėjimui ir vystymuisi. Tik tuomet organizacijos, besirūpinančios savo darbuotojais, gali tikėtis didesnio efektyvumo ir geresnių rezultatų.

Žmogiškieji ištekliai yra svarbiausias organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis. Daugiausia dėmesio skiriama darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir profesiniam ugdymui. V. Domarkas (2005) teigia, kad, siekiant vystyti žmogiškuosius išteklius, būtina tobulinti personalo kvalifikaciją, suteikti galimybę jiems mokytis. E. Gustas (2003) daugiausia dėmesio skyrė žmogiškiesiems ištekliams valstybės tarnyboje analizuoti, tačiau jis aiškiai nustatė, kad ŽIV veikia per kvalifikacijos tobulinimo procesą. Tyrimai parodė, kad organizacijos darbuotojai turi nuolat gerinti ir tobulinti savo kvalifikaciją. Apibendrinant minėtų autorių mintis, svarbu atkreipti dėmesį, kad Lietuvoje vyrauja gana siaura ŽIV samprata. Analizuojama tik iš individo pozicijos, organizacijos veiksmai lieka kaip neišnaudotas potencialas, vystant bendrąją strategiją. Labai svarbu žmogiškuosius išteklius strategiškai orientuoti į sparčiai besiplėtojančias inovacijas, naujausių technologijų plėtrą bei ekonomines transformacijas. Deja, Lietuvoje nėra susiformavusi organizacijų kultūra, kuri didelį dėmesį skirtų ŽIV plėtrai. B. Melniko (2002) teigimu, daugelis organizacijų daugiau investuoja į marketingą, gamybos tobulinimą pamiršdami, kad įmonių konkurencinis pranašumas yra kvalifikuoti ir sumanūs darbo ištekliai.

Apibendrinant nagrinėjamų autorių mintis, galima teigti, kad ŽIV – tai sisteminis procesas, kuris apima žmogaus gebėjimų plėtrą, telkia dėmesį ties tikslų pasiekimais (organizacijos ir individo lygmenyse). Nustatyta, kad ŽIV suvokiamas per kvalifikacijos tobulinimą. Užsienio autoriai labiau akcentuoja ne vien mokymą(si) darbo vietoje, bet ir nuolatinį asmenybės tobulėjimą, kuris skatina

vystymąsi individualiu ir organizaciniu lygmeniu. Darbo autorės manymu, ŽIV yra vienas pagrindinių organizacijos resursų, kuris naudingas ne tik organizacijos, bet ir žmogiškojo potencialo plėtrai.

1.2. Mokymas, ugdymas ir švietimas mokymosi visą gyvenimą kontekste

Modernioje visuomenėje ypatingas vaidmuo tenka organizacijos darbuotojams. Jie suvokiami kaip ištekliai. Dauguma organizacijų supranta, kad darbuotojai yra jų turtas ir sėkmės garantas. Įvairios organizacijos ir institucijos minėtus išteklius apibūdina skirtingai: žmogiškasis kapitalas, žmogiškieji ištekliai, darbo ištekliai, darbo jėga, personalas, darbuotojai. Įvairiose gyvenimo srityse vartojamos skirtingos sąvokos, todėl svarbu išsiaiškinti ir pabrėžti šių išteklių reikšmę bei vartojimo plotmę. Valstybiniame lygmenyje dažniausiai sutinkamos sąvokos kaip *darbo ištekliai* ir *darbo jėga*, kurių išskirtinis bruožas yra žmogaus darbingumas. *Žmogiškasis kapitalas* orientuotas į darbuotojų žinių kokybę, darbuotojų gebėjimą pritaikyti žinias praktiškai, o *žmogiškieji ištekliai* – į asmeninius įgūdžius, žinias, gebėjimus, naudojamus tik tam tikroje veikloje. Lyginant minėtas sąvokas, pastebima, kad pastarosios sąvokos naudojamos apibūdinant ne tik konkrečios organizacijos, bet ir valstybės, regiono žmones. Vis dažniau šias sąvokas imta vartoti organizacijos lygmenyje, taip pabrėžiamas ryšys su išorine aplinka. *Darbuotojai* ir *personalas* – suvokiami siaurąja prasme, šias sąvokas dažniausiai vartoja organizacijos savo viduje (Stalionė, 2008). Daugelis autorių (Bagdonavičius, 2002; Konevas, Duoba, 2007; Knowles et al., 2007; Bakanauskienė, 2008; Šiugždinienė, 2008; Chlivickas, 2009, 2006) tyrinėjo žmogiškojo kapitalo ir žmogiškųjų išteklių sąvokas, daugiausia dėmesio skyrė jų koncepcijai ir pagrįstumui, stengėsi jas susieti tarpusavyje. Tai rodo, kad organizacijoms svarbu ugdyti turimas darbuotojų kompetencijas, skatinti juos mokytis, investuoti į asmeninį darbuotojų tobulėjimą.

Žinių ir informacijos visuomenėje svarbų vaidmenį atlieka nuolatinis išteklių mokymasis ir tobulėjimas. *Mokymas(is)* vartojamas plačiąja prasme ir apima daugelį sričių (ekonominę, kultūrinę, švietėjišką, socialinę ir politinę). R. Alonderienė (2009) akcentuoja, kad mokymasis dažnai painiojamas su švietimu, mokymu ir vystymu. Autorė, remdamasi Blanchard ir Thacker (2007), teigia, kad mokymasis suvokiamas, kaip galimybė mokytis, o ugdymas – mokymosi rezultatas. Švietimas ir ugdymas suvokiami kur kas siauresne prasme, tačiau iš tiesų apimą visą mokymo procesą. Iš tikro švietimas siejamas su bendresnių kompetencijų įgijimu, o mokymasis – specifinių, susijusių su darbu. Linkaitytė ir Žilinskaitė (2008) švietimą įvardina, kaip dažniausiai inicijuojamą valstybės, kad juo siekiama daryti įtaką natūraliai vykstančiam suaugusiųjų mokymuisi. Autorės akcentuoja individo atsakomybę ir motyvaciją gebėjimo ieškoti naujų mokymosi galimybių ir jomis pasinaudoti. Linkaitytė et al. (2011) švietimą supranta kaip

veiklą, kurios imasi ar ją inicijuoja atskiri švietėjai ar švietimu besirūpinančios institucijos. Šios autorės išskiria, kad švietime turi būtina dalyvauti asmuo, kuris inicijuotų veiklą ir ją skatintų. Švietimą per ugdymo sampratą analizavo Motiejūnienė ir Žadeikaitė (2009). Autorės ugdymą įvardina kaip viską apimantį ir auginantį, kuris veda į gyvenimą ir formuoja vertybes, skatina savęs ir pasaulio pažinimą. Autorės teigia, kad ugdymo turinio samprata yra kur kas platesnė už mokymo sąvoką. Autorių nuomone, švietime ir ugdyme svarbus vaidmuo tenka asmeniui, kuris padeda mokytis ir suprasti. Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2011) įtvirtinta, kad „ugdymas – mokymas, lavinimas, įgūdžių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų formavimas.“ Išskiriamas lyderio ar mokytojo vaidmuo, kuris ir padeda suformuoti tam tikras nuostatas ar vertybes, ir kurio dėka žmogus gali pasiekti aukštesnius mokymo(si) rezultatus. Autorės (Linkaitytė, 2011; Alonderienė, 2009), kurios dėmesį skyrė švietimo sampratai, taip pat teigia, kad žinių formavime turi dalyvauti asmuo, kuris padės įgyvendinti nuoseklų mokymąsi. Remiantis analizuotai autoriais, galima išskirti, kad švietimą skatina konkretūs asmenys ar institucijos. Ugdymo procese formuojamos tam tikros vertybės, nuostatos, žmogus skatinamas ieškoti savęs, pažinti pasaulį, t.y. žmogus skatinamas pats savarankiškai tobulėti ir mokytis. Švietimas ir ugdymas yra artimos sąvokos. Jos siejamos su nuoseklesniu mokymu, kuriame dalyvauja kitas asmuo – mokytojas ar instruktorius. Švietimas užtikrina bendrinį išsilavinimą ir pamatines žinias, tačiau jų nepakanka, žmogus pats privalo mokytis ir siekti daugiau, t.y. ugdyti save pats.

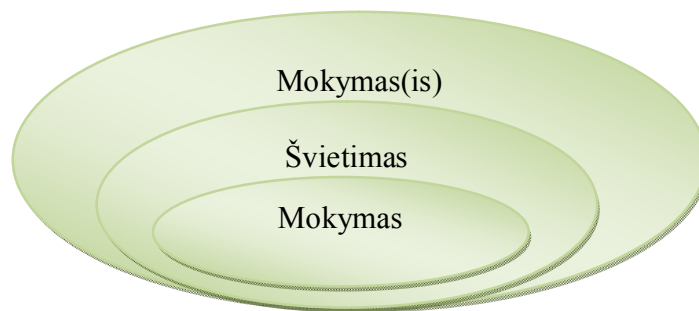
Švietimo ir ugdymo procese svarbią vietą užima mokymas(is). Mokymosi sąvoka plačiai analizuojama lietuvių (Linkaitytė et al., 2011; Alonderienė, 2009; Gudžinskienė, 2008; Teresevičienė, 2006; Kubilienė, 2004) ir užsienio literatūroje (M. C. Colongne, 2008; G. Foley, 2007) M. C. Colongne (2008, p. 37) išskiria dvi mokymosi dimensijas: emocinę ir socialinę. Pasak jos, „mokymosi emocinis aspektas apibrėžiamas kaip komponentas, kuris apima psichinę energiją, jausmus ir motyvaciją“. Ji suteikia pusiausvyrą tarp emocinio ir pažinimo dimensijų. Socialinė mokymosi dimensija – tai išorės sąveika, kuri atsispindi per dalyvavimą, bendravimą ir bendradarbiavimą. Ši dimensija kaupiasi dėl mokymosi ar jos bendruomenės atstovo bendruomeniškumo. Tai rodo, kad mokymosi negalima suprasti vienareikšmiškai. Mokymasis yra susijęs su asmeniniais motyvais ir paskatomis, taip pat jis turi būti skatinamas iš šalies, aplinkos ar bendruomenės, kurioje gyvena ar dalyvauja. P. Jarvis (2012), M. Czarnowsky (2008), E. Foley (2007), M. S. Knowles (2007) teigia, kad sąvokos „mokymas(is)“ neįmanoma vienareikšmiškai apibrėžti, ji vartojama labai plačiai. Sąvoka apima žinių įgijimą, patirties išplėtimą ir sisteminių požiūrių, susijusių su konkrečiomis problemomis. R. Alonderienė (2009) pabrėžia, kad mokymas(is) gali būti suprantamas labai įvairiai. Autorė analizuoja galimas mokymosi interpretacijas per:

- Elgesio pakitimus, nulemtus patirties;

- Ilgalaikius elgesio pakitimus – praktikos padarinys;
- Kuriamas žinias, transformuojant patirtį;
- Patirtį transformuojamą į įgūdžius, žinias ir vertybes;
- Informacijos įsiminimą.

Šios mokymosi interpretacijos tiriamos per asmenybės pasikeitimus. Tai gali būti ilgalaikiai pasikeitimai, kurie tampa patirtimi ir nuolatinėmis vertybėmis, trumpalaikiai – kai pagilinamos žinios tik konkrečioje srityje ir tam tikroje situacijoje arba tiesiog naudingos informacijos įsiminimas. Remiantis R. Alonderienės (2009) apibendrinimu, galima teigti, kad mokymas(is) daro įtaką asmenybės pasikeitimams, nuolatiniam jos tobulėjimui ir brandos atsiradimui.

Siekiant suprasti mokymo, švietimo ir mokymosi reikšmę visuomenėje bei kaip šios dalys viena su kita sąveikauja, remiantis R. Alonderiene (2009), pateikiama sąvokų hierarchija (žr. 1 pav.).



1 pav. Mokymo, švietimo, mokymosi sąvokų hierarchija

Sudaryta darbo autorės pagal R. Alonderienę (2009), p. 26.

Remiantis aukščiau pateiktu 1 paveikslu, matyti, kad sąvokos nėra tapačios, bet apimančios vieną kitą. Kaip ir buvo minėta anksčiau darbe, švietimo sąvoka suvokiama plačiau ir apima visą mokymo procesą. Švietimas suvokiamas kaip nuoseklesnė ir labiau organizuota veikla bei gali tęstis kur kas ilgiau nei mokymas. Mokymą ir švietimą apima mokymas(is), jis suvokiamas plačiausiai ir vyksta tiek mokymo, tiek ir švietimo procese. Kai dėmesys skiriamas mokymui, švietimui ir mokymuisi, tuomet užtikrinamas visapusiškas asmens tobulėjimas.

Daugelis lietuvių ir užsienio autorių skirtingai pateikia, interpretuoja mokymo sąvoką savo darbuose. Norint išskirti ir pabrėžti jų skirtumus, dažniausiai sutinkamos interpretacijos pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė. Sąvokos „mokymas“ interpretacijos Lietuvos ir užsienio literatūroje

Autorius	Apibrėžimas
M. S. Knowles	Mokymas nurodo konkretų asmenį, kuris patiria pokyčius ir / arba tikimasi, kad juos patirs (2007, p. 21).
M. Teresevičienė	Tai žmogaus veikla, kai mokomasi kiekvieną dieną bendraujant įvairiose socialinėse aplinkose ar specialioje švietimo įstaigoje (2006, p. 12–13).
P. Jarvis	Kiekvienas mokymosi proceso žingsnis turėtų būti trumpas ir aiškus, kad būtų galima gilinti ir plėsti jau turimas žinias (2012, p. 5).
M. Czarnowsky	Darbuotojai, kurie supranta, kad jie turi galimybę mokytis ir tobulėti savo organizacijoje, daugiau investuoja savo laiko į darbą ir siekia įmonės tikslų (2008, p. 27).
V. Gudžinskienė	Mokymas – tai sudėtingas ir daugiaplanis procesas, kurio metu individas keičiasi, palaipsniui tapdamas asmenybe (2008, p. 51).
G. M. Linkaitytė, A. Šuliakaitė, Ž. Navikienė	Mokymas suvokiamas kaip procesas, kurio metu įgyjamos kompetencijos (2011, p. 9).

Sudaryta darbo autorės pagal M. S. Knowles (2007), M. Czarnowsky (2008), P. Jarvis (2012) ir kt.

Remiantis aukščiau pateikta lentele, galima išskirti, kad viena autorių grupė mokymą supranta kaip procesą (Knowles, 2007; Czarnowsky, 2008), kuris daro įtaką besimokančio elgsenai ir sukuria galimybes siekti tikslų. P. Jarvis (2012) pabrėžia žinių svarbą ir tinkamą jų panaudojimą. Trečioji grupė autorių (Teresevičienė, 2006; Linkaitytė et al., 2011; Gudžinskienė, 2008) mokyme akcentuoja tobulėjimą ir naujų žinių bei kompetencijų vystymąsi per savęs pažinimą ir atskleidimą. Pastebėta, kad esminių skirtumų tarp šios sąvokos vartojimo nėra, skirtingos tik interpretacijos, bet bendrasis suvokimas lieka toks pat. Apibendrinant pateiktų autorių mintis, galima pateikti tokį mokymo apibrėžimą: mokymas – tai veikla, kurios metu individas gilina jau turimas žinias ir įgūdžius, plečia savo suvokimą ir pažiūras bei įgyja naujos patirties, kurią gali pritaikyti tiek asmeniniame gyvenime, tiek profesinėje veikloje. Nepaisant to, kad dažnai tapatinamas sąvokos „mokymas“ ir „mokymasis“, tačiau pastaruoju metu vis didesnę dėmesį skiria autoriai pastarajai sąvokai analizuoti ir interpretuoti.

Mokymas(is), remiantis įvairių autorių (Longworth, 2000; Knowles, 2007; Teresevičienė, 2006; Alonderienė, 2009; Gudžinskienė, 2008; Jarvis, 2012) analize, akcentuoja individo vaidmenį. Mokymo(si) metu, apdorojant žinias, įgyjamos naujos savybės, atsiranda naujas suvokimas vertinant save ir supantį pasaulį. Mokymas(is) yra pakankamai dinamiškas ir apimantis ilgalaikį tęstinumą. Siekiant plačiau atskleisti ir išanalizuoti mokymosi sampratą, pirmiausia dėmesys skiriamas mokymosi tęstinumui, kuris, remiantis jau minėtais autoriais, trunka visą gyvenimą. Sąvoka „mokymasis visą gyvenimą“ nėra nauja mokslinėje literatūroje. Sąvokos užuominos ir jos interpretacijos aptinkamos dar I-oje Pasaulio karo

pabaigoje. Atsiradimui įtakos turėjo aktyvios diskusijos dėl moterų teisių, darbo klasių pasiskirstymo ir 1919 m. bolševikų revoliucijos Rusijoje. Didžiosios Britanijos suaugusiųjų švietimo komitetas išleido nuostatą, kad „suaugusiųjų švietimas neturi būti prabanga, kurią gali naudotis tik išskirtiniai asmenys, tačiau turi būti nuolatine nacionaline būtinybe, neatsiejama nuo piliečių mokymosi visą gyvenimą“ (File, 2006). Remiantis nuostata, galima teigti, kad tuo metu buvo suprantama asmens teisė į mokymąsi ir tobulėjimą visą gyvenimą. Mockų et al. (1982) teigia, kad J. T. Nesorine (1977) aktyviai tyrinėjo mokymosi visą gyvenimą sąvoką, tačiau jo supratimas nagrinėjamu klausimu buvo pakankamai siauras ir neišplėtotas. Autorius išskyrė, kad mokymasis visą gyvenimą – tai savarankiškas, savaiminis mokymasis. Kiti to meto autoriai, kaip teigia Mocker et al. (1982), G. Dadswell (1978) ir A. S. Dave (1976) bandė nagrinėti mokymąsi visą gyvenimą plačiąja prasme, tačiau jie jį suvokė daugiau kaip filosofiją nei tam tikro tipo mokymosi pavyzdį. Pasak E. Faure (1972), „visą gyvenimą trunkantis mokymasis yra ne švietimo sistema, tačiau principas, kuriuo grindžiamas bendras sistemos organizavimas ir, kad šis suvokimas turi būti pagrindas kiekvienos sudėtinės dalies kūrimė“. Tuo metu mokymasis visą gyvenimą buvo suprantamas kaip organizacijos ar kitokio vieneto sudėtinė ir pagrindinė dalis, o pastaruoju metu tapo neatskiriama šiuolaikinės rinkos dalis. Taip pat, remiantis E. Faure (1972) ir kt. autoriais, UNESCO iniciatyva buvo pristatyta idėja, kad mokymasis visą gyvenimą yra pagrindinis principas, kuriuo remiantis reikėtų reformuoti švietimo sistemas. Mokymosi visą gyvenimą idėja turėjo leisti žmonėms lengviau prisitaikyti prie rinkos pokyčių ir juos lengviau valdyti, skatinti geresnės visuomenės bei kokybiškesnio gyvenimo kūrimą (Field, 2006). Buvo tikima, kad besimokantieji sieks demokratinių tikslų bei tobulins save per savivalda pagrįstą mokymąsi. Nepaisant to, kad apie jį buvo plačiai diskutuojama, deja, šis požiūris nebuvo įgyvendintas. Atsirado naujas požiūris, pagrįstas „ekonominė“ pasaulėžiūra, kuri paremta neoliberalizmo idėjomis. Pagrindinė idėja, kuri tapo svarbi visuomenėje, yra ta, kad švietimas turi būti glaudžiai susijęs su rinkos ekonomika, o darbdaviai turi remti darbuotojų mokymą (Žilinskaitė, Linkaitytė, 2008). Edwards ir Usher (2005) teigimu, kad būtent ekonominis imperatyvas padėjo politikams mokymosi visą gyvenimą idėją paversti politiniu tikslu. Mokymosi visą gyvenimą idėja tapo svarbi šiuolaikinėje visuomenėje ir dažnai naudojama politiniais tikslais: kuriamos įvairios strategijos, programos, kurios skatina ypatingai bedarbius mokytis, persikvalifikuoti ir taip užpildyti darbo vietas tose ūkio šakose, kur trūksta darbuotojų. Po Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (toliau – EBPO) konferencijos (1996) mokymosi visą gyvenimą tema išleistoje ataskaitoje (p. 27) išskiriami 4 pagrindiniai mokymosi visą gyvenimą principai:

- mokymasis veikti;
- mokymasis būti;

- mokymasis suprasti;
- mokymasis gyventi kartu.

Mokymasis visą gyvenimą pagrįstas asmens veikimu tam tikroje aplinkoje. EBPO pasisako už lygias sąlygas / galimybes visiems mokytis visą gyvenimą. Europos komisijos paskelbtame „Mokymosi visą gyvenimą memorandumė“ (2000 m.) įvardijamos dvi pagrindinės priemonės mokymosi visą gyvenimą užtikrinimui: aktyvus pilietiškumo skatinimas ir didinamos galimybės įsidarbinti. Šiuo memorandumu siekiama skatinti šalis nars siekti, kad būtų sudarytos visos sąlygos darbuotojų tobulėjimui, lengvai pasiekiamą informaciją apie mokymosi galimybes savo šalyje ir visoje Europos sąjungoje (toliau – ES). Aktyviau vykdomas darbuotojų perkvalifikavimas, skatinamas užimtumas mažinamas nedarbas. Šalys narės privalo nuosekliai vykdyti mokymosi visą gyvenimą strategiją, kad visos politinės priemonės veiktų planingai ir svarbiausia, kad mokymasis visą gyvenimą būtų prieinamas kiekvienam piliečiui (Europos Bendrijų Komisija, 2001). Europos parlamento rekomendacijoje (2006) teigiama, kad 2000 m. Lisabonoje priimtame sprendime aiškiai įvardijamas ES požiūris, kad mokymasis visą gyvenimą yra savotiškas atsakas globalizacijai, be to, labai svarbu ugdyti žiniomis pagrįstą ekonomiką. Mokymasis tapo viena svarbiausių rinkos dalių, kuri skatina individus tobulėti ir būti konkurencingais darbo rinkoje. Linkaitytės ir kt. (2011) teigimu, mokymasis – visaapimantis mokymasis, kuris suvokiamas, kaip mokymasis visą gyvenimą įvairiose srityse. Mokymosi visą gyvenimą koncepcija akcentuoja, kad turi būti plėtojamos įvairios mokymosi formos, nes vienos skirtos formalių žinių įgijimui ir jų atnaujinimui ir tobulinimui, kitos neformaliu būdu įgyjamos, taip pat naudingos savaime išplėtotos žinios, kurios įgyjamos kasdieninėje aplinkoje.

Apibendrinat įvairių autorių mintis, galima teigti, kad mokymas ir mokymasis yra susijusios sąvokos. Mokymasis susijęs su asmeninėmis paskatomis ir motyvais, skatinamas iš šalies, kur ypatingą reikšmę turi mokytojo / lyderio vaidmuo. Visapusiškas tobulėjimas pasiekiamas tuomet, kai vienodas dėmesys skiriamas mokymui, švietimui ir mokymuisi. Mokymosi visą gyvenimą sąvoka turi būti siejama ir aiškinama per mokymosi apibrėžimą. Pasak darbo autorės, mokymasis visą gyvenimą – tai sąmoningas arba nesąmoningas tobulėjimas, kompetencijų, žinių, gebėjimų ir įgūdžių tobulinimas visa apimančioje aplinkoje. Plečiasi suaugusiųjų mokymo(si) sąvoka, nes nuolat besikeičianti visuomenė, skatina kurti mokymui palankias sąlygas, plėtoti turimas žinias ir įgūdžius. Tad mokymosi visą gyvenimą strategija tampa vis svarbesnė šiandieninėje visuomenėje. Jos dėka akcentuojama konkurencija darbo rinkoje, naujų technologijų plėtojimas, bendrųjų kompetencijų vystymas ir nuolatinis tobulėjimas.

1.2.1. Suaugusiųjų mokymas(is) ir problemos Lietuvoje

Didelis dėmesys XXI-ame amžiuje skiriamas suaugusių švietimui, plėtojama mokymosi visą gyvenimą koncepcija. Pasak N. Kaminskienės (2005) mokymasis visą gyvenimą gali būti vartojamas kaip suaugusiųjų mokymosi / švietimo sinonimas. Linkaitytė ir kt. (2011) teigia, kad suaugusiųjų švietimas / mokymasis dažniausiai suvokiamas kaip veikla, kurią inicijuoja įstaigos, besirūpinančios švietimu, ar asmenys švietėjai, jie siekia individų, bendruomenės įgūdžių, gebėjimų, požiūrio ir žinių kaitos.

ES dokumentuose įvardijama, kad suaugusiųjų mokymasis yra ypatingai svarbi ES švietimo politikos dalis, nes taip sukuriama konkurencingumo ir socialinės integracijos santykis visoje Europoje. Pagrindinis ES iššūkis – suteikti galimybę tobulėti visiems, ypatingai socialinės atskirties asmenims. ES nemažai skiria lėšų suaugusių žmonių švietimui, perkvalifikavimui, nes pastaraisiais metais daugelyje ES šalių vyrauja didelis nedarbas (ypatingai jaunų), tad skatinamas darbuotojų užimtumas, jų kvalifikacijos didinimas ir tobulinimas. Manoma, kad investicijos į mokymąsi skatina konkurencingumą rinkoje, žmonių motyvaciją ir siekį tobulėti, nebijoti priimti iššūkius kasdieninėje veikloje ir pan. Remiantis ES, suaugusiųjų mokymasis apima:

- Formalųjį, neformalųjį ir savaiminį mokymąsi, kurių metu siekiama gerinti pagrindinius įgūdžius ir įgyti naują kvalifikaciją arba persikvalifikuoti.

- Dalyvavimas socialiniuose, kultūriniuose, meno, visuomeniniuose bei asmeninio tobulėjimo ir saviraiškos mokymuose. Mokymasis nebūtinai turi būti susijęs su profesine kompetencija ar žiniomis, svarbus vaidmuo tenka socialinei–kultūrinei aplinkai, kurioje asmuo veikia ir tobulėja. Taip skatinamas suaugusio žmogaus visapusiškas mokymasis, stengiantis ugdyti ir tobulinti visą asmens potencialą. Skatinama asmens kaip individo saviraiška, jo gebėjimų nuolatinis tobulinimas. M. Linkaitytė (2011), remdamasi M. S. Knowles, išskyrė tris prasmes suaugusių mokyme:

- Suaugusiųjų mokymasis suvokiamas kaip procesas, kurio metu įgyjama naujų žinių, įgūdžių, interesų ir požiūrių. Iniciatoriais gali būti patys asmenys arba institucijos. Labai svarbu, kad būtų galimybė pamatuoti gautus rezultatus kaip efektyvų mokymąsi.

- Suaugusiems priimtina edukacinė veikla (studijos, grupės, kursai, paskaitos, seminarai ir t.t.). Mokymasis inicijuojamas pagal poreikį bei darbinių metodų parinkimą.

- Sujungia dvi jau įvardintas sampratas į specifinį lauką, kuriame vieno tikslo siekia tiek besimokantieji, tiek švietėjai. Remiantis M. Linkaityte (2011), galima teigti, kad suaugusiųjų mokyme svarbus vaidmuo tenka iniciatoriui, tai gali būti įmonė, organizacija, bendruomenė arba pats individas. Kiekvienas asmuo yra skirtingas, todėl būtina surasti efektyviausią mokymosi priemonę (mokymasis per

kitų patirtį, seminarai, kursai, paskaitos ir pan.). Svarbu ne tik pats mokymasis, bet ir jo rezultatų išmatavimas ir įvertinimas. Jei darbuotojas tobulėja, noriai dalyvauja rengiamuose kursuose ar kitoje edukacinėje veikloje, darbdavys atsižvelgdamas į tai, turėtų atitinkamai jį vertinti ir skatinti. R. Šutinytė (2006) Lietuvoje išvelgia problemą, kad suaugusiųjų švietimas suvokiamas labai siaurai, dažniausiai suprantamas tik kaip formalus ir savivaldos institucijų dėmesys yra gana epizodiškas. Autorė pabrėžia, kad labai svarbi ekonominė ir verslo priklausomybė nuo individo žinių, išsilavinimo ir profesinių kompetencijų. Kvalifikuoti ir nuolat savo žinias tobulinantys darbuotojai yra sėkmingo verslo garantas, užtikrinantis įmonės plėtrą. L. Žilinskaitė (2008) teigia, kad vis dėlto problemų esama įgyvendinant mokymosi visą gyvenimą projektus, tai patvirtina tiek teoretikai, tiek konkretūs projektų dalyviai. Teoretikai išvelgia vieną pagrindinių problemų – perėjimą iš švietėjiškos visuomenės į besimokančią. Susiformavusioms visuomenėms tai gana sudėtingas etapas, nes turi būti išugdomas naujas požiūris į mokymąsi. R. Šutinytė (2006) pastebi, kad dažniausiai išskiriamos dvi mokymosi formos: *formalusis* ir *neformalusis*, o savaiminiam / informaliajam skiriamas kur kas mažesnis dėmesys. Autorės nuomone, tai didžiausia problema, nes siekiant gerinti suaugusiųjų mokymosi suvokimą, žinių ir kompetencijų tobulinimą labai svarbu atkreipti dėmesį į savaiminį / informalią mokymąsi. Siekiant vystyti nuolat besimokančią visuomenę labai svarbu, kad patys individai suvoktų informalaus mokymosi svarbą ir naudą. Būtina ugdyti visuomenės požiūrį, kad kiekvienas individas yra socialiai atsakingas už savo kompetencijų tobulinimą ir vystymą, tad informalus mokymasis turi būti interpretuojamas, kaip savaime vykstantis veiksnys.

Siekiant kuo tiksliau išanalizuoti Lietuvoje esančias galimybes suaugusiųjų švietime ir nustatyti, kokios mokymo(si) formos dažniausiai naudojamos tobulinti profesinę kvalifikaciją, finansinės galimybės Lietuvoje ir kiti veiksniai lemiantys suaugusiųjų švietimą, pateikiama dokumentų, reglamentuojančių suaugusiųjų kvalifikacijos tobulinimą ir švietimą, analizė. Lietuvai, atgavus nepriklausomybę, buvo patvirtintas vienas svarbiausių švietimo dokumentų – Lietuvos švietimo koncepcija (1992), kurioje pateikiamos švietimo reformos gairės ir pagrindiniai bruožai suaugusiųjų švietimo srityje. Šioje koncepcijoje nurodama, kad ši švietimo sritis suteikia galimybę tobulėti savo pasirinktoje profesinėje srityje arba keisti savo profesinę kryptį ir persikvalifikuoti. Įdomu tai, kad dokumente siūloma tobulėti ar persikvalifikuoti formaliojo arba neformaliojo švietimo įstaigoje. Besimokantis pasirenka jam priimtinausią švietimo formą.

Dar vienas ne mažiau svarbus dokumentas suaugusiųjų švietime – priimtas Lietuvos Respublikos (toliau – LR) neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas (1998 m.), kuriuo siekiama skatinti neformalaus švietimo plėtrą Lietuvoje. Šiame įstatyme išskiriamos dvi švietimo kryptys: bendrosios

kultūros ugdymas ir profesinei veiklai reikalingų žinių, gebėjimų įgijimas ir tobulinamas. Įstatyme išskelti pagrindiniai uždaviniai, apimantys individo kultūrinius interesus ir savišvietos poreikius, kūrybinį ugdymą, asmenybės tobulinimą ir profesinėje veikloje reikalingų žinių ir gebėjimų tobulinimą. Pateikiamos neformaliojo suaugusiųjų švietimo formos: tikslinė savišvieta, įvairūs kursai, nuotolinis, tęstinis švietimas ir įvairios žiniasklaidos priemonės. Remiantis šiuo įstatymu, neformaliajame švietime gali dalyvauti visi keliantys kvalifikaciją, tobulinantys savo gebėjimus ir kompetencijas asmenys, kurie pagal LR teisės aktus laikomi suaugusiais.

Vienas svarbiausių teisinių dokumentų priimtų ES – mokymasis visą gyvenimą memorandumas (2001), kuriame atsispindi dvejopas suvokimas apie suaugusiųjų švietimą. Suaugusiųjų švietimas suprantamas kaip švietimo tęstinė dalis ir kaip visuma. Šiame dokumente buvo išskirtos svarbiausios tezės, kuriomis nusakomas nuoseklus, įvairiapusio mokslo siekimas visą gyvenimą:

- Įgyti naujų įgūdžių bei atnaujinti jau turimus, kurie itin svarbūs šiuolaikinėje žinių visuomenėje, taip garantuojant jų universalias ir nenutrūkstamas mokymosi galimybes;
- Kurti veiksmingas sąlygas, mokymo ir mokymo(si) metodus viso gyvenimo tęstinumui;
- Prioritetinis Europos turtas – žmonės, tad būtina padidinti investicijas į žmogiškuosius išteklius;
- Lengvai randama informacija apie mokymo(si) galimybes visoje Europoje, kalbant apie mokymą(si) visą gyvenimą;
- Patobulinti neformaliojo ir informinio mokymosi vertinimo būdus ir rezultatus;
- Sudaryti bendruomenišką besimokančiųjų visuomenę, kad mokymo(si) galimybės būtų arčiau besimokančiojo ir aktyviai vystoma kompiuterinėmis technologijomis remiamą infrastruktūrą;

Šios patvirtintos pagrindinės tezės turėjo teigiamos įtakos naujam švietimo požiūriui susiformuoti, kad Europos visuomenė turi tapti žinių visuomene. Po ES memorandume (2000) įtvirtintų nuostatų buvo padarytas LR švietimo įstatymo pakeitimo projektas (2003), kuriame buvo atsižvelgiama į jau minėtas šešias pagrindines tezes. Šiuo nauju pakeitimu buvo pabrėžiamas švietimo tikslas, jame įvardintos penkios orientavimosi gairės. Vienu iš pagrindinių tikslų įvardinama pagalba žmonėms įgyti profesines kompetencijas ir kvalifikaciją bei sudaryti sąlygas mokytis visą gyvenimą. Taip pabrėžiamas nuoseklus ir įvairiapusis mokymasis, minimas ES memorandume. Šiame dokumente įvardijama ir neformaliojo švietimo paskirtis: jis turi sudaryti sąlygas mokytis visą gyvenimą, skatinti tobulėjimą ir kvalifikacijos, kompetencijų kėlimą, tenkinti pažinimo poreikius. Įstatyme suformuluojama nauja sąvoka „savišvieta“, kuri pagal apibrėžimą atitinka savaiminį / informaliąjį mokymąsi. Tai rodo, kad tobulėjant ir augant visuomenei, neužtenka tik formalaus ir neformalaus mokymo, būtinas ir savaiminis mokymasis, norint su balansuotumu.

Mokymosi viso gyvenimo užtikrinimo strategijoje (2008) siekiama skatinti suaugusiųjų mokymąsi, yra akcentuojama švietimo suaugusiųjų plėtra, išskiriami svarbiausi penki tikslai: siūloma šalinti dalyvavimo suaugusiųjų švietime susidariusias kliūtis, didinti švietimo kokybę ir skatinti veiksmingumą, paspartinti įgytų kompetencijų pripažinimą neformaliojo būdu, užtikrinti esamas investicijas ir vykdyti stebėseną. Šioje strategijoje aptariamos idėjos dokumentuoti savaiminio / informalaus mokymosi vertinimo galimybes, skatinti persikvalifikavimą naudingoms ir trūkstamoms specialybėms, visuomenės pilietiškumą. Remiantis šia strategija formalaus švietimo atstovai, teoretikai pradėjo teigiamai vertinti savaiminio mokymosi galimybes.

Išanalizavus pateiktus teisės aktus ir kitus dokumentus, galima teigti, kad LR suaugusiųjų švietimo sistema yra gana lanksti. Ji skatina individus mokytis visą gyvenimą, tobulinti kompetencijas ir kvalifikaciją bei ugdyti savo pilietiškumą ir asmenybę. Buvo priimti norminiai teisės aktai, atsižvelgiant į ES direktyvas, tobulinama norminių aktų bazė, suformuluota savaiminio / informalaus mokymosi sąvoka.

1.2.2. Darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijų svarba organizacijoje

Siekiant prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos, darbuotojams reikia nuolat mokytis ir tobulėti bei ugdyti savo jau turimas kompetencijas bei įgyti naujų ir tobulinti turimą kvalifikaciją. Pasak Gedvilienės ir kt. (2010), kvalifikacijos tobulinimas yra neatsiejamas nuo kvalifikacijos, kompetencijos ir kompetentingumo. Minėtais rodikliais galima įvertinti darbą. K. Pukelis (2010) teigia, kad kvalifikacija – tai tik formalus dokumentas, kuris patvirtina asmens gebėjimus (tinkamumą, patikimumą ir kvalifikuotumą) būtent konkrečiai numatytais veiklais. Kvalifikacija suteikiama tik tuomet, kai individas pateikia nustatytus akredituotus dokumentus, įrodančius mokymosi / studijų rezultatus. LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme (2011) įtvirtinta, kad kvalifikacija – tai „įstatymų, Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos teisės aktų nustatyta tvarka pripažintas mokėjimas ir teisė verstis tam tikra profesine veikla.“ Akcentuojama, kad kvalifikacijos įforminimas leidžia individui užsiimti tam tikra profesine veikla. Kvalifikacijos samprata pagal P. Jucevičienę (2000) įvardijama kaip formalus įgyto išsilavinimo ugdymo srityse patvirtinimas. „Kvalifikacija ir kompetencija yra socialiai kuriami ir konstruojami fenomenai. Taigi jie priklauso nuo įvairių socialinių dalininkų ir kitų švietimo bei veiklos sistemos dalyvių – dirbančiųjų, darbdavių, profesinio rengimo institucijų, valstybinės valdžios ir visuomenės institucijų, visų visuomenės narių sąveikos, interesų raiškos, jų tarpusavio pozicijų.“ (Lietuvos kvalifikacinių metodologinės sistemos p. 9). Tai rodo, kad kvalifikacija ir kompetencijos yra įgyjamos per patirtį, įvairius mokymus. Galima teigti, kad kvalifikacijai pripažinti būtinas kompetentingos

organizacijos patvirtinimas. Bendrai kvalifikacija suvokiama kaip formalus žinių, gebėjimų ir kompetencijų pripažinimas, kuris suteikia teisę į tam tikrą profesinę veiklą. Neužtenka įgyti tik kvalifikaciją, ją būtina nuolat tobulinti, nes besikeičianti aplinka verčia asmenis tobulėti ir siekti naujų žinių, gerinti, atnaujinti turimus įgūdžius. Autorių darbuose minima, kad kvalifikacijos tobulinimas aktualus tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuje, siekiant, kad ji atitiktų dabartinius ir ateities poreikius, taip pat ugdyti darbuotojų profesinę kvalifikaciją, jų gebėjimus.

Svarbus vaidmuo šiuolaikinėje visuomenėje tenka žmogiškojo potencialo plėtotei. Pasak R. Alonderienės (2009), besimokantys individai įgyja tam tikrų pasiekimų – vertybinių nuostatų, naujų žinių ar įgūdžių, papildomai prie jų priskiria požiūrį, mokėjimą ir gebėjimą. Autorė juos įvardina kaip kompetencijų elementus, kurie lemia bendrą individo kompetenciją, kuriai įtaka daro ir asmeninės savybės. Turimos ir nuolat tobulinamos kompetencijos sudaro profesinę kvalifikaciją. Dėl šios priežasties mokymasis nėra vienareikšmiškas dalykas, būtina iširti ir kompetencijų svarbą.

Kompetencija plačiai nagrinėjama Lietuvos mokslininkų darbuose (Jucevičienė, Lepaitė, 2000; Čepukas 2001; Laužackas, Pukelis 2000; Kviškievė, 2001; Lepaitė 2001; Subotkevičienė, 2004; Juršaitė-Harison, 2004; Žydzūnaitė 2005; Jucevičienė 2005; Saulėnienė 2006; Mažeikis, 2007 ir kt.). Pasak K. Pukelio (2010), kompetenciją galima suvokti kaip asmens gebėjimą, kuris yra patvirtintas tai įrodančiais dokumentais, pagrįstas (konkrečių kvalifikuotų standartų) ir patikimas atlikti profesines užduotis nenumatytoje situacijoje, kuri nurodyta profesiniuose standartuose. Autoriaus nuomone, kompetencijai būdingas pamatuojamumas ir tų kompetencijų visuma sudaro profesinį standartą. Kompetencijos parodo kiekvieno individo profesionalumą. Tačiau, remiantis Lietuvos kvalifikacijų sistemos metodologija (2008), galima teigti, kad kompetencijos ir kvalifikacijos sampratos yra išreiškiamos ir deklaruojamos gana retai, jos daugiau pasireiškia per individų profesinį tobulėjimą, karjeros projektavimą, asmeninio gyvenimo tobulėjimą. Jucevičienė ir Lepaitė (2000) kompetenciją įvardina kaip kvalifikacijos raišką, t.y. kaip gebėjimą veikti, pritaikant savo asmenines savybes, požiūrį ir įgūdžius. Šiuolaikinėje visuomenėje įvairių profesijų žmonėms keliami nauji, aukštesni reikalavimai. Daugelis asmenų atlieka daug skirtingų darbų / funkcijų, dėl šios priežasties ypatingai tampa svarbios turimos asmens kompetencijos. Mokslinėje literatūroje dažniausiai išskiriamos bendrosios ir specialiosios kompetencijos. Bendrosiomis kompetencijomis vadinamos tokios kompetencijos, kurios gali būti pritaikomos įvairiose aplinkose, o jų ugdytas skatinamas visose aplinkose (Bulajeva et al., 2011). Remiantis Valantinienė ir Emeljanovu (2010), bendrosios kompetencijos suprantamos kaip gebėjimai įsisavinti, suvokti profesines teorines žinias ir suvokimas, kaip reikia jas taikyti praktikoje, konkrečiose situacijose. Kartais autoriai bendrąsias kompetencijas vadina perkeliamosiomis (Teresevičienė et al., 2011). Bendrosios kompetencijos turi įtakos

asmenybės lankstumui, tobulėjimui, mobilumui ir brandai. Bendrosios kompetencijos pasižymi tokiomis savybėmis:

- pritaikomumu (dirbant įvairaus pobūdžio organizacijose);
- tęstinumu (jas galima plėtoti visą gyvenimą);
- lankstumu (reikalingų kompetencijų plėtojimas);
- prieinamumu (sąlygų jas įgyti visiems sudarymas);
- perkeliamumu (pritaikymas naujoms veikloms sąlygoms) (Žydžiūnaitė et al., 2012, p. 27).

Galima išskirti, kad bendrosios kompetencijos pasižymi savo pritaikomu ir tęstinumu įvairiose srityse. Jos gali būti lengvai perkeliamos, asmeniui keičiant darbo vietą ar aplinką, t.y. emigruojant iš vienos vietovės į kitą. Svarbu nuolat tobulinti bendrąsias kompetencijas ir taip gerinti savo kvalifikaciją ir bendrąją kompetenciją. Europos Parlamentas ir Taryba taip pat didelį dėmesį skiria bendrosioms kompetencijoms, savo pateiktose rekomendacijose (2006) išskiria aštuonias bendrąsias kompetencijas:

- 1) bendravimas gimtąja kalba;
- 2) bendravimas užsienio kalbomis;
- 3) matematiniai gebėjimai ir pagrindiniai gebėjimai mokslo ir technologijų srityse;
- 4) skaitmeninis raštingumas;
- 5) mokymasis mokytis;
- 6) socialiniai ir pilietiniai gebėjimai;
- 7) iniciatyva ir verslumas;
- 8) kultūrinis sąmoningumas ir raiška.

Galima pastebėti, kad Europos Parlamento ir Tarybos išskiriamos bendrosios kompetencijos susijusios su konkretesniais gebėjimais. Visi bendrieji gebėjimai laikomi vienodai svarbiais, nes gali padėti gerai orientuotis žinių visuomenėje. Bendrosiomis kompetencijomis reikia formuoti mokymosi visą gyvenimą kultūrą bei mokymosi visą gyvenimą kompetencijomis ir gebėjimais, siekiant, kad besimokantys nuolat tobulėtų, stiprintų ilgalaikį išlikimą darbo rinkoje, būtų aktyviais visuomenės nariais, taip pat skatinti individo asmeninį tobulėjimą ir prasmingumo siekimą (Teresevičienė et al., 2011).

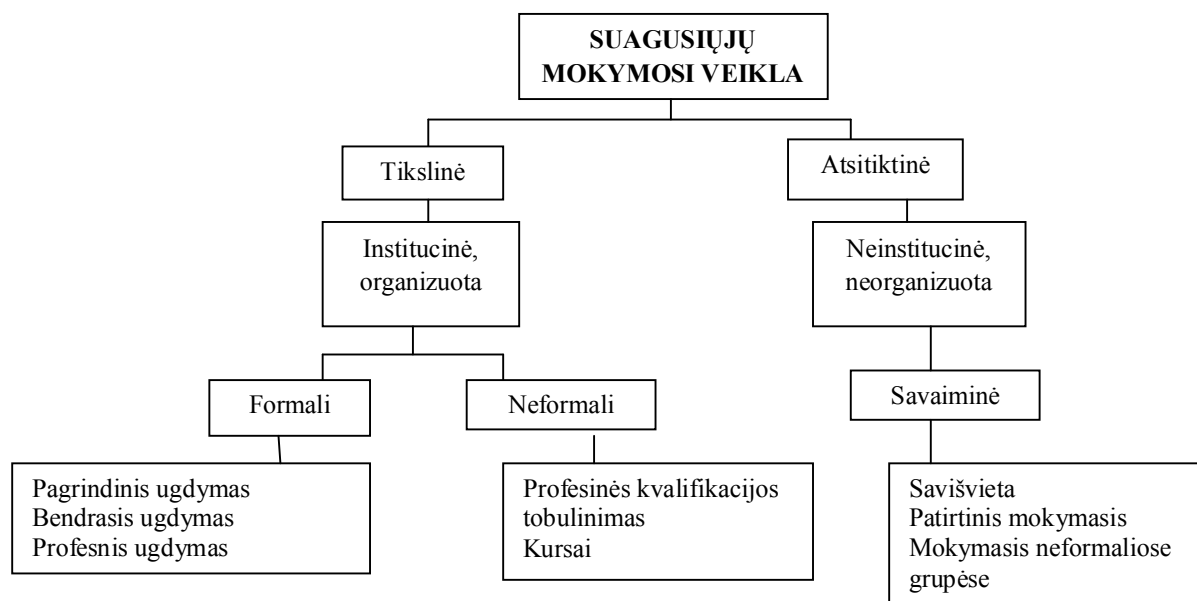
Ne mažiau svarbios ir specialiosios kompetencijos. Jas autoriai (Laužackas, Pukelis, 2000; Kvieskienė, 2001; Lepaitė 2001; Bulajeva et al., 2011; Lobanova, Chlivickas, 2009) apibrėžia kaip tam tikros srities veiklos metu įgytas specializuotas žinias. Šių kompetencijų taip lengvai nepritaikysi, keičiant gyvenamą vietą ar darbą, tenka mokytis ir įgyti naujų kompetencijų ir specifinių žinių. Kaip teigia Labanova ir Chlivickas (2009), šios specialiosios kompetencijos labai svarbios kiekvienam darbuotojui

profesinėje srityje, tačiau jos nėra atraminės, kuriomis remiantis formuojamos visos asmenybės kompetencijos. Dėl šios priežasties daugiau dėmesio reikėtų skirti bendrųjų kompetencijų analizei.

Apibendrinant autorių mintis, galima teigti, kad individo kompetencija yra žmogaus gebėjimais, kuri pasitelkus invididas gali atlikti standartines ir nestandartines profesines užduotis. Kompetencijų visuma parodo darbuotojo profesionalumą. Šiuolaikiniam specialistui svarbūs bendrieji ir specialieji gebėjimai, kurie gali būti sėkmingai pritaikyti darbe ir asmeniniame gyvenime. Bendrųjų kompetencijų svarbumas tapo aktualūs, pradėjus nagrinėti, kaip padėti žmogui lengvai prisitaikyti daugiakultūrinėje, socialinėje aplinkoje, sudaryti lengvesnes sąlygas naujiems pokyčiams veikti, kad individas pats lengvai tobulėtų ir laisvai bendrautų naujoje aplinkoje bei keltų savo kvalifikacijos lygį (Žydzūnaitė et al., 2012).

1.3. Darbuotojų mokymosi rūšys organizacijoje, jų panašumai ir skirtumai

Šiuolaikinėje visuomenėje žinios, kompetencija tampa vienu labiausiai konkuruojančiu veiksmu darbo rinkoje. Asmenys, siekiantys karjeros, stengiasi būti konkurencingi ir reikalingi darbo rinkoje, skiria daugiau dėmesio savo žinių ir suvokimo plėtimui, tobulina savo kvalifikaciją ir siekia įgyti naujų kompetencijų. Šiuo aspektu svarbus vaidmuo tenka mokymui(si). Siekiant kuo aiškiau pateikti suaugusiųjų mokymosi klasifikaciją mokslinėje literatūroje, yra išskiriamos pagrindinės trys mokymosi formos: formalus, neformalus ir informalus (savaiminis). 2 paveiksle, remiantis M. Teresevičiene (2006), išdėstyta mokymosi hierarchija ir santykis tarpusavyje.



2 pav. Mokymosi formos

Cit. pagal M. Teresevičienę, 2006, p. 31.

Formos gali būti tikslinės, institucinės ir organizuotos (kaip kalbama apie formalų ir neformalų mokymąsi) ir atsitiktinės, neinstitucinės ir neorganizuotos (kai kalbama apie informalią, savaiminį mokymąsi).

1.3.1. Formalus ir neformalus mokymasis

Remiantis LR neformaliojo suaugusiojo švietimo įstatymu (1998), formalus švietimas yra apibrėžiamas, kaip valstybės reglamentuojamas, kontroliuojamas lavinimasis, mokymasis ir studijos, kurias sėkmingai baigusieji gauna valstybės pripažįstamą diplomą arba pažymėjimą. M. Foley (2009) plačiau apibrėžia formalųjį mokymąsi kaip ugdymą, vykstantį organizuotame ir struktūriškai apibrėžtame kontekste (įstatymais). Mokymas(is) yra apgalvotas, nuoseklus, vykstantis pagal tam tikrą programą, kurioje nustatyta žinių visuma. Formalaus mokymosi veikla yra tikslinga ir visiškai apgalvota, turinti tikslią trukmę, vertinimo sistemą ir formalius dokumentus. Besimokantieji gauna įrodančius dokumentus, kad įgijo tam tikrų kompetencijų ir žinių. Teresevičienė et al. (2006) formalųjį suaugusiųjų mokymą(si) įvardina kaip organizuotą, tikslingą veiklą, kuri turi fiksuotą trukmę, turi hierarchinę vertinimo sistemą bei formalius priėmimo ir registracijos reikalavimus. Linkaitytė et al. (2011) išskiria, kad formalų mokymą(si) turi organizuoti profesionalūs švietėjai pagal specialiai suaugusiems sudarytas mokymosi programas, kuriose tiksliai apibrėžti mokymosi rezultatai, kurie dažniausiai ir atitinka kvalifikacinius reikalavimus. R. Alonderienė (2009) teigimu, formalusis švietimas, mokymas(is) suvokiamas kaip vykstantis švietimo įstaigose. Apibendrinant galima daryti išvadą, kad formalusis mokymas(is) – tai tikslus, planuotas, aiškus, detalizuotas, struktūriškas mokymas(is), vykdomas tiksliai pagal tvarkaraščius tam tikrose švietimo institucijose, kur asmenys įgyja arba tobulina savo kvalifikaciją ir baigiant gaunamas oficialus išsilavinimo lygį liudijantis dokumentas.

Neformalusis mokymas(is), švietimas suaugusiems asmenims yra priimtinausia ir patogiausia bei lengviausiai prieinama mokymosi forma, kurios pagalba atnaujinamos kompetencijos ir įgyjamos naujos. Neformalų suaugusiųjų švietimą apibrėžia LR neformaliojo suaugusiojo švietimo įstatymas (1998). Neformalusis (suaugusiųjų) švietimas yra apibrėžiamas, kaip asmens ir visuomenės interesus apimantis mokymas(is), studijos ar lavinimasis, kurias baigusiam nėra išduodamas valstybės pripažįstamas dokumentas, patvirtinantis išsilavinimo. Pagrindinis formaliojo ir neformaliojo mokymo(si) skirtumas, kad įgytos žinios ir kompetencijos nėra vertinamos ir joks įgytas žinias ir kompetencijas patvirtinantis įgytas žinias ir kompetencijas dokumentas nėra išduodamas. Lietuvos švietimo koncepcijoje (1992) labiau

akcentuojami socialiniai poreikiai: kvalifikacijos tobulinimas, profesinių kompetencijų stoka ir kt., taip pat didelis dėmesys skiriamas asmens saviraiškai – profesinis lavinimas, kultūrinis švietimas ir kt. R. Duvekot (2009) nagrinėdamas įvairaus mokymosi vertinimo perspektyvas, pateikė neformalaus mokymosi apibrėžimą. Pasak jo, neformalusis mokymasis – tai suplanuotas mokymasis, bet be sąmoningai pavadintos veiklos (mokymosi uždavinių, laiko ir paramos besimokančiajam), turinčios svarbių mokymosi elementų, dalis. Neformalus mokymasis besimokančiajam – tikslingas mokymosi procesas, kuris neturi įteisintų formos. E. Perulli (2009), nagrinėdama neformalųjį ir savaiminį mokymosi pripažinimą kaip atvirą iššūkį, išskyrė neformalų mokymąsi, vykstantį ne tradicinėje formalioje aplinkoje, struktūriškai apibrėžtos veiklos metu, kuri neturi tiesioginio ryšio su mokymusi, pavyzdžiui, darbo aplinkoje. R. Alondarienė (2009) pabrėžia, kad tiek formaliajame, tiek neformaliajame mokyme turinį kontroliuoja mokytojas, išlieka hierarchinė mokytojo ir mokinio sistema, fizinė vieta visuomet aiškiai apibrėžta švietimo atveju. Teresevičienė et al. (2006) akcentuoja, kad neformalusis mokymasis vyksta ne pagrindinėse švietimo ir mokymo sistemose, o, pavyzdžiui, darbo vietoje, juos gali organizuoti ir asmenys ar organizacijos, kurios kuria papildomas mokymosi galimybes suaugusiems. Išnagrinėjus neformaliojo mokymosi ypatumus, galima pastebėti, kad neformalus mokymas(is) pasižymi šiais bruožais: vyksta ne tradicinėje švietimo aplinkoje, neturi mokymosi rezultatus patvirtinančių dokumentų ir dažniausiai išlaiko mokymosi struktūrą.

Besimokanti visuomenė skatina nuolat tobulėti neformaliojo suaugusiųjų švietimo srityse. Neformalaus suaugusiųjų švietimas skirstomas į profesinį ir neprofesinį lavinimą. Viešosios politikos ir vadybos institutas (2007) parengė tyrimo ataskaitą apie Neformaliojo suaugusiųjų švietimo plėtrą Lietuvoje ir finansavimo galimybes. Įdomu tai, kad ataskaitoje nurodoma, kad privataus sektoriaus darbuotojai mokosi mažiau neformalioje aplinkoje nei viešojo sektoriaus darbuotojai. Tam įtakos turi dabartinė kvalifikacijos kėlimo sistema bei ES projektai, skatinantys mokytis visą gyvenimą. Didžiausią naudą iš neformalaus švietimo gauna pats individas. Atlikti tyrimai parodė, kad kūrybiškumą, bendravimą lavinantys asmenys lengviau ir greičiau įsitvirtina darbo rinkoje. Neformaliajame švietime skiriamas dėmesys būtent šiems įgūdžiams. Taigi švietimo paskirtis yra sudaryti tinkamas sąlygas mokytis visą gyvenimą bei tobulinti jau įgytą kvalifikaciją, tenkinti pažinimo poreikius, įgyti naujų kompetencijų (Trakšėlys, 2012). Alifanovienė et al. (2008) neformalus švietimas turi tapti šalies prioritetine šalies vertybe, kuri dirbtų tikslingai ir skatintų nacionalinę plėtrą.

Suaugusiųjų švietimas išskiriamas, remiantis mokymosi tikslais, į neformalų profesinį ir neformalų neprofesinį švietimą. LR neformalaus suaugusiųjų švietimo įstatyme (1998) išskiriamos dvi minėtos kryptys: žinių įgijimas ir gebėjimų lavinimas profesinei veiklai ir asmens bendrosios kultūros ugdymas.

Profesinio neformaliojo švietimo kryptis reikalinga darbo veiklai gerinti, tobulinti darbo įgūdžius, kad individas būtų konkurencingas darbo rinkoje. Nefresinė kryptis orientuojasi į asmeninį lavinimą, tai daugiau meninis lavinimas arba namų ūkio kompetencijų tobulinimas. Siekiama išsiaiškinti, kaip veikia formalus ir neformalus mokymas tarpusavyje, išskiriamas formalių ir neformalių mokymų palyginimas. Pirmiausia jie skiriasi savo vykdymu. Formalus mokymas vyksta švietimo ir mokslo įstaigose, o neformalus – šalia pagrindinių mokymo sistemų. Antra – teisėtumu. Baigus formalius mokslus asmenys gauna tai patvirtinančius dokumentus, valstybės pripažintus diplomus ir kvalifikacinius laipsnius, o neformaliajame – diplomai nėra išduodami. Lavinimui ir savišvietai daugiau įtakos turi neformalusis mokymas. Taip sudaromos sąlygos mokytis visą gyvenimą, tobulinti kvalifikaciją ir tenkinti pažinimo poreikį. Formalus mokymas orientuojasi į kvalifikacijos įgijimą, profesinį orientavimą ir formalų asmeninį tobulėjimą pagal nustatytas programas. Naujos žinios, įgūdžiai, požiūriai perduodami apgalvotai ir sistemingai, tai ir vienija abi mokymo formas. Šias formas riboja institucinė priklausomybė (Tracevičiūtė, 2012).

Galima daryti išvadą, kad formali ir neformali suaugusiojo veikla yra susijusi tarpusavyje ir kartu sąveikauja, kai asmuo siekia patenkinti saviugdąs poreikius, tobuliną savo kvalifikaciją ar siekia asmeninio tobulėjimo. Formalus ir neformalus mokymas vienodai svarbūs, siekiant įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą strategiją.

1.3.2. Informalus ir savaiminis mokymasis, jų svarba ir reikšmė

Šiuolaikinėje visuomenėje mokymasis yra nuolatinis procesas, padedantis asmenims ir organizacijoms sėkmingai augti ir prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos. Individui, norinčiam tobulėti, nepakanka formaliojo ir neformaliojo mokymo(si) metu įgytų žinių, didelę įtaką jo tobulėjimui turi informalus ir savaiminis mokymas. Pastaruoju metu mokslinėje literatūroje jam skiriamas didesnis dėmesys tiek teoriniu, tiek ir praktiniu lygmeniu. Informalus ir savaiminis mokymasis dažnai tapatinamos sąvokos, tačiau šios dvi mokymosi formos nėra tapačios. *Savaimis mokymasis* įvardijamas kaip atsitiktinis, implicitinis mokymasis, o *informalus* – tikslinis, planuotas mokymasis, jis daugiau refleksyvus ir eksplicitinis. Remiantis terminų žodynu, implicitinis reiškia neišreikštas, neišplėtotas, numanomas mokymasis, o eksplicitinis – aiškiai išreikštas, išplėtotas mokymasis. Taigi savaiminis mokymasis – tai toks atsitiktinis mokymasis, kuris nėra aiškiai išreikštas, o informalus – tai planuotas ir aiškiai suformuluotas mokymasis.

Lietuvos mokslo studijose daugiau dėmesio skiriama savaiminiam mokymuisi, kurio metu ne visuomet suvokiama, kad mokomasi. Mokslo atstovai dažnai pabrėžia, kad šis mokymas(is) vykdomas kasdieninėje veikloje ir dažniausiai nėra sąmoningas. Užsienio autoriai daugiau dėmesio skiria informaliai mokymuisi, kurio metu mokomasi daugiau sąmoningai ne edukacinėje visuomenėje. R. Alonderienė (2009) teigia, kad savaiminis mokymas(is) – daugiau sąmoningas ir / ar nesąmoningas atsitiktinis procesas, kurio metu įgyjamos naujos kompetencijos ir jis vyksta kasdieninėje veikloje. Pasak Žydžiūnaitės et al. (2012), savaiminis mokymasis – tai pakankamai sudėtinga sąvoka, žinios įgyjamos, gebėjimai tobulinami pačiais įvairiausiai praktiniais būdais. Remiantis Marsick et al. (2001), informalus mokymasis – tai dažniausiai tyčinis mokymasis, tačiau neapibrėžtas griežtų reikalavimų. V. J. Marsick (2003) teigimu, informalus mokymasis turėtų būti suvokiamas kaip tylus ir integruotas su darbo veikla susijęs mokymasis. Savaiminį mokymąsi kaip atsitiktinį tyrinėja Žydžiūnaitė et al. (2012). Autoriai pabrėžia, kad tokia sąvoka yra per siaura, nes žodžio atsitiktinis sinonimus jie įvardija kaip retai pasitaikantis, proginis, atvejinis. Informalus mokymasis lietuviškoje literatūroje vadinamas savaiminiu mokymusi, tačiau Marsick et al. (2001) aiškiai įvardija skirtumus tarp informalaus ir savaiminio mokymosi. Informalus mokymas(-is) paprastai sąmoningas, bet nėra labai struktūrizuotas. Jis suvokiamas kaip savarankiškai reguliuojamas mokymas(is), apimantis komunikacinių tinklų kūrimą, instruktavimą, konsultavimą, veiklos planavimą ir yra galimybė peržiūrėti mokymosi poreikius ir galimybes. O savaiminis mokymasis suvokiamas kaip atsitiktinis, jis dažniausiai laikomas savaimine suprantamu dalyku, gali būti numanomas, sąmoningas ir nesąmoningas. Plačiąja prasme „savaiminis mokymas – tai natūralus kiekvieną dieną vykstantis mokymasis“ (Europos Bendrijų Komisija, 2001, p. 14). Dažnai patys individai netgi nesuvokia, kad mokosi, nes tai vyksta visiškai neformalioje aplinkoje. Savaiminį mokymąsi kaip tęstinį, kur individas valdo pats savo mokymąsi, siekiamus tikslus ir rezultatus įvardija Žydžiūnaitė et al. (2008). Labai svarbus mokymosi tęstinumas ir sąmoningas mokymosi valdymas. Derėtų pažymėti, kad mokymasis savaimine nėra nei formalus ar neformalus, nei informalus, jį reikia vertinti pagal aplinką ir kontekstą, kuriame jis vyksta. K. Rubenson (2011) informali mokymąsi apibrėžia kaip mokymąsi ne edukacinėje aplinkoje (mokykla, universitetas ir t.t.). Autoriaus teigimu, painiava kyla šios sąvokos tikrosios prasmės:

1. didelis skirtumas tarp mokslinių tyrimų ir politinių terminų;
2. vis dar kyla nesutarimų tarp formaliojo ir informaliuojo mokymosi ribų;
3. teoretikai vis dar ginčijasi, kaip suprasti visas mokymosi formas.

Galima pastebėti, kad autoriai neturi vieningos nuomonės dėl mokymosi terminijos. Siekiant nustatyti ir išskirti informalaus ir savaiminio mokymosi sąvokų mokslinėje literatūroje panašumus ir skirtumus, pateikiamos dažniausiai sutinkamų sąvokų apibrėžtys (žr. į 2 lentelę).

2 lentelė. Savaiminio ir informalaus mokymosi apibrėžimai

Autorius	Sąvoka	Apibrėžimas
Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija (2004)	Savaiminis mokymasis	Tai natūralus, kasdien vykstantis mokymasis, kuris nėra apgalvotas, struktūrizuotas. Dažniausiai vykdomas paskatintas gyvenimo, šeimos ar profesinių aplinkybių, dėl to dažnai gali būti nepripažįstamas net pačių individų. Nėra įteisinamas jokiais dokumentais.
R. Alonderienė (2009)	Savaiminis mokymasis	Kiekvieną dieną vykstantis sąmoningas ir / ar nesąmoningas, atsitiktinis procesas, kurio metu besimokantysis įgyja kompetencijų. Savaiminis mokymasis, vykstantis tiek individualiu lygmeniu, tiek grupėse, yra silpniau susietas su formalia mokymosi aplinka, jame rečiau pasireiškia mokytojo / mokinio santykiai, jis nebūtinai iš anksto apgalvotas, todėl jo gali nepripažinti net patys besimokantys individai (p. 168).
R. Duvekot (2009)	Informalus mokymasis	Informalaus mokymosi procese, besimokantysis asmuo iš tiesų demonstruoja savo galimybes ir įgytus gebėjimus (p. 74).
Gerber ir kt. (2001)	Informalus mokymasis	Visos veiklos, kurios atliekamos tuo metu, kai individai nėra formalioje aplinkoje ir nedalyvauja mokytojas.

Sudaryta darbo autorės pagal R. Alonderienė (2009), R. Duvekot (2009), Gerber ir kt. (2001) ir kt.

Autoriai, analizuodami sąvokas, išskiria sąmoningą ir nesąmoningą mokymąsi, tai rodo, kad asmuo, besimokantis sąmoningai, gali sėkmingai panaudoti savo įgytas žinias ir kompetencijas tiek mokslinėje veikloje, tiek darbinėje. Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijoje (2004) pabrėžiama, kad toks mokymasis neturi dokumentinio įvertinimo, kurį būtų galima pateikti kaip kompetencijų įvertinimą. Kalbant apie informalią mokymąsi, jį dažniausiai galima suprasti kaip abstraktų dalyką, užgožiamą kitos veiklos ar žmonių. Pastebima, kad informaliu mokymosi būdu įgytus pasiekimus ir žinias, nuostatas ir gebėjimus gana sudėtinga nusakyti žodžiais. Kartais net patys žmonės nesuvokia turį tam tikrą kompetenciją, jie tiesiog moka kažką padaryti (G. Paurienė, 2007). Tai rodo, kad asmuo tam tikrą kompetenciją įgijo visiškai nesąmoningai.

Marsick et al. (2001) teigimu, informalus mokymasis ir savaiminis / atsitiktinis mokymasis vyksta visur, kur žmonės turi poreikius mokytis, turi aiškią motyvaciją ir yra galimybės tobulėti. Šie autoriai pristato tyrimo, kuris buvo atliktas Marsick ir Volpe (1999) savaiminio mokymosi darbo vietoje, išvadas, kad informalus mokymasis gali būti apibūdinamas kaip:

- integracija su kasdienine rutina;
- mokymąsi nulemia vidaus ir išorės veiksniai;
- tai nėra labai sąmoningas veiksmas;

- tai atsitiktiniai veiksniai;
- tai indukciniai svarstymai ir veiksmai.
- tai yra susiję su mokymusi iš kitų.

Apibendrinant pateiktų autorių mintis, galima teigti, mokymasis pats savaime nėra nei formalus, nei neformalus, nei informalus ar savaiminis, jis vertinamas per aplinką ir kontekstą, kuriame veikia. Informalus ir savaiminis mokymasis yra susiję. Nepaisant to, kad daugelis mokslininkų šias mokymosi formas tapatina, tačiau savaiminis mokymasis daugiau suvokiamas kaip atsitiktinis, kasdieninėje veikloje vykstantis mokymasis, o informalusis – suvokiamas, refleksyvus mokymasis, kurio didžiausias dėmesys skiriamas tobulėjimui organizacijoje. Pabrėžtina, kad besimokantiems sunku tokį mokymąsi įvertinti kaip mokslą. Autoriai savo darbuose, aptardami informalaus mokymosi sąvoką, daugiau dėmesio skiria įgytiems gebėjimams ir kompetencijoms informacioje aplinkoje analizuoti, be to išskiriama, kad šioje veikloje nedalyvauja formalus mokytojas, tačiau pats mokymasis vyksta sąmoningai. Pastaruoju metu daug dėmesio skiriama informalaus ir savaiminio mokymosi vertinimui ir pripažinimui.

1.4. Informalus mokymasis kaip organizacijos kultūros dalis

Mokymosi kultūra yra neatsiejamas veiksnys nuo besimokančios organizacijos koncepcijos. Yra žinoma, kad besimokanti organizacija – tai modelis, kuris užtikrina lankstumą ir efektyvumą, reaguojant į aplinkos pokyčius, ugdant individus, kurie dalyvauja nuolatiname mokymosi procese. Besimokanti organizacija – tai tokia organizacija, kurioje nenutrūkstamai vyksta žinių kūrimas ir informacijos perdavimas. Labai svarbu įgytos patirties refleksija bei veiklų ir perspektyvų suderinimas, siekiant organizacijos tikslų, derinant juos su nuolat besikeičiančia aplinka (Bersėnaitė et al., 2006).

1.4.1. Mokymosi kultūros svarba organizacijai

Organizacijos kultūra yra sėkmingos organizacijų veiklos užtikrinimo sąlyga. Dabartinės organizacijos susiduria su įvairiomis problemomis, jos verčia organizaciją reaguoti į pokyčius: stengtis padėti savo darbuotojams prisitaikyti prie kintančių sąlygų, o įmonėje esanti organizacinė kultūra tik palengvina šį prisitaikymą. Tuo tarpu A. Garalis (2003) teigia, kad organizacijos kultūra tarsi organizacijos siela, kuri sudaro organizacijos intelektualio kapitalo pagrindą. Galima daryti prielaidą, kad mokymosi kultūra organizacijoje yra raktas į sėkmingą veiklą, darbuotojų lojalumą ir nuolatinį tobulėjimą. Kuo plačiau organizacijos suvokia mokymo(si) kultūrą, tuo paprasčiau darbuotojai adaptuojasi žinių,

kvalifikacijos tobulinime, lengviau integruojami modernizacijos procesai. Marsick ir Watkins (2003) savo darbe išskiria, kad mokymosi kultūra organizacijoje tarnauja kaip filtras, t.y. kad organizacija būtų nukreipta teisinga linkme. Svarbu organizaciją suvienyti ir skatinti darbuotojų individualų mokymąsi, kad organizacija sėkmingai galėtų siekti savo tikslų ir darbuotojai būtų patenkinti savo atliekamu darbu. Apibendrinant autorių mintis apie mokymosi kultūrą, galima teigti, kad mokymosi kultūra yra tarsi pagrindas, kuriant visos organizacijos kultūrą, turintis taip pat teigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai, pasiekimams ir geriems rezultatams.

Daugelis autorių tiek Lietuvoje, tiek ir užsienyje nemažai dėmesio skiria mokymosi kultūros tyrimui. Egan et al. (2004) atliko tyrimą, kaip mokymosi kultūra lemia darbuotojų pasitenkinimą ir norą tobulėti ar keisti darbą. Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijos mokymosi kultūra turėjo reikšmingos įtakos organizacijos darbuotojų pasitenkinimu darbu. Taip pat buvo nustatyta, kad mokymosi kultūra turėjo netiesioginį poveikį darbuotojų savarankiškam mokymuisi, tačiau šis poveikis siejasi su pasitenkinimu darbu. Tyrimo autoriai rėmėsi Watkins ir Marsick (2003) teorinėmis išvadomis, kad labai svarbu, jog organizacija remtų mokymosi kultūrą, kuri turi teigiamos įtakos darbuotojams. Anot L. Šimanskienės (2008), tinkamai suformuota organizacinė kultūra padeda užtikrinti ir vystyti strategiją, gerėja darbuotojų tarpusavio santykiai. Didžiausias laimėjimas pasiekiamas tuomet, kai darbuotojai save sutapatina su organizacija. Būtina pabrėžti, kad lojaliems darbuotojams svarbu, kas nutiks su organizacija, jie suvokia, kad vykstantys pokyčiai organizacijoje atitinkamai paveiks ir įmonės darbuotojus. Autorė teigia, kad mokymosi kultūra organizacijoje turi veikti kaip tam tikra ideologija, kuri skatina nuolatinį darbuotojų tobulėjimą, vertybių suvokimą ir saugojimą bei visišką atsidavimą organizacijai. Analizuojant plačiau ir giliau mokymosi kultūrą organizacijos viduje, galima teigti, kad mokymosi kultūra turi būti kuriama iš vidaus, taip būtų skatinamas ir užtikrinamas visos organizacijos kaip struktūrinio vieneto tobulėjimas. Pasak N. Solomon (2001), mokymasis organizacijoje visuomet buvo tarsi darbo funkcija, kuri ir skatino šios kultūros sukūrimą. Autorius taip pat pabrėžia, kad mokymosi kultūra negali būti naudojama tik periodiškai. Mokymasis – tai nuolatinis procesas, kurio metu sukuriamas darbuotojų didesnis pasitenkinimas darbu ir pasiekiamas aukštesnis darbo našumas.

Galima teigti, kad mokymosi kultūra organizacijoje užima vis svarbesnę vietą šiuolaikinėje visuomenėje. Organizacijos siekia vis aukštesnių tikslų, geresnių rezultatų, atsižvelgdamos į aukštus darbuotojų pasitenkinimo darbu įvertinimus. Tinkamai suformuota mokymosi kultūra organizacijoje padeda vystyti strategiją, gerėja darbuotojų tarpusavio santykiai. Didelis dėmesys skiriamas darbuotojų ir organizacijos tobulėjimui. Daugelis autorių savo darbuose mini, kad mokymosi kultūra turi būti nuolat naudojama, o ne periodiškai taikoma. Besimokanti organizacija gali lengviau prisitaikyti prie rinkoje

vykstančių pokyčių, išlaikyti aukštus rezultatus, motyvuoti savo darbuotojus siekti vis geresnių rezultatų ir tobulėti. Tyrimais buvo įrodyta, kad organizacijų plėtrai didelės įtakos turi darbuotojų pasitenkinimas darbu, kuris skatina organizacijos darbuotojų darbo našumą bei savarankišką mokymąsi.

1.4.2. Mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo procesas

Žinių visuomenė, naujų technologijų diegimas organizacijos skatina nuolatinį darbuotojų tobulėjimą, kvalifikacijos kėlimą ir siekį savarankiško tobulėjimo. Daug dėmesio mokymuisi ir kvalifikacijos tobulinimui savo darbuose skiria šie autoriai: Patapas ir Kasperavičiūtė, R. Laužackas, M. Foley, M. Teresevičienė ir kt. Autorių teigimu, svarbu suvokti sąsają tarp darbuotojų mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo. Atkreipiamas dėmesys į organizacijos ir darbuotojų poreikius, iškeltus tikslus ir taikomus metodus, vykdant mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą. Remiantis A. Garaliu (2003), mokymosi dėka yra suteikiamos naujos galimybės, skatinančios darbuotojų augimą ir kvalifikacijos tobulinimą. Mokymasis ir kvalifikacijos tobulinimas tai procesas, apimantis organizacijoje vykdomų mokymo procesų etapus, kurie turi bendrą ryšį, veikia vienas kitą, siekiant organizacijos bendrų tikslų. Labai svarbu, kad organizacija užtikrintų efektyvų darbuotojų mokymąsi bei kvalifikacijos tobulinimą. Tam tikslui pasiekti turi būti sistemiškai nustatomi mokymo, kvalifikacijos tobulinimo tikslai ir poreikiai, skatinamos mokymosi vertinimo programos. Labai svarbu, kad organizacija atkreiptų dėmesį į metinių mokymosi planų rengimą, aptartų mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius, išsikeltų tikslus ir siektų nuolatinio tobulėjimo (Patapas, Kasperavičiūtė, 2009).

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 išlaikyta 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.

Siekiant efektyvaus mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo įgyvendinimo labai svarbu nustatyti pagrindinius besimokančiojo poreikius:

- ko norima išmokti;
- ko trūksta ir reikia besimokančiajam;
- kokių žinių ar profesinių įgūdžių trūksta.

Kuo daugiau organizacija skiria dėmesio darbuotojo poreikių nustatymui, tuo papračiau įgyvendina mokymosi projektus, greičiau išsprendžia problemas. Patapas ir Kasperavičiūtė (2009) teigia, kad mokymosi poreikis gali būti suvokiamas, kaip asmens kompetencijų stoka, kurią galima panaikinti mokantis. Kai asmuo suvokia, ko jam trūksta, tuomet lengvai surandama būdų kaip patekinti atsiradusį poreikį. Šiems poreikiams atsirasti dažniausiai įtakos turi inovacijų diegimas, profesinis tobulinimasis ir pokyčiai organizacijoje. Pasak A. Garalio (2003), inovacijų įdiegimas susijęs su naujų kvalifikacijų įgijimu. Dėl šios priežasties įvertinamas bendras darbuotojų kvalifikacijos lygis ir jų poreikis nuolat tobulėti, atsižvelgiant į situaciją. Kvalifikacijos ir žinių stoka darbuotojus verčia jaustis neužtikrintai, jiems sunku dirbti komandoje, siekti organizacijos iškeltų tikslų. Taip atsiranda poreikis kažką keisti, dažnai suvokiama, kad reikia mokytis, tačiau kiekvienas asmuo tą poreikį mokytis suvokia skirtingai. A. Akudovičiūtė (2007) ir V. Zuzevičiūtė (2006) išskiria pagrindinius vidinius ir išorinius poreikius, kurie skatina veikti. *Vidiniai* – tobulėjimo siekimas, lyderiavimas, karjeros tikslai. *Išoriniai* – aplinkos poveikis. Taip pat šios autorės įvardina sąmoningus ir nesąmoningus poreikius. *Sąmoningi poreikiai* – noras siekti išsikeltų tikslų, siekis keistis ir tobulėti. *Nesąmoningi poreikiai* – esamos padėties nepasitenkinimas, žinių, kompetencijų stoka, perspektyvų nebuvimas ar nematymas. Kada poreikis yra nepatenkinamas, atsiranda

motyvas, kuris skatina veikti, pats motyvas suvokiamas kaip procesas, skatinantis veikti, kad būtų pasiekti tikslai. Autorės teigia, kad žmogaus poreikiai ir motyvacija yra tiesiogiai susiję su organizacijos efektyvumo didinimu. Pasak J. Žaporiaus (2007), kad kiekvienas asmuo dirbantis organizacijoje sąmoningai siektų savo asmeninių ir organizacijos tikslų ir kad šie išskirti tikslai sutaptų, tai darbuotojas turi jausti pasitenkinimą savo turima veikla organizacijoje ir siekti patenkinti savo poreikius. Mokymuisi didelę įtaką turi vidinės darbuotojo paskatos. Noras mokytis, tobulėti susijęs tiek su naujų inovacijų diegimu organizacijoje, tiek ir su asmeniniais darbuotojo poreikiais.

Kalbant apie darbuotojų poreikių patenkinimą, pirmiausia reikėtų remtis A. Maslow (1943) poreikių hierarchija. Remiantis jo poreikių teorija, asmuo jaučiasi motyvuotas iki tol, kol nepasiekia tam tikro pasitenkinimo lygio. Remiantis A. Maslow, žmogaus motyvacija susideda iš penkių pagrindinių poreikių:

- fiziologinių;
- saugumo;
- priklausomumo;
- pagarbos;
- saviraiškos.

Patys svarbiausieji yra pirmieji, kol darbuotojas nesijaučia saugus ir nepatenkina fiziologinių poreikių, tol neįmanoma išugdyti lojalumo jausmo ar siekti pagarbos ir saviraiškos patenkinimo. Labai svarbu organizacijoms, patenkinus pirminius poreikius, individualiai skatinti kiekvieno darbuotojo saviraišką. Taip ne tik sustiprės ryšys tarp organizacijos ir darbuotojo, bet ir bus pasiekti organizacijos ir asmeniniai darbuotojo tikslai.

Dar viena nemažiau svarbi teorija – C. Alderfer (1972) ERG – trijų teiginių teorija, teigianti, kad žmonės siekia patenkinti egzistencijos, bendravimo ir augimo (tobulėjimo) poreikius. Jei asmuo nepasiekia kažkokių poreikių, tai jie „nusileidžia“ į žemesnę lygmenį, nors jie ir buvo patenkinti. Taip skatinamas visapusiškas tobulėjimas, tokiu atveju darbuotojas auga ir tobulėja organizacijoje. Jei jis nepatenkina savo poreikių arba jie neužtikrina tikėtino pasitenkinimo lygio, tuomet darbuotojo motyvacija mažėja. D. Maclelland (1970) pristatė trijų poreikių teoriją, kuri siejama su trimis potraukiais: laimėjimų, valdžios ir priklausomumo poreikiais. Darbuotojas, siekiantis laimėti, yra naudingas įmonei, jis stengiasi kuo daugiau ir geriau atlikti tam tikrų užduočių, geba prisiimti atsakomybę, siekia įvertinimo. Dar viena nemažiau svarbi teorija – dviejų veiksmų teorija – Herzbergo teorija (1950), kurioje teigiama, kad nepasitenkinimą ir pasitenkinimą darbu sukelia dvi skirtingos veiksmų grupės. Nepasitenkinimo veiksniai – darbo aplinka (darbo užmokestis, darbo sąlygos ir kompanijos vykdoma politika). Pasitenkinimo veiksniai susiję su darbo turiniu ir atsilyginimu už darbo turinį (laimėjimai, pripažinimas, atsakomybė).

Šioje teorijoje išryškinamas pasitenkinimu darbu aspektas, kuris skatina darbuotoją įsitraukti labiau į organizacijoje esančių problemų sprendimą, prisidėti prie kuriamų procesų tobulinimo. Apibendrinant pateiktas poreikių teorijas, galima teigti, kad daugelis žmonių ilgainiui patenkina savo pirminius poreikius, jiems tampa itin svarbu patenkinti saviraiškos poreikius, kurie ypač aktualūs darbo aplinkoje. Kuo daugiau dėmesio organizacija skiria darbuotojų saviraiškai, mokymosi galimybėms, tuo darbuotojas tampa lojalesnis ir susikoncentruoja ties organizacijos tikslais, tuo pačių patenkindamas ir savo poreikius.

Mokymosi poreikis yra vienas pagrindinių poreikių, siekiant tobulinti darbuotojų kvalifikaciją ir siekti nuolatinio organizacijos tobulėjimo. Teresevičienė et al. (2004), teigia, kad mokymosi poreikiai – tai yra procesas, kuriuo siekiama išsiaiškinti, ar organizacija turi poreikių, tikslų ir problemų, kuriuos reikia nukreipti į mokymus. Autoriai išskiria taikomus metodus, siekiant išsiaiškinti mokymosi poreikius: stebėjimas, struktūrizuotas pokalbis, anketavimas ir dokumentų analizė. Šiuos metodus galima taikyti atskirai arba derinti tarpusavyje. Teresevičienė et al. (2008) pažymi, kad mokymasis įmonėje yra reiškinys, kurį veikia kai kurie socialiniai partneriai, dėl to labai svarbu išsiaiškinti darbuotojo poreikius. Išskiriamas darbuotojo suinteresuotumas ir poreikis mokytis. Tikslingai turi būti nustatomi mokymo poreikiai. Mokymas(is) turi apimti tokius dalykus, kurie yra naudingi organizacijai bei pačiam darbuotojui, turi būti suteikta galimybė siekti aukštesnių pareigų ir nuolat tobulėti. Iš tiesų mokymosi poreikį nustato pačios įstaigos, šis poreikis atsiskleidžia kasmetiniame mokymosi plane. Vertinant mokymosi poreikius, privaloma atsižvelgti į tam tikrus apribojimus: ribotą biudžetą, ekspertų trūkumą bei darbuotojų atitraukimą nuo kasdieninių darbų (Tracevičiūtė, 2012). Norint nustatyti darbuotojų mokymosi poreikius, vertėtų pasinaudoti šiais kvalifikacijos tobulinimo metodais, kurios išskyrė I. Sakalinskaitė (2008): interviu, poreikių anketa ir kvalifikacijos analizė. Nustačius organizacijos darbuotojų kvalifikacijas, mokymosi poreikius, galima sudaryti darbuotojų metinį ar ilgesnio laikotarpio mokymosi planą, atsižvelgiant į tam tikras aplinkybes.

Darbuotojų poreikis mokytis ir tobulinti kvalifikaciją yra glaudžiai susiję su pasitenkinimu darbu ir individualių pasiekimų vertinimu. Kuo darbuotojas aukštesnės kvalifikacijos, jaučiasi užtikrintas savo turimomis kompetencijomis, patenkinti pirminiai poreikiai, tuo aktyviau jis ieško naujų galimybių tobulėti ir siekti karjeros savo organizacijoje. Darbuotojas tobulėja individualiai ir skatina tą daryti organizaciją.

1.4.3. Savarankiškas / informalus / savaiminis mokymasis darbo vietoje

Šiuolaikinėje visuomenėje mokymasis tapo ypač svarbus, glaudžiai susijęs su darbuotojų produktyvumu, šiuolaikinių įmonių veikla. Supratimas apie mokymąsi darbo vietoje reikalingas visais

lygmenimis ir įvairesniais būdais. Informalus / savarankiškas mokymasis yra viena iš labiausiai paplitusių mokymosi formų darbo vietoje. Tačiau turima mažai žinių apie šios formos ištakas, jos pagrindą, skatinamą ir plėtojamą pačioje organizacijoje. Mokymasis darbo vietoje susijęs ne tik tiesiogiai su dabartinėmis kompetencijomis, bet ir ateities perspektyvomis, žinių ir įgūdžių tobulinimu. Tai investicijos į bendrąsias darbuotojų kompetencijas, gebėjimus, technines ir specifines žinias, kurios bus naudingos įmonei (Boud and Garrick, 2001). Mokymasis darbo vietoje gali būti skirtingų formų nuo visiškai formalaus, institucinio mokymosi, įtraukiant ir žmogiškųjų išteklių iniciatyvas, taip pat neformalų, informalių, savarankišką iki visiškai nenumatyto mokymosi (Ellinger, 2005). Kaip ir anksčiau buvo minėta, remiantis M. S. Knowles (2007), mokymosi sąvoka neįmanoma vienareikšmiškai apibrėžti, ji vartojama labai plačiai. Ši sąvoka apima žinių įgijimą, patirties išplėtimą ir sisteminių požiūrį, susijusį su konkrečiomis problemomis.

Domėjimasis mokymusi darbo vietoje mokslinėje plotmėje sustiprėjo tik pastaraisiais metais. Plačiausiai šią formą nagrinėjo ir nušvietė užsienio autoriai: S. Billett, 2002; Boud ir Garrick, 1999; K. Collin, 2002; K. Illeris, 2003. Sternas ir Sommerlad (1999) pabrėžia, kad informalus / savarankiškas mokymasis yra be galo svarbus organizacijos plėtrai ir vystymuisi. A. D. Ellinger (2005) pažymi, kad mokymasis suprantamas kaip natūralus aspektas kasdieniame darbe ir pats darbas yra vertinimas kaip turtingas gyvenimo šaltinis. (cit. pgl: K. Collin, 2002, p. 133). Mokymasis darbe įgauna naują prasmę: organizacijos įvairiais būdais skatina, motyvuoja darbuotojus savarankiškai mokytis, tobulėti, siekti didesnių tikslų, nes puikiai supranta, kad tik besimokanti organizacija gali augti. Pastaruoju metu darbo vieta tapo neformaliojo, informaliuojo, savaiminio mokymosi vieta, t.y. mokomasi už formaliojo mokymo institucijų ribų. Daugiausia mokomasi per kitų darbuotojų darbo patirtį, įmonės organizuoja specialius mokymus darbo vietoje, rengiami įvairūs kursai, seminarai, skatinamas savarankiškas mokymasis, taip pat tobulėjama besimokant iš bendruomenės veiklos ar dirbant savanorišką darbą. M. Eraut (2004) teigia, kad mokymasis darbo vietoje yra derinamas ir siejamas su mokymusi iš kitų asmenų bei savo turimos patirties. Pasak autoriaus, neįmanoma specialių žinių išmokti savaime, svarbu socialinė aplinka darbo vietoje ir suderinti mokymai. Galima daryti išvadą, kad neužtenka vienos krypties mokymų, pavyzdžiui, kursų ar seminarų, darbuotojas turi mokytis ir iš aplinkos, t.y. kitų darbuotojų, perimant vertingą patirtį, ankstesnės ir esamos patirties. Tik toks visapusiškas mokymasis ir tobulėjimas gali užtikrinti aukščiausius rezultatus ir pasiekimus. Kai mokymasis vyksta realioje darbo aplinkoje, darbuotojui sudaromos sąlygos geriau suprasti tam tikras vertybes, nuostatas ir įsitikinti, kad konkrečios veiklos, kultūrinės vertybės, įmonės nuostatos yra suvokiamos ir sparčiau plėtojamoms. Tai vieni iš pagrindinių veiksmų, lemiančių mokymosi darbo vietoje pranašumą (Linkaitytė et al., 2011). Kondratavičienė ir Sajienė (2007) teigia, kad

informalus, savaiminis mokymasis yra pakankamai svarbūs darbuotojo profesiniam tobulėjimui ir reikiamoms kompetencijoms įgyti. Bet koks pasikeitimas darbo vietoje sudaro naujas galimybes mokytis, interpretuojant taip kaip mokymąsi dabarčiai ir mokymąsi iš savo sukauptos patirties. Remiantis Kondratavičiene ir Sajiene (2007), darbuotojo patirtis ir jo turimi įgūdžiai turi aiškią koreliaciją, taip pat pabrėžiama, kad dažniausiai atsispindi darbuotojo aukštas darbo atlikimo laipsnis, o formalus (siekiamas ir norimas). Profesinis tobulėjimas apibrėžiamas kaip nuolatinis procesas, kurio metu mokoma ir mokomasi. Dėl šios priežasties savaiminis, informalus, patirtinis mokymasis tampa ypač svarbus praktinio mokymosi metu (cit. pgl: Laužackas, Pūkelis (2000). M. Eraut (2004) savo atliktame tyrime pateikia informalaus mokymosi tipologiją darbo vietoje (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Informalaus mokymosi tipologija

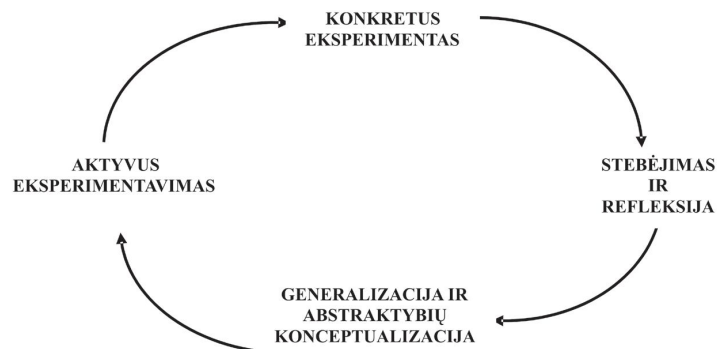
Susitelkimo laikas	Numanomas mokymasis	Reaguojamasis mokymasis	Patariamasis mokymasis
Praeities epizodas	Numanomas mokymasis susiejimas su praeities prisiminimais ir dabartine patirtimi	Trumpa beveik spontaniška reakcija į praeities epizodus, reğinius, įvykius, patirtį	Aptariami ir peržiūrimi praeities veiksmai, ryšiai, įvykiai, patirtis
Dabartinė patirtis	Patirtis užima epizodinę vietą atmintyje	Pažymėdamas faktus, idėjas, nuomones, įspūdžius; užduodami klausimai, stebimi veiksmai	Dalyvavimas sprendimų priėmime, problemų sprendime ir informalaus mokymosi planavime
Ateities elgesys	Nesąmoningi lūkesčiai	Pripažinimas galimų būsimų mokymosi galimybių	Mokymosi galimybių planavimas, apgalvojami būsimi įvykiai

Cit. pagal M. Eraut 2004, p. 250.

Informalus mokymasis darbo vietoje lengviau suvokiamas ir prieinamas darbuotojams nei formalus mokymasis. M. Eraut (2004) teigimu, svarbiausia šio mokymosi metu nėra tiesioginio mokytojo, tačiau gali būti šalia mentorius ar vadovas, kuris darbuotoją nuves teisinga mokymosi linkme. Pagal M. Eraut (2004) informalus mokymasis yra trijų lygių. *Numanomas mokymasis* – tai žinių įgijimas, nepriklausomai nuo sąmoningų pastangų mokytis ir aiškių žinių, kas buvo išmokta. Teigiama, kad dauguma mokosi iš patirties, tačiau supratimas, kad jie mokosi dar nereiškia, jog numanomas mokymasis yra netinkamas, priešingai, individai dažnai būna dar stipriau suinteresuoti išsiaiškinti tam tikrus klausimus ir įgyti žinių. *Reaguojamasis mokymasis* išsiskiria savo spontaniškumu, nors jis suvokiamas kaip tyčinis mokymasis, tačiau jis įvyksta veiksmo viduryje, kai tuo metu negalvojama. Priešingai nei *patariamasis mokymasis*, kuris yra tyčinis, neabejotinai turi mokymosi tikslą, laiką, numanomą žinių įgijimą. Apibendrinant pateiktą tipologiją, galima teigti, kad mokymasis vyksta visuomet, tačiau dėmesys gali būti sutelkiamas į praeityje įgytas patirtis, esamas ir būsimas, nesuvokiant to kaip mokymosi ir

įgyjamos patirties. Nors sąvokos tarpusavyje pakankamai skirtingos, tačiau jos apibūdina informaliųjų mokymąsi, kuris dažnai autorių aiškinamas kaip nenumanomas, tačiau darbo vietoje vykstantis mokymasis dažnai yra veikiamas aplinkos.

Dar vienas svarbus apie mokymąsi darbo vietoje aspektas – patirtinis mokymasis. Svarbu suvokti skirtumą tarp mokymosi iš patirties ir patirtinį mokymąsi. Patirtis kaip mokymasis vyksta kasdieninėse darbinėse situacijose. Patirtinis mokymasis gali būti įvardijamas kaip stebėjimas ir apmąstymas. Mokymosi procese, panaudodami savo turimas žinias, stebėjimą, apmąstymą sukuriame kažkokį produktą (R. Usher, 1999). Pasak M. Eraut (2004), daugelis patirtinį mokymąsi suvokia tik kaip vieną patirtą epizodą, kuris naudingas analizuojant konkrečiu klausimu, tačiau patirtinis mokymasis apima bendrai visą įgytą patirtį, kurią darbuotojai gali panaudoti bendram problemos sprendimui. Lewis ir Williams (1994) patirtinį mokymąsi įvardija kaip labai svarbų organizacijos aspektą, kuris skatina nuolatinius apmąstymus apie turimą ir įgyjamą patirtį, plėtoja naujus įgūdžius, suteikia naujų žinių ir platesnį suvokimą. J. Šlogerienė (2009) tyrinėjusi neformaliųjų ir savaiminių mokymąsi, patirtinį mokymąsi įvardija kaip neformaliuotu ir savaiminiu būdu įgytų žinių bei įgūdžių vertinimą. Tai viena iš sudedamųjų dalių, kai darbuotojas mokosi darbo vietoje. Lengviausias būdas suprasti patirtinį mokymąsi remtis D. A. Kolbo (1984) patirtinio mokymosi ciklu (žr. 3 pav.).



3 pav. Patirtinio mokymosi ciklas

Cit. pagal D. A. Kolbas, 1984, p. 38

D. A. Kolbas (1984) teigimu, mokymasis suvokiamas kaip procesas, kurio metu transformuojama patirtis ir gaunamos žinios. A. M. Juozaitis (2008) savo daktaro disertacijoje teigia, kad D. A. Kolbo ciklas ypač svarbus patirtinio mokymosi etape. Iš tikrųjų individai mokosi iš savo pačių veiklos, tačiau sąmoningai ar nesąmoningai jie pereina visus ciklo etapus: konkrečiosios patirties, refleksyvaus stebėjimo, abstraktaus konceptualizavimo ir aktyvaus eksperimentavimo. Pirmajame etape susiduriama su

konkrečia informacija, ji fiksuojama žmonių pojūčiais, o žmogus pasirenka tam tikrą elgseną. Viskas vyksta konkrečioje patirtyje. Po to seka mąstymas ir refleksija, kai viskas detalai suvokiama ir išanalizuojama. Tai esminis etapas, kurio metu reikalingas suvokimas ir santykis su konkrečiu nagrinėjamu reiškiniu, įvertinama gauta patirtis. Priėmus tam tikrus sprendimus, einama prie kito etapo, kurio metu integruojama patirtis ir žinios į darbą. Tuomet atsiranda grupavimas, sisteminimas, kitaip sakant, imama kurti tam tikros koncepcijos, remiantis jau turima patirtimi ir teorinėmis žiniomis. Po to seka veiksmai, kurie jau yra pagrįsti tam tikrais argumentais. Ir galiausiai vėl grįžtama prie eksperimentavimo ciklo.

Apibendrinant mokymąsi darbo vietoje labai svarbu įvardinti, kad tai vienas svarbiausių informalaus mokymosi aspektų šiuolaikinėje organizacijoje. Svarbu darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas, neatsižvelgiant į pasirinktą mokymosi formą. Nustatyta, kad mokymasis nėra apibrėžtas ir turintis konkrečius tikslus, dažniausiai visi mokymai vyksta savaime, remiantis iškilusiomis problemomis ar sąmoningu noru patobulinti tam tikrus jau esamus procesus. Viena iš svarbiausių mokymosi rūšių darbo vietoje yra mokymasis per patirtį. Mokymosi procese transformuojama patirtis ir gaunamos žinios, tokiu būdu sparčiai tobulėjama. Svarbu, kad darbo vietose būtų sudarytos galimybės darbuotojams tobulėti ir esant būtinybei būtų galima rinktis formalius ar neformalius mokymus, kurie būtų skirti konkrečios kvalifikacijos tobulinimui.

1.4.4. Informalaus mokymosi galimybės diegiant inovacijas

Šiuolaikinis verslas nuolat veikiamas ekonominės situacijos, didelės konkurencijos rinkoje, ieško būdų kaip nuolat atsinaujinti, pristatyti naujus produktus ar paslaugas, sutrumpinti gamybinius procesus, kurie leistų sumažinti kaštus. Dėl šios priežasties versle būtina tobulinti veiklos procesus ir kurti inovacijas. Inovacijų diegimas yra tiesiogiai susijęs su naujų kvalifikacijų įgijimu ar esamų kvalifikacijų tobulinimu, todėl dažnai atkreipiamas dėmesys į darbuotojus, kurie turi platesnes bendrąsias kompetencijas, kurios padeda greičiau ir paprasčiau įdiegti naujoves organizacijoje (Garalis, 2003). Darbas, mokymasis ir inovacijos yra glaudžiai susijusios tarpusavyje, jos sąveikauja organizacijoje, diegiant naujoves, ieškant mokymosi galimybių, dirbant ir tobulinant savo profesines kompetencijas. Nors daugelis autorių, tyrinėjusių inovacijų svarbą to neakcentuoja, tačiau Brown ir Duguid (1991), teigia, kad tai esminiai organizacijos elementai, siekiant spartesnio organizacijos vystymo. Spartesnis organizacijos vystymasis užtikrinamas inovacijų ir informalaus mokymosi dėka. Inovacijų kūrimas yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų tobulėjimu ir siekiu prisidėti prie organizacijos sėkmingo veikimo (Stripeikis,

Ramanauskas, 2007). Valodkienė et al. (2011) teigia, kad darbuotojai gali būti traktuojami kaip investicijos, akcentuojant nuolatinio mokymosi reikšmę, kreipiamas dėmesys į komandinio darbo svarbą. Darbuotojai – įmonės ištekliai, kurie užtikrina ir skatina savalaikę organizacijos plėtrą ir tobulėjimą. Tik besimokantys ir tobulėjantys darbuotojai gali padėti pasiekti geresnių rezultatų įmonei.

Inovacijos yra suvokiamos kaip visaapimantis ir nuolat besikeičiantis procesas, jos gali pasireikšti visose srityse, priklausomai nuo veiklos srities, turimų personalo kompetencijų bei organizacijos tikslų. Dauguma mokslininkų pritaria, kad naujovių įdiegimas ir tobulinimas tapo pagrindiniu konkurenciniu pranašumu versle. Tam, kad organizacijos tikslingai skatintu inovacijas, būtina tam tikra aplinka, vertybės ir nuostatos, taip suformuojama atitinkama organizacijos kultūra (Stripeikis ir Ramanauskas, 2011). A. Baležentis (2008), nagrinėdamas žmogiškųjų išteklių vadybą, iškelia inovatyvumo sąvoką, kaip vieną svarbiausių veiksnių, skatinantį nuolatinį darbuotojų žinių atnaujinimą ir konkurencijos stiprinimą. Autorius teigia, kad dabarties įvykiai ir prognozuojamieji iššūkiai skatina taikyti įvairesnius mokymosi metodus, kreipiamas didelis dėmesys į mokymosi visą gyvenimą strategiją. Tarafdar ir Gordon (2007) teigia, kad egzistuoja verslo inovacijos, kurios apima idėjas, praktiką, elgesį. Atlikdami tyrimą, autoriai aptaria ir literatūros tendencijas, kuriose išskiriamos techninės naujovės, naujausios technologijos, kurios turi įtakos procedūroms, politikai ir organizacinėms formoms. Tarafdar ir Gordon (2007) nuomone, naujovių įvedimai, kurie apima gamybinius procesus, ypač daug dėmesio reikalauja iš darbuotojų tobulinimo proceso ir naujų įgūdžių įgijimo.

Viena svarbiausių inovacijų sąlygų – nuolatinis žinių atnaujinimas ir tobulėjimas. Deja, ne visos organizacijos gali skirti nuolatinį neformalų mokymąsi kiekvienam darbuotojui, todėl labai dažnai darbuotojai, siekdami pasiūlyti kažkokią inovatyvią idėją, privalo mokytis savarankiškai arba remtis jau sukaupta patirtimi. Viena iš tokių inovatyvių programų, skatinančių savarankišką darbuotojų tobulėjimą – „Lean“ koncepcija (1970), kuri taikoma gamyboje. Ši koncepcija remiasi įmonės valdymo paradigma, kaip mažiausiomis sąnaudomis gauti didžiausią naudą ilguoju laikotarpiu ir įtraukti darbuotojus į inovacijų procesą. „Lean“ koncepcija remiasi pagrindinėmis ištakomis, tai yra: „Kaizen – procesų tobulinimas“, „Pull – gamyba pagal paklausą“ ir „Apsisaugojimo nuo galimų klaidų – „Pull“ sistemai apsaugoti“. „Lean“ koncepcija pirmą kartą pritaikyta TOYOTA gamykloje, dabar adaptuota ir plačiai taikoma Lietuvoje (Uleckas, 2007). Tai sinchronizuotos gamybos sistema, užtikrinanti savalaikį užsakymų įvykdymą, geresnį apyvartinių lėšų panaudojimą ir našesnį darbą. Naujos žinios, idėjos, inovacijos yra kuriamos taikant „Kaizen“ principus, kai kiekvienas įmonės darbuotojas gali siūlyti tobulinimus savo profesinėje srityje. Šios įmonės sėkmė, kad ji sulaukia per metus tūkstančiais naudingų siūlymų, kurie grindžiami profesine patirtimi. Šie pasiūlymai svarstomi, skaičiuojamas jų atsiperkamumas ir jei juos

patvirtina, šie projektai yra įdiegiami (L. Šarlauskienė, 2011). Daugelis įmonių stengiasi įdiegti šią sistemą. Pagrindine kliūtimi tampa netinkama nuostata, kad norint įdiegti šią sistemą reikia daug ir įvairių mokymų, kurie pakeistų darbuotojų tradicinį skeptišką požiūrį gamybos procesų tobulinimo galimybes ir skatintų imtis realių pokyčių. Šiai programai diegti yra pasitelkiamos darbuotojų turimos žinios ir kompetencijos, savarankiškas tobulėjimas ir noras tapti organizacijos tobulėjimo dalimi. Taigi šios programos esmė yra skatinti nuolatinį savarankišką darbuotojų tobulėjimą, diegti inovacijas ir skatinti nuolatinį atsinaujinimą (Jasinaičius, Karlienė, 2012). A.Uleckas (2007) įvardina pagrindinius „Kaizen“ sistemos pranašumus, tai pirmiausia, kad ši sistema padeda siekti geresnių rezultatų, neinvestuojant didelių lėšų. Pats svarbiausias principas – viso personalo įtraukimas į nuolatinį tobulinimo procesą, taip atsiranda didelis suinteresuotumas įmonės veiklos rezultatams. Paskutinis pranašumas, kad ši koncepcija skatina klaidų nustatymą, o ne atsakingų asmenų ieškojimą. Galima teigti, kad šios koncepcijos pagrindas yra darbuotojai, kurie tampa suinteresuoti savo turimas profesines žinias panaudoti siūlant ir diegiant naujoves įmonėje, taip pat jų suinteresuotumas skatina tobulėjimą ir siekti naujų žinių.

Inovatyvi organizacija – tai tokia, kuri nestovi vienoje vietoje ir nuolat ieško galimybių kaip reikėtų atsinaujinti. Stripeikis ir Ramanauskas (2011) įvardina tokios organizacijos pagrindinius bruožus:

- orientacija į pokyčius,
- komandinis darbas;
- informaciniai kanalai;
- rizika;
- biurokratizmo ir formalumų nepaisymas;
- iniciatyvumo skatinimas.

Įvertinus tai, ko reikia inovatyviai organizacijai, galima teigti, kad didelę reikšmę inovacijų kūrimui turi organizacinė kultūra, nes inovacijos gali gimi tik palankioje aplinkoje, kai vyrauja darna, susiformavusi stipri mokymosi kultūra ir darbuotojai jaučiasi kompetentingi savo profesinėje srityje. Inovacijų kūrimą sieja tiesioginė priklausomybė su darbuotojų tobulėjimu ir siekiu prisidėti prie įmonės veiklos rezultatų.

Atlikus mokslinę literatūros analizę teoriniu aspektu, galima pateikti šias išvadas:

- Žmogiškųjų išteklių vystymas – tai sisteminis procesas, kuris apima žmogaus gebėjimų plėtrą, telkia dėmesį ties tikslų pasiekimais (organizacijos ir individo lygmeniu). Užsienio literatūroje plačiau nagrinėjamas asmenybės tobulėjimas, Lietuvoje labiau akcentuojamas kvalifikacijos tobulinimas. Organizacija, siekdama aukščiausių rezultatų, turi sudaryti tinkamas sąlygas, kad vienu metu tobulėtų ir organizacija, ir jos darbuotojai.

- Mokymas(is) darbo vietoje ir kasdieninėje veikloje tampa itin svarbus šiuolaikinėje organizacijoje. Mokymosi nauda įvertinama ne pagal mokymosi rūšį, o kaip darbuotojas mokosi ir skiria laiko žinių tobulinimui. Nustatyta, kad mokymas(is) gali būti neapibrėžiamas ar turintis konkrečius tikslus, dažnai mokomasi savaime, remiantis iškilusiomis problemomis ar sąmoningu noru patobulinti tam tikras sritis. Darbo aplinkoje didžiausia nauda pastebima iš patirtinio mokymo(si), kai individai savo sukauptas žinias, patirtį panaudoja naujų idėjų ir inovacijų plėtrai. Mokymo(si) procese patirtis, turimos žinios yra transformuojamos, kas skatina spartesnę tobulėjimą. Mokymas(is) iš patirties, sąmoningas noras tobulėti, dalyvavimas kuriant mokymos(si) kultūrą, ir kvalifikacijos tobulinimo procese padeda išlikti konkurencingu rinkoje.

- Dauguma mokslo atstovų nuomone, pakankamai sudėtinga apibrėžti informalią mokymąsi, tačiau šis mokymasis tapo vienu svarbiausiu tyrimo objektu. Darbo autorė nustatė, kad informalus mokymas(is) – sąmoningas, nestruktūrizuotas mokymas(is), kuris reguliuojamas savarankiškai, ir turintis įtakos komunikacinių tinklų kūrimui, instruktavimui, konsultavimui ir veiklos planavimui. Informalus mokymas(is) tampa neatskiriama kasdieninės veiklos dalimi, siekiant asmenybės vystymosi ir sėkmingo integravimosi į organizacijos plėtrą.

- Inovacijos visuomenėje yra vienas svarbiausių konkurencingumą įvertinančių rodiklių, kuris skatina nuolatinę organizacijos vystymąsi ir augimą, siekiant darnos tarp inovacinio proceso ir žmogiškųjų išteklių. Buvo nustatyta, kad didelę reikšmę organizacijos vystymuisi turi organizacijos mokymo(si) kultūra, kuri formuoja bendrą tobulėjimo procesą. Informalus mokymas(is) ir inovacijos yra vienas kitą papildantys procesai, teikiantys naudą organizacijai ir darbuotojams.

2. TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS

Darbo autorė teorinėje darbo dalyje nustatė, kad mokymasis yra neatsiejama organizacijos ir darbuotojo gyvenimo dalis, kuri skatina individus tobulėti ir būti konkurencingais darbo rinkoje. Besimokanti organizacija ir jos žmonės dažniausiai pasiekia aukštesnių rezultatų, gerėja mikroklimatas organizacijos viduje, didėja darbo našumas ir efektyvumas. Mokymosi visą gyvenimą samprata tapo neatskiriama šiuolaikinės visuomenės dalis, nes tik besimokydamas ir nuolat tobulėjantis individas gali prisidėti prie organizacijos vystymosi. Atliekant tyrimą, darbo autorė rėmėsi Linkaitytės et al. (2011) visaapimančio mokymosi samprata, Egan et. al. (2004) organizacijos efektyvumu, remiantis mokymosi kultūra ir E. Tracevičiūtės (2012) darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo procesu. Informalus, savaiminis, savarankiškas mokymasis yra labai svarbi mokymosi dalis, siekiant darbuotojų savaiminio mokymosi, mokymo(si) kultūros kūrimo ir kvalifikacijos tobulinimo procese. Siekiant nustatyti mokymąsi darbo vietoje, remtasi, kad mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso etapai identifikuojami, remiantis įvairių autorių teiginiais, kad organizacija turi veikti sistemiskai: pirmiausia reikia nustatyti darbuotojų poreikius mokytis ir tuomet tobulinti jų kvalifikaciją, tikslingai diegti naujoves ir skatinti darbuotojų savarankišką tobulėjimą.

Problema: Ar įmonėje UAB „Baltwood“ veikianti inovacijų skatinimo sistema „INOVA“ skatina savarankišką, informalią mokymąsi ir kvalifikacijos tobulinimą organizacijoje, siekiant bendrų tikslų?

Objektas: darbuotojų informalaus / savarankiškas mokymasis

Tyrimo tikslas: išanalizuoti ir įvertinti UAB „Baltwood“ darbuotojų informalią mokymą(si) ir jo panaudojimą inovacijos skatinimo sistemoje „INOVA“.

Hipotezės: H1: inovacijų skatinimo sistemos įdiegimas turi įtakos darbuotojų informaliam mokymuisi.

H2: inovacijų sistemos įdiegimas skatina darbuotojų, nesiekiančių aukštojo išsilavinimo, informalią mokymąsi.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti žmoniškųjų išteklių tobulinimo sistemą organizacijoje.
2. Ištirti ir įvertinti darbuotojų informalaus mokymosi panaudojimą, remiantis įmonės UAB „Baltwood“ darbuotojų nuomone.

3. Atskleisti organizacijos vadovų nuomonę dėl darbuotojų informalaus ir savarankiško mokymosi panaudojimo organizacijos tikslams, mokymosi kultūros kūrimo ir kvalifikacijos tobulinimo organizacijos mokymo(si) procese.

Tyrimo strategija – šiame tyrime naudojamas dviejų metodų derinimas, siekiant kuo išsamiau išnagrinėti tiriamąjį objektą. Siekiant ištirti konkrečios įmonės projektą darbo autorė naudoja atvejo analizę. Atvejo analizė pasirinkta kaip tinkama, nes UAB „Baltwood“ įdiegė inovacijų skatinimo sistemą, kuri turi įtakos savarankiškam darbuotojų tobulėjimui ir mokymuisi. Siekiama išsiaiškinti, ar ši konkreti sistema veikia darbuotojus, ar jie patenkinti savo organizacijos profesine kultūra. Šio tyrimo tikslas yra ištirti, kaip darbuotojai ir vadovai vertina šią sistemą, palyginti jų pateiktus atsakymus ir nustatyti jos svarbą organizacijai.

Tyrimo metodai:

Darbuotojų savarankiško mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo tyrimas buvo suskirstytas į pagrindinius etapus:

✓ atlikta mokslinės literatūros analizė, atskleidžianti savarankiško mokymosi panaudojimą žmogiškųjų išteklių vystymo procese bei kvalifikacijos tobulinimą, siekiant bendrų organizacijos ir darbuotojų tikslų;

✓ išnagrinėta organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo sistema, jos galimybės ir trūkumai, siekiant organizacijos ir darbuotojų vystymosi.

Remiantis atliktos mokslinės literatūros analizės išvadomis, buvo sudarytas tyrimo modelis, kuriuo remiantis taikomi šie tyrimo metodai:

1. Anketinės apklausos tyrimo metodas, siekiama nustatyti darbuotojų požiūrį į savarankišką mokymą(si), kvalifikacijos tobulinimą ir pasitenkinimą įmonės vykdoma politika.

2. Struktūrizuoto interviu tyrimo metodas, siekiama ištirti vadovų požiūrį į darbuotojų savarankišką mokymą(si), kvalifikacijos tobulinimą ir bendrą sistemą, siekiant organizacijos tikslų.

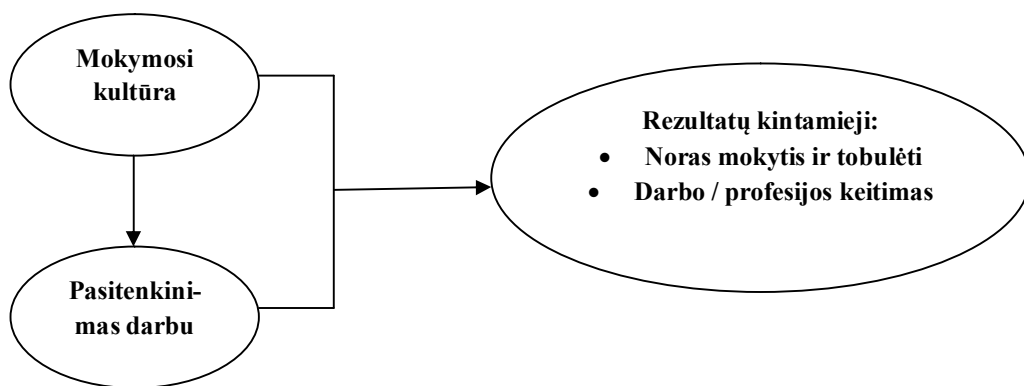
3. Gauti tyrimo duomenis išanalizuoti, parengtos išvados ir rekomendacijos.

Empiriniam darbuotojų savarankiško mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo tyrimui įmonėje taikyti šie tyrimo metodai:

1. Anketinė darbuotojų apklausa;
2. Su įmonės vadovais struktūrizuotas interviu;
3. Naudojami statistiniai duomenų analizės metodai: pateikiami statistiniai parametrai

(procentinis pasiskirstymas), taikomas Chi kvadrato kriterijus, kuris yra neparametris, koreliacija.

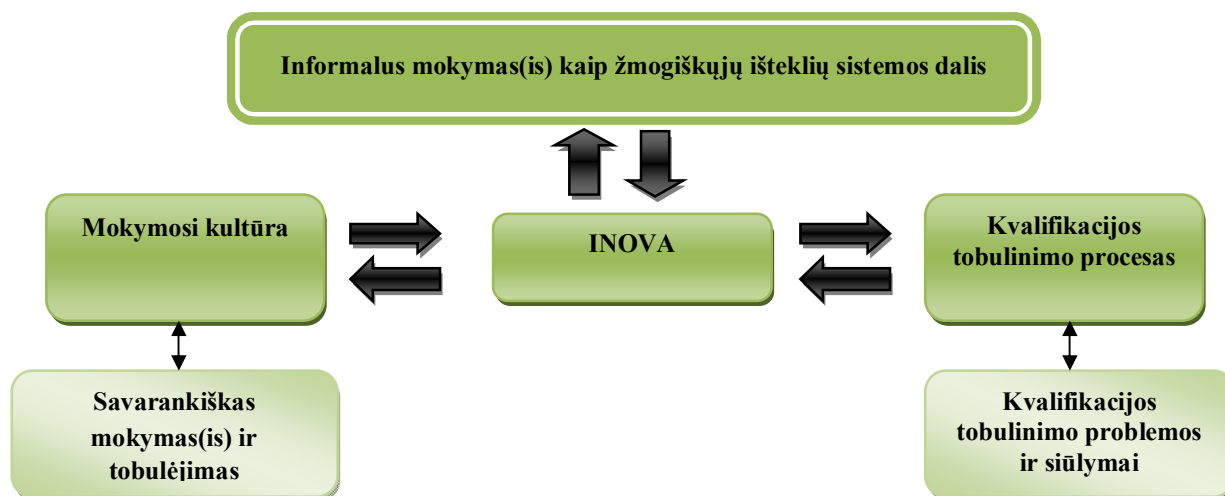
Anketinė darbuotojų apklausa ir struktūrizuotas interviu. Tyrimo modelis sudarytas, remiantis Egan et al. (2004) atliktu tyrimu „Organizacijos efektyvumas, remiantis mokymosi kultūra, pasitenkinimas darbu ir noras mokytis ir tobulėti arba darbo / profesinės srities keitimas“ (žr. 4 pav.).



4 pav. Konceptinis modelis „Mokymosi kultūros poveikis pasitenkinimui darbu“

Cit. pagal Egan et al. 2004, p. 282.

Teorinėje darbo dalyje buvo nustatyta, kad organizacijos mokymosi kultūra gali padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir abu šie kintamieji turi įtakos darbuotojų norui mokytis ir tobulėti arba keisti darbą / profesinę sritį. Tyrimo modelis taip pat pritaikytas struktūrizuotam vadovų interviu, kurio metu siekiama išsiaiškinti, ar vadovai atkreipia dėmesį į darbuotojų tobulėjimą, ar jie patys sudaro sąlygas darbuotojams mokytis ir sėkmingai siekti įmonės tikslų, ar vadovai skiria dėmesio savišvietai. Siekiant ištirti įmonės darbuotojų nuomonę apie mokymąsi įmonėje ir kvalifikacijos tobulinimą, šis Egan et al. modelis buvo papildytas E. Tracevičiūtės (2012) atliktu tyrimu „Darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas“, taip pat adaptuotas analizuojamai organizacijai ir papildytas tyrimo tikslu ir uždaviniais.



5 pav. Tyrimo modelis

Tyrimo anketą sudaro 20 klausimų: 16 uždari, 3 mišrūs ir 1 atviras klausimas. Didžiąją dalį uždarojo tipo klausimų sudaro rangininės Likerto skalės principu sudaryti konstruktai su teiginiais, padedančiais nustatyti respondentų nuomonę. Naudojama ir dichotominė ranginė skalė, kurios atsakymo variantai yra tik „taip“ arba „ne“, taip pat naudojama nominali vertinimo skalė, kuri atskleidžia matuojamąjį kintamųjų požymį. Siekiant teisingo vertinimo, anketoje pateikiami vertinimo kriterijai, kuriais įvertinami tyrimo kintamieji (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Anketinio tyrimo kintamųjų vertinimo kriterijai (rangingės skalės)

Dichotominė skalė, du vertinimo kriterijai	Trys vertinimo kriterijai	Penki vertinimo kriterijai
Taip / Ne	Taip / Taip, bet ne visada / Ne	Visiškai nesutinku / Nesutinku / Nei sutinku, nei nesutinku / Sutinku / Visiškai sutinku.

Tyrimo anketos klausimai buvo susisteminti ir susiskirstyti į 6 klausimų blokus:

Mokymosi kultūra ir pasitenkinimas darbu – remiantis sudarytą tyrimo modeliu, pateikiamas 17 teiginių klausimynas (1 anketos klausimas), kuriuo prašoma atsakyti įvertinant ranginėje penkių kriterijų skalėje. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina įmonės mokymosi kultūrą, ar ją sėkmingai išnaudoja, kaip darbuotojai jaučiasi savo darbo vietoje, ir ar planuoja keisti profesinę sritį.

Savarankiškas mokymasis – šį bloką sudaro 3 klausimai (3–5 klausimai), siekiama išsiaiškinti, ar darbuotojai po darbo skiria laiko profesinių žinių tobulinimui, jei taip, tai kokiose srityse. Taip pat sutelkiamas dėmesys į darbuotojų asmeninį tobulėjimą, ar darbuotojai turi mėgstamas sritis, kurioms skiria dėmesį, skaito papildomą literatūrą, domisi naujovėmis. Šiais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, ar darbuotojai suinteresuoti dėti individualias pastangas, kad pasiektų aukštesnę kvalifikaciją, tobulintų savo kompetencijas ir nuolat mokytųsi.

Mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo procesas – anketos 2, 6–10, 12 klausimai pateikiami siekiant išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina kvalifikacijos tobulinimo galimybes įmonėje: kokie nuolatiniai motyvai skatina tobulinti kvalifikaciją ir mokytis, ar darbuotojai jaučia, kad įmonė atsižvelgia į jų poreikius nuolat tobulėti ir mokytis, ar patys darbuotojai žino, kaip veikia kvalifikacijos tobulinimo sistema įmonėje, kaip patys darbuotojai vertina savo indėlį į įmonės tobulėjimo procesą, ar jaučiasi naudingi įmonėje ir kokiais būdais jiems geriausia mokytis ir tobulinti savo kvalifikaciją.

Mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo problemos – 11, 13 klausimai užduodami, siekiant sužinoti, su kokiomis problemomis susiduria darbuotojai, siekdami mokytis ir gerinti savo kvalifikaciją. Pateikiama 12 teiginių, kuriuos prašoma įvertinti ranginėje penkių kriterijų skalėje. Taip pat prašoma pateikti siūlymus, kaip pagerinti organizacijos ir darbuotojų vystymąsi organizacijoje.

Inovacijų skatinimo programa „INOVA“ – 14–16 klausimai užduodami, siekiant išsiaiškinti, ar darbuotojai žino apie šios sistemos egzistavimą ir veikimą organizacijoje, ar ja naudojasi bei ar ši programa skatina juos tobulėti ir mokytis.

Demografiniai klausimai – 17–20 klausimai, leidžia išsiaiškinti darbuotojų lytį, amžių, išsilavinimą ir darbo stažą. Siekiama ištirti, ar darbuotojų amžius ir išsilavinimas turi įtakos nuolatiniam tobulėjimo procesui, ir kas daugiau dėmesio skiria asmeniniam tobulėjimui – vyrai ar moterys.

Apdorojant tyrimo duomenis atlikta statistinė tyrimo duomenų analizė, naudojant Microsoft Excel ir SPSS programas. Analizuojant ranginius ir nominalius tyrimo kintamuosius, SPSS programos pagalba pateikiama dažnių skirstinys tarp porų kintamųjų. Analizuojant atvirojo tipo klausimus sudaromos lentelės, kurios suskirstomos į kategorijas pagal gautus respondentų atsakymus. Atvirojo tipo klausimu buvo prašoma respondentų įvardinti su kokiomis problemomis jie susiduria, siekdami kvalifikacijos tobulinimo, ir ką galėtų pasiūlyti organizacijai, kad organizaciją ir darbuotojai sparčiau tobulėtų ir vystytųsi.

Tyrimo imtis. Tyrimo imtis nustatyta, atsižvelgiant į K. Pukėno (2009) imties dydžių lentelę. Buvo žinoma, kad analizuojamoje įmonėje dirba 249 darbuotojai, tad, remiantis minimalia 5 procentų paklaida, buvo nustatyta kad minimalus respondentų skaičius turi būti 151.

Atliekant kiekybinę apklausą, anketa buvo pateikta internetinėje svetainėje www.manoapklausa.lt, ši anketa skirta administracijos darbuotojams, kurie naudojami kompiuteriais darbo vietose. Gavus įmonės generalinio direktoriaus sutikimą ir darbuotojų elektroninių pašto adresus, prašymai užpildyti anketą buvo išsiųsti visiems administracijos darbuotojams. Prašymai su elektronine nuoroda ir magistro darbo tema ir tyrimo tikslu (buvo akcentuojama, kad anketa anonimiška) buvo išsiųsti 35 respondentams. Anketinė darbuotojų apklausa vyko dvi savaites nuo 2014 m. sausio 27 d. iki 2014 m. vasario 10 d. Anketų grįžtamumo kvota – 77 proc. (27 anketos).

Likusios apklausos anketos buvo pateiktos atspausdintos ir įteiktos kiekvienam darbuotojui asmeniškai. Didelė darbuotojų dalis yra rusakalbiai, tad darbo autorė, atsižvelgdama į respondentų pasiskirstymą, anketą pateikė dviem kalbomis: lietuvių ir rusų. Siekiant gauti kokybiškus ir tikslus atsakymus, anketa papildyta paaiškinimais, atsižvelgiant į tai, kad išsilavinimo lygis tarp darbuotojų yra labai skirtingas. Norint užtikrinti respondentus, kad anketa yra tikrai anonimiška, užpildytas anketas respondentai turėjo sudėti į specialią dėžę, kuri buvo įmonės administraciniame pastate. Anketinė darbuotojų apklausa vyko dvi savaites nuo 2014 m. sausio 27 d. iki 2014 m. vasario 10 d., buvo pateiktos 155 anketos, anketų grįžtamumo kvota – 81,9 proc. (127 anketos), 15 anketų buvo sugadintos ir netinkamos tyrimui.

Pusiau struktūrizuotas interviu. Interviu atliktas su UAB „Baltwood“ vadovais, siekiant ištirti darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesus bei savarankiško mokymosi skatinimą įmonėje. Remiantis jau sudarytų modelių, interviu tyrimo metode išskiriami keturi klausimų blokai, kurie apima mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą bei savarankiško mokymosi galimybes įmonėje, ir inovacijų „INOVOS“ programos panaudojimą.

Mokymosi kultūra įmonėje. 1 klausimas, skirtas išsiaiškinti, ar susiformavusi mokymosi kultūra įmonėje, kokie vykstantys procesai skatina vadovus taip manyti.

Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai ir motyvacija. 2, 3 klausimai skirti išsiaiškinti, ar įmonėje taikomi mokymosi planai, koku būdu jie parengiami ir kaip atsižvelgiama į darbuotojų pageidavimus tobulinti kvalifikaciją ir mokytis.

Savarankiško mokymosi skatinimas. 4, 5 klausimai skirti sužinoti, kokios priemonės skatina darbuotojų savarankišką mokymąsi, kuo šis mokymasis yra naudingas įmonei ir kaip jis panaudojimas bendrų tikslų siekimui.

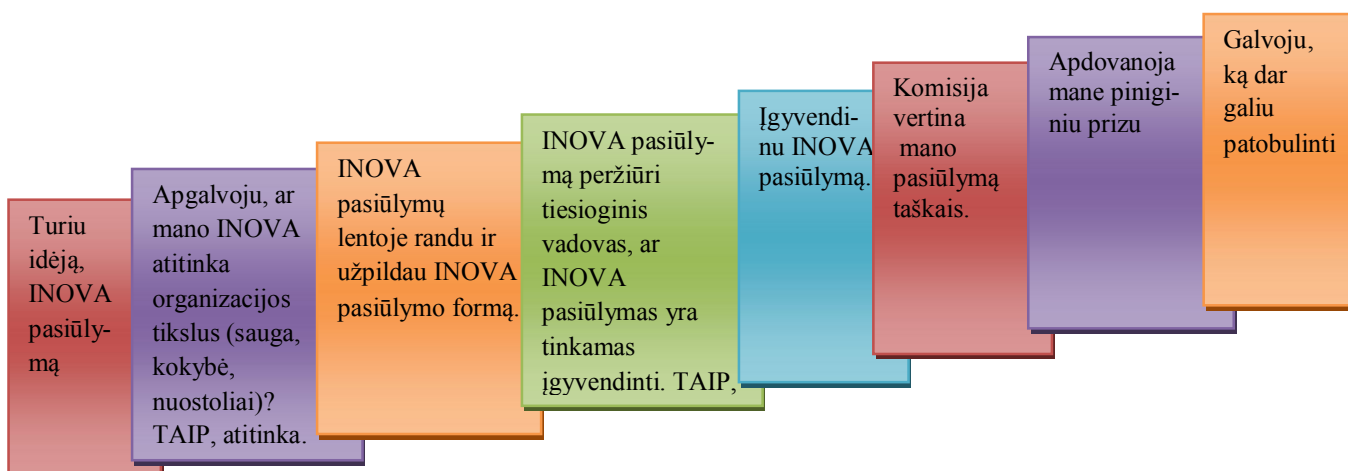
Inovacijų skatinimo sistemos veikimas įmonėje. 6–8 klausimai skirti nustatyti, ar inovacijų skatinimo sistema sėkmingai veikia įmonėje, kaip tai skatina darbuotojus mokytis ir skatina naujovių įdiegimą įmonėje.

Interviu klausimai pagal pateikimo formą buvo pateikti atviri. Gavus vadovų sutikimą, interviu klausimai buvo išsiųsti vadovams elektroniniu paštu 2014 m. vasario 17 d., gauti atsakymai 2014 m. vasario 28 d. Tyrimo duomenys analizuojami pagal sudarytą tyrimo modelį (žr. 5 pav.), išskiriant esminius informantų atsakymus lentelėje, tekstas autorės nekoreguotas. Lentelė sudaryta iš 3 kategorijų, kurios apima pagrindinius tyrimo modelio aspektus, 13 subkategorijų, kurios išskirtos pagal klausimus ir informantų atsakymus. Darbo autorė atliko išsamią gautą duomenų analizę ir pateikė įvairius palyginimus ir interpretacijas, analizuojant pateiktus teiginius. Analizės pabaigoje pateikiamas tyrimo apibendrinimas.

3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR APIBENDRINIMAI

Tiriamos organizacijos charakteristika. UAB „Baltwood“ viena iš AB „Grigiškių“ įmonių grupei priklausanti įmonė. Įmonė savo veiklą pradėjo 2003 m. nuo medinių padėklų gamybos. Glaudus bendradarbiavimas su pirkėjais, ilgalaikė patirtis medienos sektoriuje ir nuolatinės investicijos į papildomą įrangą skatina įmonės plėtrą bei augimą. Pagrindinė įmonės produkcija – klijuotas baldinis skydas, pjautinė mediena, mediniai padėklai, kuro granulės, sodo namukai, medienos plaušų plokštės. Įmonėje šiuo metu dirba 249 darbuotojai.

Nuolatinė įmonės plėtra ir augimas skatina darbuotojus tobulėti, kelti savo kvalifikaciją, gilinti turimas žinias, įgyti papildomų žinių ir kompetencijų. UAB „Baltwood“ didelį dėmesį skiria savo darbuotojų ugdymui ir tobulėjimui. Vykdomas formalus ir neformalus mokymas(is), skatinamas ir informalus. Įmonėje neformalus mokymas vyksta pagal 2001 m. priimtą įmonės grupių reglamentą. Kvalifikacijos kėlimas vykdomas pagal darbo kodekse numatytą tvarką. Įmonės darbuotojai taip pat skatinami siekti formalaus išsilavinimo: darbuotojai studijuojantys aukštosiose mokyklose išleidžiami atostogų (dažniausiai mokamų). Darbuotojai, dirbantys su pavojingais įrenginiais, siunčiami mokytis į profesinius rengimo centrus, įmonei apmokant visas mokymosi išlaidas. Išimtiniais atvejais įmonė gali apmokėti savo darbuotojų aukštojo mokslo studijas. UAB „Baltwood“ skatina savarankišką ir informalią mokymą(si) įmonėje: sukurta mokymo(si) sistema „INOVA“, kuri darbuotojus skatina ieškoti naujovių, teikti naudingus įmonei ir patiems darbuotojams pasiūlymus. „INOVA“ sistema – tai idėjų, pasiūlymų procesas, suteikiantis galimybę kiekvienam darbuotojui teikti savo pasiūlymus, orientuotus į procesų, darbo vietos produktyvumo didinimą, saugos ir kokybės gerinimą. Tokiu būdu darbuotojas, teikdamas kryptingas ir reikalingas idėjas, palengvina darbą sau, eliminuoja *MUDA* bei ilgalaikėje perspektyvoje teikia naudą ir padeda organizacijai sutaupyti. *MUDA* – (kilęs iš japoniško žodžio „Muda“, reiškiančios nuostolius, eikvojimą, tuštumą). „INOVA“ sistema siekia optimizuoti verslo sąnaudas ir garantuoti nuolatinį procesų tobulinimą visose organizacijos grandyse nuo aukščiausių vadovų iki pagalbinių darbuotojų, leidžianti darbuotojams atskleisti savo potencialą organizacijos vystymosi procese. Ši sistema nukreipta į visų dirbančiųjų galimybes ir potencialą – darbuotojai skatinami dalyvauti organizacijos gerinimo procesuose, jiems suteikiama galimybė pateikti pasiūlymus, kurie paskui visuotinai svarstomi, vertinami, ir, jei jie tinkami, diegiami organizacijos procesuose, o naudingus pasiūlymus pateikę darbuotojai apdovanojami ir skatinami toliau. Pagrindinis „INOVA“ sistemos tikslas – gauti ir įgyvendinti kuo daugiau pasiūlymų procesų tobulinimui iš įmonėje dirbančių darbuotojų. Norint geriau suprasti INOVA sistemą, pateikiamas jos veikimo principas žemiau esančiame paveiksle (žr. į 6 pav.).



6 pav. INOVA sistemos veikimo principas

Sudaryta darbo autorės pagal inovacijų skatinimo sistemos instrukciją

Iš pateikto paveikslo matyti, kad pasiūlymą gali pateikti bet kuris įmonės darbuotojas, užpildydamas atitinkamą formą. Pasiūlymą pirmiausia vertina jo tiesioginis vadovas, o, įgyvendinus pasiūlymą, jį įvertina ir komisija. „INOVA“ sistemos pasiūlymų apskaitą vykdo padalinio vadovas, kuris vieną kartą per savaitę atsiskaito įmonės generaliniam direktoriui, kiek ir kokių pasiūlymų gauta jo padalinyje, kiek jų yra įgyvendinta, kiek jų planuojama įgyvendinti artimiausiu metu, kokie pasiūlymai nebuvo patvirtinti ir pateikiamos priežastys. Vieną kartą per mėnesį teikiama ataskaita apie „INOVA“ sistemos efektyvumą AB „Grigiškės“ įmonių grupės vadovybei. Įsitikinęs, kad darbuotojo pasiūlymas pasiteisino (buvo pasiekti laukti rezultatai), jį pateikęs darbuotojas apdovanojamas pasirinkto prekybos centro dovanų kuponu ir skatinamas teikti daugiau „INOVA“ pasiūlymų. Vertinimo sistema pagrįsta taškų rinkimo sistema, kur taškai virsta tam tikra pinigine išraiška. Taškai suteikiami už pasiūlymo atitikimą „INOVA“ įgyvendinimo kriterijams.

3.1. Anketinės apklausos tyrimo analizė

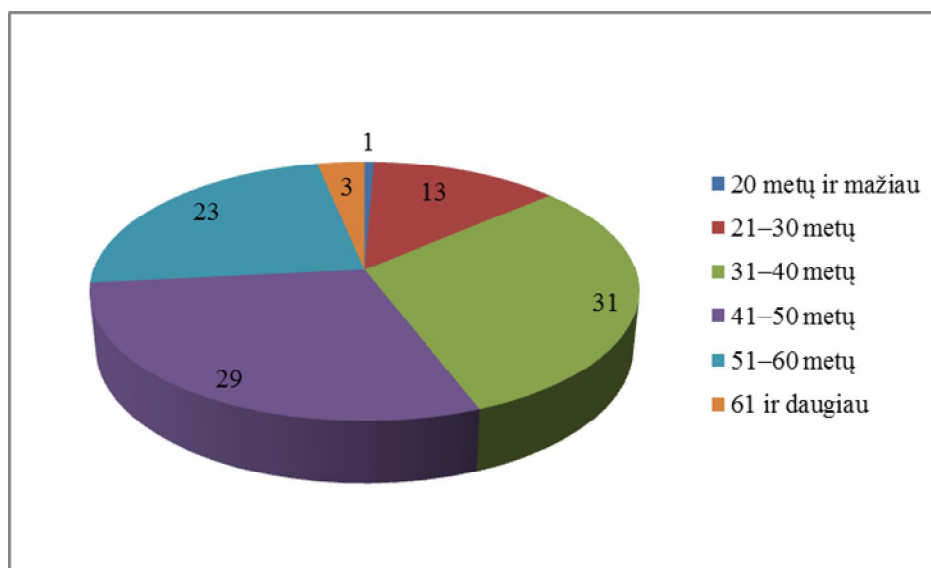
Kiekybinio tyrimo metu buvo apklausti UAB „Baltwood“ darbuotojai, siekiant iširti įmonės mokymosi kultūrą, kvalifikacijos tobulinimo galimybes, darbuotojų siekį tobulėti ir dalyvauti inovacijų skatinimo programoje. Siekiant kokybiškesnės analizės, buvo išskirtos trys darbuotojų grupės. Pirmoji – administracijos darbuotojai, kurie atsakingi už įmonės vykdomus procesus ir užimančias vadovaujančias pareigas. Antroji grupė – tai medienos pluošto plokštės (toliau – MPP) cecho darbuotojai, trečioji grupė –

medienos granulių (toliau – MG) cecho darbuotojai, kurių sudaro pjautinio skydo, lentpjūvės ir granulių gaminimo darbuotojai.

3.1.1. Demografinis respondentų pasiskirstymas

Anketinio tyrimo metu UAB „Baltwood“ darbuotojams pateikti keturi demografiniai klausimai, buvo siekiama išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą ir kiek laiko jie dirba šioje įmonėje. Šiame tyrime dalyvavo 154 respondentai (27 – administracijos darbuotojai, 63 – MPP cecho darbuotojai, 64 – MG cecho darbuotojai). Iš jų – 70 moterų ir 84 vyrai, atitinkamai 45,5 proc. visų darbuotojų sudaro moterys, 54,5 proc. vyrai. Tolygus respondentų pasiskirstymas pagal lytį yra administracijos ir MG cecho darbuotojų, šiek tiek daugiau vyrų (38 vyrai, 24 moterys) yra MPP ceche, kas ir lemia didesnę procentinę pasiskirstymą vyrų tarpe.

Analizuojant amžiaus grupes, matyti, kad tyrime dalyvauja įvairaus amžiaus darbuotojai. Dauguma darbuotojų yra vidutinio amžiaus nuo 31 iki 50 metų, tai sudaro 60 proc. visų apklaustųjų darbuotojų (žr. 7 pav.).

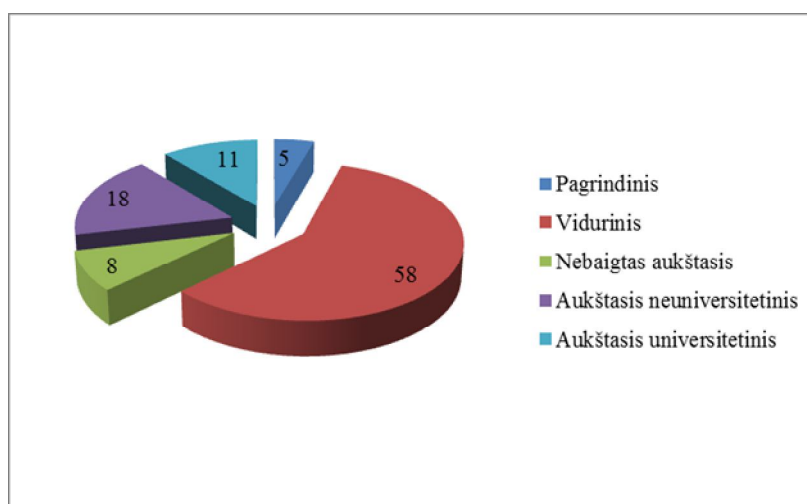


7 pav. Respondentų skirstinys pagal amžių, proc.

Atkreipiamas dėmesys į darbuotojų pasiskirstymą pagal grupes, daugiausia jaunų darbuotojų 21–30 metų (12 proc. visų respondentų) ir 31–40 metų (26 proc. visų apklaustųjų) dirba MPP ceche. MG ceche daugiausiai darbuotojų yra 41–50 metų kategorijoje (17 proc. visų apklaustųjų). Administracijoje nėra

vyresnių darbuotojų nėra 50 metų. Bendrai vyresnio amžiaus darbuotojai nuo 51–60 m. sudaro 23 proc. visų respondentų ir tik 13 proc. sudaro darbuotojai iki 30 metų, kurie daugiausiai dirba MPP ceche.

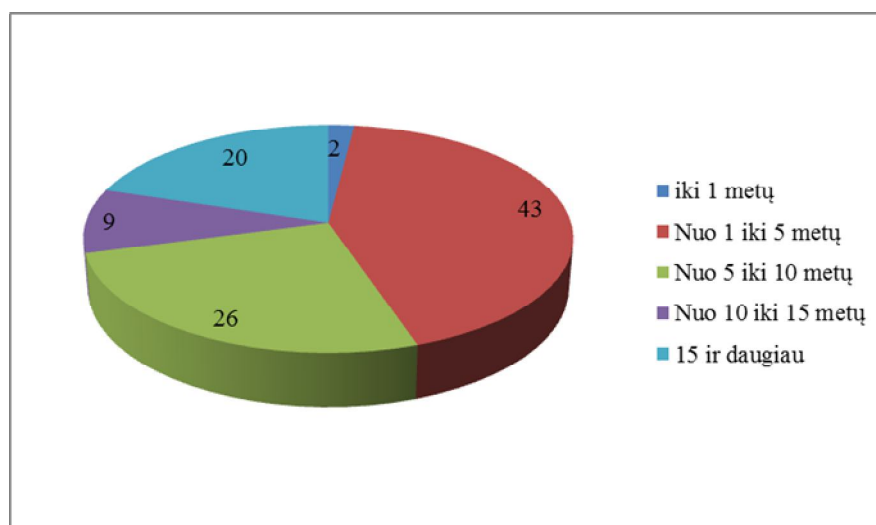
Vertinant darbuotojų mokymosi kultūrą, jų tobulėjimo galimybes, svarbu nustatyti, kokio išsilavinimo darbuotojai dirba organizacijoje. Remiantis amžiaus grupėmis, matyti, kad daugiausia jaunų darbuotojų turi aukštesnį išsilavinimą. Net 58 proc. darbuotojų turi tik vidurinį išsilavinimą (žr. 8 pav.). Didesnė dalis darbuotojų, turinčių vidurinį išsilavinimą dirba MPP ir MG cechuose.



8 pav. Respondentų skirstinys pagal išsilavinimą, proc.

Administracijoje nedirba nė vienas žmogus su žemesniu nei aukštuoju neuniversitetiniu išsilavinimu. Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turi 18 proc. visų apklaustųjų, 11 proc. turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Iš visų aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų administracijoje dirba net 88 proc. Apibendrinant gautus išsilavinimo rezultatus, galima teigti, kad dauguma įmonėje dirbančiųjų darbuotojų turi žemesnį išsilavinimą, tačiau profesinėje srityje jie turi daugiau patirties, kuria gali pasidalinti su naujais įmonės darbuotojais.

9 paveiksle pateiktas darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje. Galima pastebėti, kad daugiau kaip pusę respondentų šioje įmonėje dirba ilgiau nei vienerius metus, tačiau ir ne ilgiau nei 10 metų, tai sudaro 69 proc. visų apklaustųjų darbuotojų.



9 pav. Respondentų skirstinys pagal darbo stažą, proc.

UAB „Baltwood“ kaip nepriklausoma įmonė egzistuoja jau 11 metų (anksčiau buvo sudėtinė AB „Grigiškių“ įmonės grupės dalis). Dėl to, galima teigti, kad darbuotojų kaita įmonėje santykinai žema, nes tik 2 proc. apklaustųjų įmonėje dirba iki vienerių metų. 20 proc. visų apklaustųjų darbą yra pradėję AB „Grigiškių“ įmonių grupėje ir sėkmingai toliau dirba įmonėje daugiau nei 15 metų (žr. 9 pav.).

Apibendrinant gautus demografinius tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad lyčių pasiskirstymas tarp apklausoje dalyvavusių asmenų yra tolygus, Tačiau didžiąją dalį visų apklaustųjų sudaro vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai, kurie dirba gamybos srityje. Daugiausia darbuotojų vidutinio amžiaus, kurie įmonėje dirba ilgiau nei vienerius metus. Nepaisant to, kad vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai sudaro didžiąją dalį visų apklaustųjų, tačiau, galima teigti, kad daugelis darbuotojų yra sukaupę nemažai profesinės patirties, nes daugiau kaip pusė darbuotojų 55 proc. visų apklaustųjų įmonėje dirba nuo 5 iki 15 metų ir daugiau.

3.1.2 Anketinės darbuotojų apklausos tyrimo analizė

Anketinės darbuotojų apklausos tyrimo analizė pagal tyrimo modelį (žr. 5 pav.). Siekiant įgyvendinti išsikeltus anketinės apklausos tyrimo tikslus, klausimai, užduodami respondentams, buvo suskirstyti į 6 blokus.

Mokymosi kultūra ir darbuotojų pasitenkinimas organizacijoje. Teorinė tyrimo dalis atskleidė, kad organizacijos mokymo(si) kultūra ypač svarbi organizacijos mikroklimatui ir tik jos dėka darbuotojai

nukreipiami tinkama linkme, kur vystosi ir pati organizacija, labai svarbu, jog organizacija remtų mokymosi kultūrą (Marsick ir Watkins, 2003).

5 lentelė. Mokymosi kultūra organizacijoje, proc.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Mano įmonėje darbuotojai atvirai aptaria klaidas, kad iš jų būtų mokomasi	1	9	29	53	8
2. Mano įmonėje darbuotojai identifikuoja įgūdžius, kurie reikalingi būsimiems darbams atlikti	1	13	27	47	12
3. Mano įmonėje darbuotojai padeda vienas kitam mokytis	4	8	27	49	12
4. Mano įmonėje darbuotojai skatinami mokytis (mokama už mokslą, suteikiamos atostogos, laisvadieniai ir t.t.)	12	14	19	44	11
5. Mano įmonėje darbo valandomis skiriamas laikas mokytis, tobulinti žinias ir įgūdžius	8	19	21	43	9
6. Mano įmonėje darbuotojai savo problemas mato, kaip mokymosi galimybes	4	14	36	38	8
7. Mano įmonėje darbuotojai yra apdovanojami už mokymąsi (skiriamas dėmesys susirinkimų, švenčių metu)	6	18	27	37	12
8. Mano įmonėje darbuotojai atvirai bendrauja, visuomet sulaukia grįžtamojo ryšio iš kitų darbuotojų	2	8	35	45	10
9. Mano įmonėje darbuotojai prieš kalbėdami išklauso ir kitų nuomonę	2	9	36	44	9
10. Mano įmonėje darbuotojai skatinami klausti „kodėl“ nepriklausomai nuo užimamų pareigų	3	9	31	46	11
11. Mano įmonėje, kai darbuotojai pareiškia savo nuomonę, jie taip pat paklausia ir kitų nuomonės	3	9	27	52	9
12. Mano įmonėje darbuotojai pasitiki vienas kitu	4	16	38	30	12
13. Mano įmonėje darbuotojai gerbia vienas kitą	4	15	30	37	14
14. Esu patenkintas savo darbu	2	8	35	40	15
15. Man nepatinka mano darbas	14	37	33	13	3
16. Man patinka čia dirbti	1	8	37	43	11
17. Aš ketinu ieškoti darbo kitoje profesinėje srityje artimiausioje ateityje	11	40	30	15	4

Analizuojant respondentų nuomonę apie mokymosi kultūrą organizacijoje nustatyta, kad daugiau negu pusė darbuotojų sutinka su teiginiu, kad jų įmonėje atvirai aptariamoms ir analizuojamos darbo metu pasitaikančios klaidos, kad iš jų būtų mokomasi (visiškai sutinka – 8 proc., sutinka 53 proc.). Įmonė skiria dėmesį klaidų identifikavimui ir analizei. Dar vienas labai svarbus teiginys, su kuriuo sutinka daugiau nei pusę respondentų: darbuotojai reiškia savo nuomonę, bet visuomet paklausia ir kitų nuomonės (visiškai sutinka 9 proc., sutinka 52 proc.). Įmonėje vyrauja geras mikroklimatas, nes darbuotojai padeda vienas kitam mokytis, šiam teiginiui pritaria 61 proc. visų apklaustųjų (12 proc. visiškai sutinka su juo, 49 proc.

sutinka). Daugiausiai nepritarimo sulaukė teiginys, kad respondentai ketina ieškoti darbo kitoje profesinėje srityje artimiausioje ateityje (51 proc.), tačiau būtina atkreipti dėmesį, kad šiam teiginiui neutralią nuomonę pareiškė 30 proc. respondentų ir 15 proc. visų apklaustųjų pritaria šiam teiginiui ir 4 proc. visiškai sutinka su šiuo teiginiu. Su teiginiu, kad jiems patinka čia dirbti visiškai sutinka 11 proc., sutinka 43 proc. ir neutralios pozicijos laikosi 37 proc. respondentų. Galima daryti prielaidą, kad šiek tiek daugiau negu pusė darbuotojų yra lojalūs įmonei ir ši įmonė jiems patinka, daugiau kaip pusė respondentų galvoja apie pasikeitimus savo profesinėje srityje, galbūt abejoja savo turimomis žiniomis, o penktadalis neapsisprendžia, ar jiems gera dirbti šioje įmonėje. 37 proc. respondentų nepitaria teiginiui, kad jiems nepatinka jų darbas, o 33 proc. apklaustųjų yra neutralūs šiuo klausimu. Atlikus Chi. kvadrato priklausomumo tyrimą tarp organizacijos mokymosi kultūros ir išsilavinimo bei darbo stažo, paaiškėjo, kad mokymo(si) kultūros vertinimas nepriklauso nuo išsilavinimo ir darbo stažo bei išsilavinimo. Apibendrinant anketinės apklausos rezultatus, galima daryti prielaidą, kad įmonės mokymosi kultūra yra pakankamai išplėtotą, visi darbuotojai teigiamai vertina galimybes savo įmonėje (nepriklausomai nuo amžiaus, išsilavinimo ar darbo stažo), mato aiškiai suformuluotą įmonės viziją, iškeltus tikslus ir siekius tiek organizacijos lygmenyje, tiek individualiame. Remiantis Egan et al. (2004) atliktu tyrimu apie mokymosi kultūros įtaką darbuotojų pasitenkinimui ir norui tobulėti ar keisti darbą, buvo nustatyta, kad organizacijos mokymosi kultūra turėjo reikšmingos įtakos pasitenkinimu darbu. Taip pat pastebėta, kad mokymosi kultūra turėjo netiesioginį poveikį darbuotojų savarankiškam mokymuisi, tačiau šis poveikis turi ryšį su darbo pasitenkinimu. Minėti autoriai savo tyrime rėmėsi Watkins ir Marsick teorinėmis išvadomis, jog labai svarbus vaidmuo tenka organizacijai, kuri remia mokymosi kultūrą, pastaroji turi teigiamos naudos darbuotojams ir organizacijai. Taigi, remiantis šiuo moksliniu tyrimu, galima teigti, kad įmonės darbuotojų teigiamai vertina mokymosi kultūra yra pagrindas sėkmingam organizacijos vystymuisi.

Egan et al. (2004) teigimu, mokymosi kultūra turi netiesioginės įtakos savarankiškam ir informaliajam mokymuisi, tą patvirtinta ir šis tyrimas. Buvo analizuojamas priklausomumas tarp tyrimo kintamųjų: organizacijos mokymosi kultūros ir po darbo skiriamo laiko žinių tobulinimui. Atlikti rezultatai parodė, kad matoma tendencija, jog darbuotojai, kurie mokosi savarankiškai (informaliai), teigiamai vertina ir organizacijos mokymosi kultūrą. Tyrimas statistiškai patikimas (Chi kv. 12,871, df 4, $p < 0,05$). Pabrėžtina, kad buvo analizuojami tik tie respondentų atsakymai, kurie pasisakė, kad po darbo laisvu laiku skiria laiko savarankiškam tobulėjimui. Dauguma respondentų, kurie skiria laiko ne darbo metu profesinių žinių tobulinimui teigiamai vertina įmonėje vyraujančią mokymosi kultūrą, jie pritaria, kad jų organizacijoje atvirai aptariamoms klaidoms, įmonės vadovybė skatina iš jų mokytis (39 proc. visų tinkamų

respondentų), nes klaidos gamybinėje įmonėje kainuoja brangiai tiek finansiškai, tiek laiko prasme. Trečdalis apklaustųjų (33 proc.), kurie atitinka keliamus kriterijus, pritaria, kad yra patenkinti dirbdami savo įmonėje. Galima daryti prielaidą, kad galimybė gėriai jaustis darbe juos skatina daugiau skirti dėmesio savarankiškam tobulėjimui, kelti savo kvalifikaciją, atkreipti dėmesį į trūkstamas kompetencijas bei jas tobulinti.

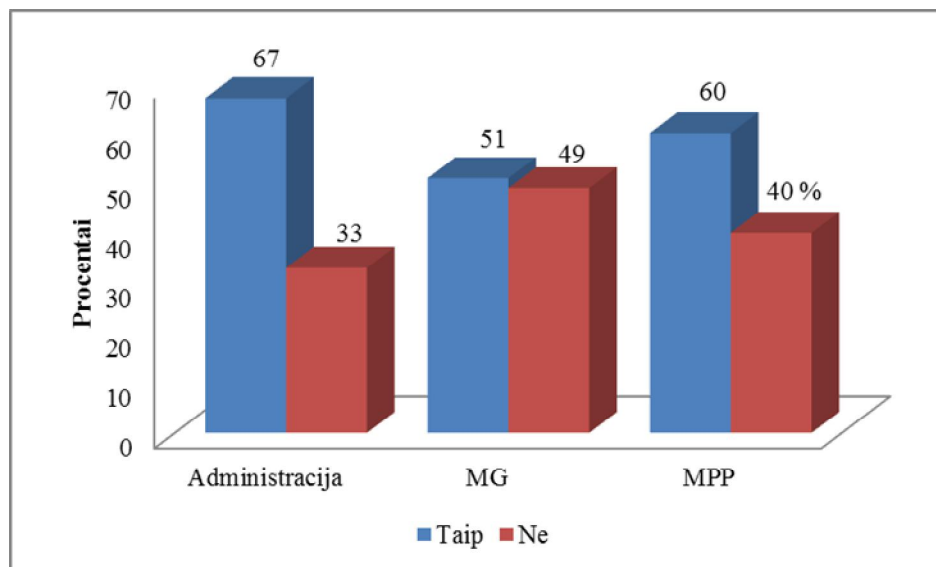
Atlikta koreliacija parodė, kad respondentai, kurie teigia, kad įmonėje darbo metu skiriamas laikas žinių tobulinimui, pritaria kad įmonės darbuotojai problemas mato, kaip mokymo(si) galimybes ($p = 0,000 < 0,01$, Spearman`o koreliacijos koeficientas lygus 0,612 – ryšys vidutinio stiprumo). Taip pat įmonės darbuotojai, kurie pritaria teiginiui, kad įmonė skatina mokytis, pritaria ir kad jie bus apdovanojami ir parodytas viešas dėmesys jiems už jų mokslinius pasiekimus ($p = 0,000 < 0,01$, tai parodo priklausomybę, Spearman`o koreliacijos koeficientas lygus 0,579 – ryšys vidutinio stiprumo). Atvirkštinė korealiacija pastebima tarp teiginių, ar respondentams čia patinka dirbti, ir ar ketina ieškotis kitos profesinės srities ($p = 0,000 < 0,01$, Spearman`o koreliacijos koeficientas lygus 0,431 – ryšys silpnas), taigi asmenys, kurie vertina savo darbo vietą ir teigia, kad jiems patinka čia dirbti, neketina ieškoti naujos profesinės srities ir skiria laiko savo žinių tobulinimui.

Apibendrinant gautus rezultatus apie organizacijos mokymosi kultūrą, galima pateikti tokias išvadas, jog daugiau kaip pusė darbuotojų teigiamai vertina esamą organizacijos mokymosi kultūrą. Mokymosi kultūra netiesiogiai skatina savarankišką darbuotojų tobulėjimą, informalią mokymą(si), tai pat skiriama dėmesio sėkmingai integracijai organizacijoje. Nepaisant to, kad organizacijos mokymo kultūra vertinama teigiamai, tačiau nemaža dalis respondentų nėra patenkinti savo darbo vieta, 50 proc. visų apklaustųjų galvoja apie profesijos keitimą. Nustatyta, kad egzistuoja vidutinio stiprumo tiesioginis ryšys tarp darbuotojų, kurie darbo metu skiria žinių tobulinimui ir darbuotojų, kurie problemas mato, kaip mokymo(si) galimybes.

Didelis dėmesys anketinės apklausos metu buvo skiriamas informaliai (savarankiškam) mokymui(si). Pateikti 3 klausimai respondentams, kuriais buvo domėtasi, ar po darbo jie skiria laiko profesinių žinių tobulinimui. Jiems atsakius taip, buvo analizuojama giliau, ko jie mokosi ir kuo domisi po darbo laisvu laiku.

Pirmiausia respondentams buvo pateiktas klausimas, ar jie ne darbo laiku skiria dėmesį profesinių žinių tobulinimui. Respondentai galėjo pasirinkti iš dviejų atsakymo variantų „Taip“ ir „Ne“. 57 proc. visų apklaustų respondentų atsakė, kad jie skiria laiko profesinių žinių tobulinimui. 10 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas tarp administracijos ir cechų darbuotojų. Daugiausia dėmesio profesinių žinių tobulinimui skiria administracijos darbuotojai, taip pat gana nemažai dėmesio skiria MPP cecho

darbuotojai. Viena iš galimų priežasčių, kad MPP ceche vykdoma modernizacija, apmokami darbuotojai (žr. į 10 pav).

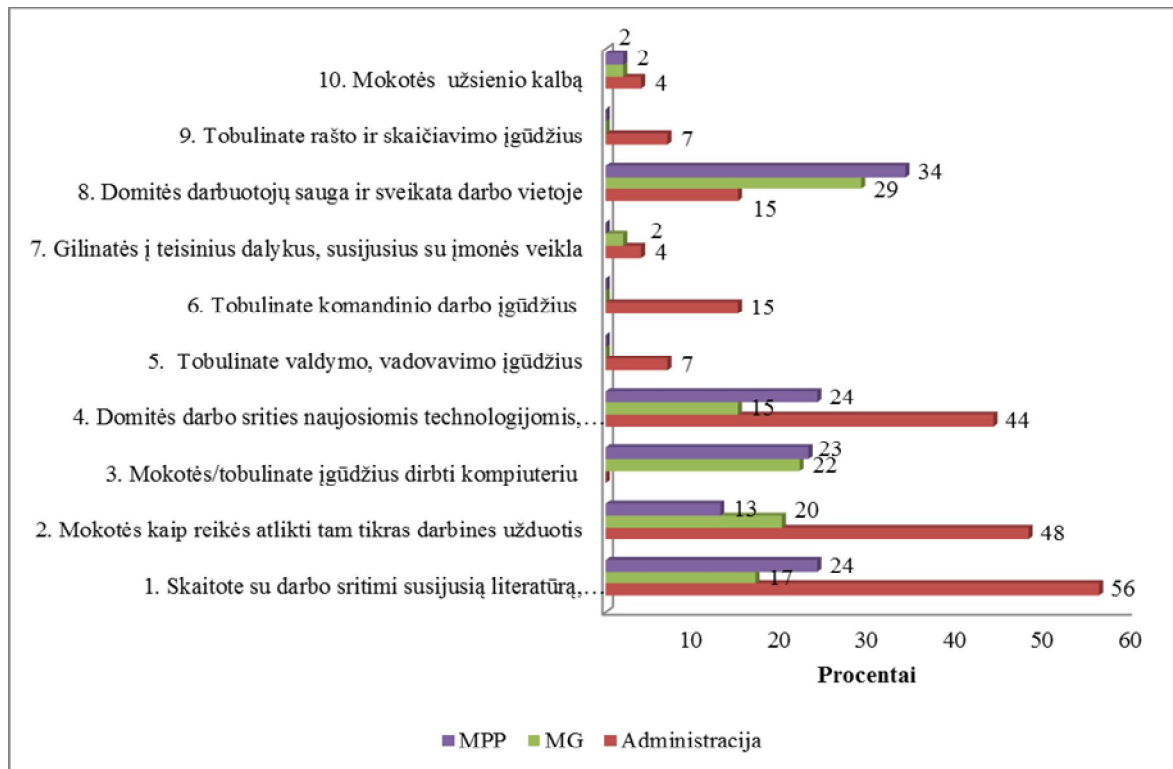


10 pav. Respondentų apie profesinių žinių tobulinimą ne darbo laiku skirstinys, proc.

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad darbuotojų suinteresuotumas skirti dėmesio profesinių žinių tobulinimui priklauso ir nuo organizacijos. Administracijos respondentai, kurie turi daugiau atsakomybių organizacijoje, skiria kur kas daugiau laiko žinių tobulinimui nei cecho darbuotojai, be to, tai susiję su sudėtingesnėmis funkcijomis. Kita vertus, jei įmonė vykdo papildomus mokymus, pavyzdžiui su MPP ceche susijusia modernizacija, tai darbuotojai priversti daugiau dėmesio skirti profesinių žinių tobulinimui.

Respondentai, kurie atsakė teigiamai į analizuojamą klausimą, tokių buvo 88, turėjo pasirinkti jiems tinkamus variantus arba įrašyti savo tinkamus variantus, kokias žinias jie tobulina. Remiantis 4 paveikslu, matyti, kad daugiausia žinių tobulinimui skiria administracijos darbuotojai, net 56 proc. teigia, kad skaito su darbu susijusią literatūrą, siekdami papildyti žinias, 48 proc. apklaustųjų domisi, mokosi, kaip reikės atlikti tam tikras darbinės užduotis ir net 44 proc. domisi darbo srities naujausiomis technologijomis. Tik administracijos darbuotojams buvo pateikti du teiginiai apie komandinio darbo įgūdžių tobulinimą ir vadovavimą, tai 15 proc. iš visų administracijos respondentų nurodė, kad domisi komandiniu darbu, o 7 proc. teigia besidomintis vadovavimo įgūdžiais. Cechų darbuotojai daugiausia dėmesio skiria darbuotojų saugos klausimams ir sveikatos saugojimui darbo vietoje (MPP – 34 proc., MG – 29 proc.), nes cechų darbuotojams yra didesnė tikimybė susižeisti darbo vietoje, jei nebus laikomasi darbo saugos reikalavimų.

Taip pat, jie nurodo, kad domisi ir naujausiomis technologijomis, kurios susiję su darbo vieta (MPP – 23 proc., MG – 22 proc.).



11 pav. Respondentų skirstinys pagal profesinių žinių tobulinimą, proc.

Apibendrinant darbuotojų norą tobulėti profesinėje srityje, galima teigti, kad įmonės darbuotojai skiria pakankamą dėmesį savo žinių atnaujinimui ir tobulinimui, jie yra suinteresuoti pasiekti geresnių rezultatų profesinėje srityje. Nors nustatyta, kad cechų darbuotojai skiria mažiau dėmesio savo žinių atnaujinimui (tokius rezultatus lemia ir tai, kad jų funkcijos yra pastovios, reikalaujančios daugiau mechaninio darbo, t.y. pasikartojančios), tačiau tie, kurie mokosi, tai daro kryptingai ir gilinasi į jiems aktualias sritis. Dauguma autorių pabrėžia, kad dažnai patys darbuotojai nesupranta, kad jie savarankiškai ar informaliai mokosi. Darbuotojams dažniausiai tai atrodo kasdieninė, įprastinė veikla domėtis panašia sritimi, kuri tiesiogiai susijusi su darbu. Nemažiau svarbi ir darbuotojų asmeninė veikla po darbo, jų pomėgiai.

Penktuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokioms sritims respondentai skiria daugiausia dėmesio, kuo jie domisi po darbo laisvu laiku. Respondentai galėjo pasirinkti iš 14 teiginių ir papildyti patys, kuo domisi po darbo laisvu laiku papildomai.

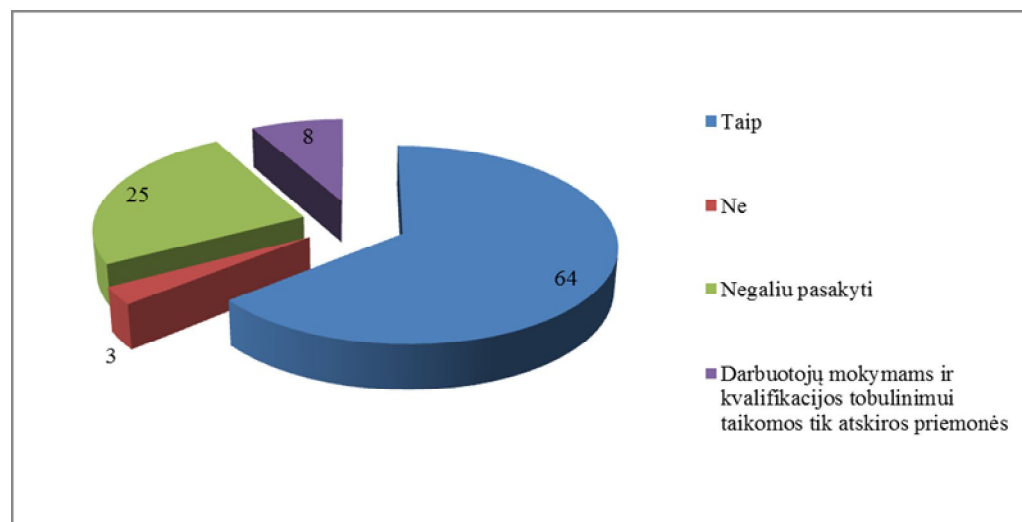
6 lentelė. Respondentus dominančios sritys laisvu laiku, proc.

Teiginiai	Administracija	MGG	MPP
1. Domitės sportu, kelionėmis, laisvalaikiu	70	42	41
2. Domitės/skaitote apie mokymosi, galimybes Lietuvoje	26	14	10
3. Domitės kultūra, papročiais, tradicijomis	19	15	34
4. Skiriate laiko pramogoms, ieškote naujų laisvalaikio leidimo galimybių	44	26	42
5. Domitės socialiniais gebėjimais ir asmeniniu tobulėjimu	19	9	10
6. Domitės sveikata ir sveika gyvensena	41	35	40
7. Domitės finansais	15	26	13
8. Mokotės kompiuterinio raštingumo	7	22	24
9. Gerinate kalbinius įgūdžius	22	8	10
10. Domitės mokslu ir naujausiomis technologijomis	15	17	7
11. Domitės religija ir dvasingumu	4	8	3
12. Domitės aplinkosauga	15	14	27
13. Domitės naminių gyvūnų priežiūra	22	23	37
14. Domitės politika ir viešuoju sektoriumi	19	35	29
15. Kita	4	3	0

Buvo nustatyta, kad daugiausia respondentų domisi sportu, kelionėmis ir laisvalaikiu (net 70 proc. administracijos respondentų, 42 proc. – MG cecho darbuotojų ir 41 proc. – MPP cecho darbuotojų). Daug dėmesio respondentai skiria laisvalaikio pramogoms, ieško naujų galimybių (44 proc. administracijos, 42 proc. MPP cecho ir 26 proc. MG cecho darbuotojų), galima išskirti, kad nemaža dalis apklaustųjų domisi sveikata ir sveika gyvensena (41 proc. administracijos, 40 proc. MPP cecho, 35 proc. MG cecho darbuotojų). Išskirtina, kad respondentai skiria dėmesio kompiuterinio raštingumo žinių tobulinimui (administracijoje 7 proc., MPP – 22 proc., MG – 24 proc.). Galima daryti prielaidą, kad administracija turi bazinį kompiuterinį raštingumą, o cecho darbuotojai daugiau dirba su staklėmis, įvairiais įrengimais, be to, yra įgyji tik vidurinį išsilavinimą ir vyresnio amžiaus, todėl jie daugiau domisi informacinėmis technologijomis ir siekia kompiuterinio raštingumo. Įmonės darbuotojai domisi politika ir viešuoju sektoriumi (administracijoje tokių yra 19 proc., MPP – 29 proc., MG – 35 proc.). Apibendrinat gautus rezultatus, galima teigti, kad respondentai yra aktyvūs, domisi įvairiomis sritimis, skiria laiko įgūdžių tobulinimui ir asmeninių gebėjimų lavinimui. Nors daugelis respondentų to nevertina, kaip mokymo(si) proceso dalies, tačiau, remiantis R. Alonderiene (2009), galima teigti, kad savaiminis mokymasis gali būti suvokiamas daugiau sąmoningas ir/arba nesąmoningas atsitiktinis procesas, kurio metu įgyjamos naujos

kompetencijos ir jis vyksta kasdieninėje veikloje. Apklauskos metu buvo nustatyta, kad darbuotojai ne darbo metu mokosi ir tobulina savo turimas bendrąsias kompetencijas.

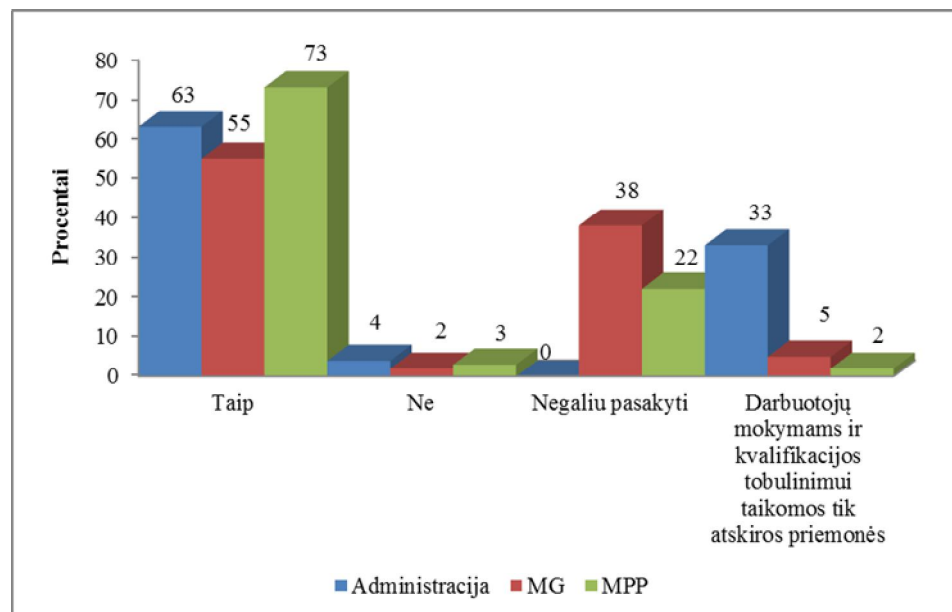
Mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo procesas. Trečias anketinio tyrimo blokas susijęs su jau turima darbuotojų kvalifikacija, įmonėje vykdoma mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo politika bei darbuotojų vertinimu, taip pat aptariamas požiūris į savarankišką tobulėjimą. Teorinėje darbo dalyje buvo atskleista, kad kuo daugiau organizacija skiria dėmesio darbuotojų poreikių nustatymui, tuo paprasčiau ši organizacija geba įgyvendinti įvairius mokymosi projektus, paprasčiau sprendžia problemas, o darbuotojai aktyviau dalyvauja organizacijos veikloje. Dėl šios priežasties organizacijai ypač svarbu sistemiskai nustatyti mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo poreikius, aktyvinti darbuotojų dalyvavimą šiame procese. Pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti, ar respondentų nuomone, įmonėje egzistuoja mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema (žr. į 12 pav.).



12 pav. Respondentų nuomonės apie mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą įmonėje skirstinys, proc.

Analizuojant 12 paveiksle pateiktą respondentų atsakymų skirstinį, galima matyti, kad daugiau kaip pusė (64 proc.) respondentų pritaria teiginiui, kad tokia sistema yra organizacijoje. Verta išskirti, kad net 25 proc. visų apklaustųjų negalėjo atsakyti, ar tokia sistema yra įmonėje ar ne. 8 proc. apklaustųjų teigia, kad darbuotojų mokymams ir kvalifikacijos tobulinimui taikomos tik atskiros priemonės ir tik 3 proc. mano, kad ši sistema jų įmonėje visiškai neegzistuoja. Siekiant išanalizuoti, kuri apklaustųjų dalis daugiau dvejoja dėl įmonėje egzistuojančios kvalifikacijos tobulinimo sistemos, respondentų atsakymai buvo

išskirstyti pagal kategorijas (administracija, MG cechas ir MPP cechas) ir pateikiami 13 paveiksle. Kaip matoma iš respondentų pasiskirstymo, tai administracijos darbuotojai žino, kad įmonėje egzistuoja tokia sistema (63 proc.), trečdalis teigia (33 proc.), kad ji taikoma tik atskiroms priemonėms. Didžiausias dėmesys atkreipiamas į negalinčius pasakyti ar yra ši sistema, ar ne, tokių darbuotojų administracijoje nėra. Cechų darbuotojai (MG – 38 proc., MPP – 22 proc.) negali pasakyti apie kvalifikacijos tobulinimo sistemos egzistavimą, o (MG – 55 proc., MPP – 73 proc.) teigia žiną apie šios sistemos veikimą. Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad MPP cecho darbuotojai turi daugiau informacijos, apie įmonėje veikiančią kvalifikacijos tobulinimo sistemą ir jos galimybes, nes šiuo metu šiame ceche vykdoma modernizacija ir mokymai, todėl darbuotojai daugiau žino apie įmonėje vykdomas veiklas. Atkreipiamas dėmesys į MG cecho darbuotojus, jie mažiau dėmesio skiria savaraniškam mokymui(si), lyginant su MPP darbuotojais, taip pat teigia neturintys informacijos apie kvalifikacijos tobulinimo sistemą organizacijoje. Šio cecho darbuotojams reikalingas papildomas įmonės vadovybės dėmesys, būtina juos labiau motyvuoti, pristatyti kvalifikacijos tobulinimo sistemą ir jos teikiamą naudą darbuotojams.

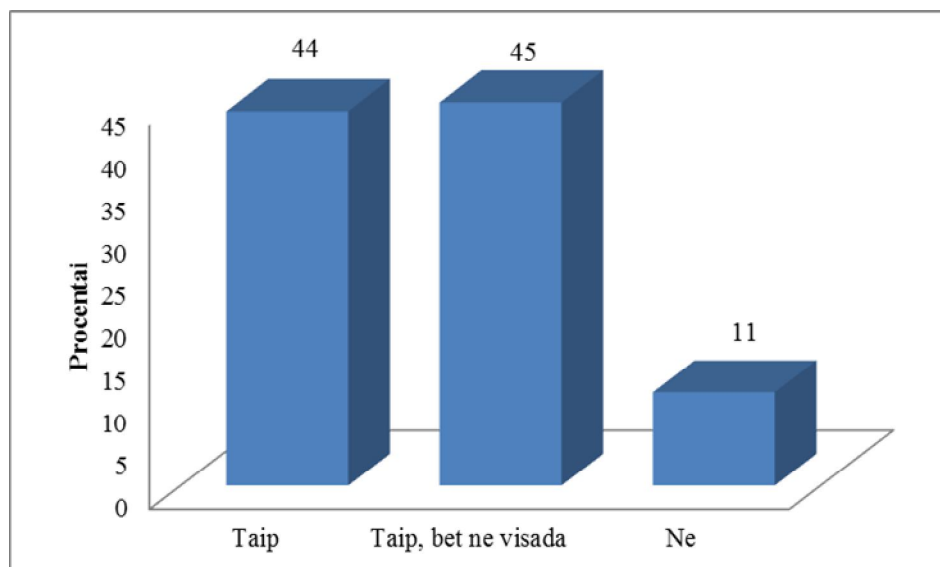


13 pav. Respondentų nuomonės skirstinys apie mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos egzistavimą įmonėje pagal kategorijas, proc.

Galima daryti išvadas, kad darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesas organizacijoje vyksta gana nuosekliai, darbuotojai yra supažindinti su šios sistemos egzistavimu ir galimybėmis. Tačiau

būtina atkreipti dėmesį, kad ši informacija pasiekia ne visus darbuotojus, vertėtų daugiau dėmesio skirti sistemos pristatymui ir paraginti įmonės darbuotojus aktyviau ja naudotis. Tokiu būdu darbuotojai būtų skatinami aktyviau mokytis, kelti ir tobulinti savo kvalifikaciją.

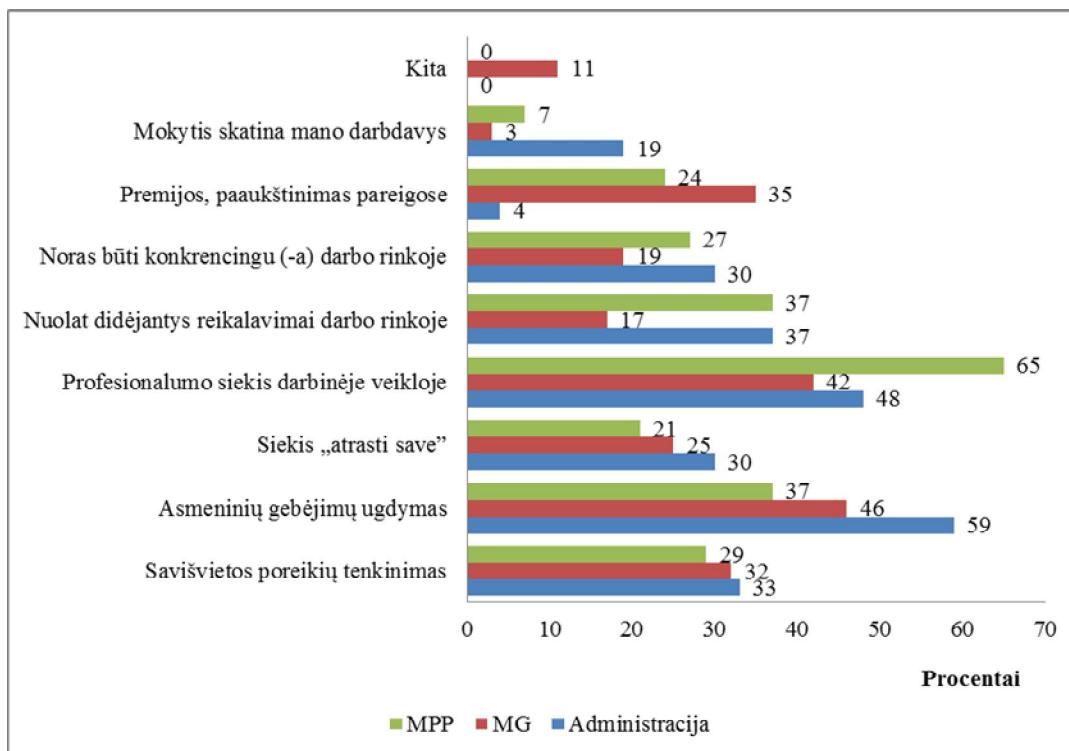
Ne mažiau svarbus aspektas mokymo procese – darbuotojų poreikių identifikavimas. Dėl šios priežasties labai svarbu išsiaiškinti, ar įmonės vadovybė, personalo skyrius atsižvelgia į darbuotojų poreikius mokytis ir kelti kvalifikaciją (žr. į 14 pav.).



14 pav. Darbuotojų nuomonės apie poreikių identifikavimą organizacijoje skirstinys, proc.

Tyrimo rezultatai pasiskirstė gana tolygiai: 44 proc. apklaustųjų teigia, kad organizacija atsižvelgia į darbuotojų poreikius ir 45 proc. mano, jog ne visada. Galima daryti prielaidą, kad nepaisant to, kad organizacija ir skatina darbuotojus mokytis ir kelti kvalifikaciją, tačiau daugiau dėmesio skiria gamybinių procesų tobulinimui ir gerinimui, siekiant didesnio darbo našumo. Dėl to ne visuomet atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę ir poreikius.

Norint išlaikyti tyrimo sistemiškumą, buvo siekiama sužinoti, kokie asmeniniai motyvai ar priežastys respondentus skatina mokytis ir tobulinti savo kvalifikaciją. Teorinėje tyrimo dalyje buvo išsiaiškinta, kad mokymosi poreikis gali būti suvokiamas, kaip asmens kompetencijų stoka, kurią galima panaikinti mokantis. Kai asmuo išsiaiškina, kokių žinių ar konkrečių įgūdžių jam trūksta, tuomet lengviau surasti būdų, kaip pateikti atsiradusį šį poreikį. Labai svarbu, kad patys darbuotojai suprastų, kokių motyvų vedini jie siekia tobulinti savo žinias. Gauti tyrimo rezultatai pateikti 15 paveiksle pagal tris darbuotojų kategorijas.

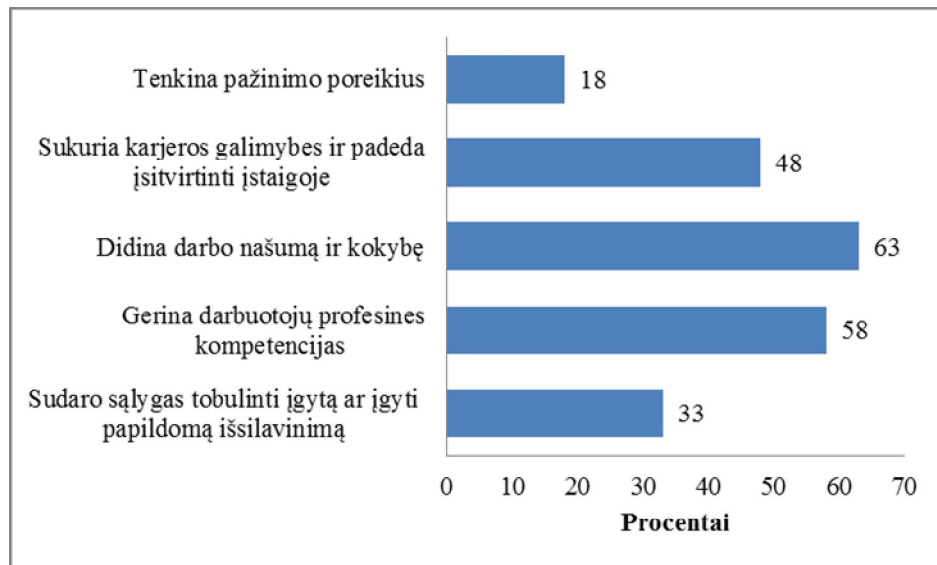


15 pav. Motyvai, priežastys, skatinančios darbuotojus mokytis ir tobulinti kvalifikaciją pagal kategorijas, proc.

15 paveiksle pateiktas administracijos ir cechų darbuotojų procentinis pasiskirstymas tarp galimų pasirinkimų. Buvo iširta, kad daugiausia respondentų (52 proc.) siekia profesionalumo profesinėje veikloje. Pagrįstai galima daryti prielaidą, kad šie respondentai aktyviau dalyvauja mokymosi procese tam, kad sėkmingai išlaikytų savo užimamas pozicijas įmonėje ir tobulintų savo turimas žinias. Net 65 proc. apklaustųjų MPP ceche įvardijo šią mokymosi priežastį, viena labiausiai tikėtinų priežasčių – šiame ceche vykdoma modernizacija ir organizuojami įvairūs mokymai. Siekiant įvertinti pasirinkimo tendencijas, lyginami visų trijų kategorijų (administracijos, MG, MPP) atsakymai. Nuolat didėjantys reikalavimai darbo rinkoje skatina tobulėti, ta patvirtinta 29 proc. visų apklaustųjų (tolygiai paskirsto administracijos ir MPP cecho darbuotojų atsakymai po 37 proc. respondentų, o MG tik 17 proc.). 24 proc. visų respondentų nori būti konkurencingais darbo rinkoje, daugiausiai šiam teiginiui pritaria administracijos darbuotojai 30 proc., iš MPP cecho darbuotojų, šį teiginį pasirinko 27 proc. apklaustųjų, o MG ceche tik 19 proc. Atkreipiamas dėmesys, kad premijos ir paaukštinimo galimybės labiausiai skatintų MG cecho darbuotojus (35 proc.), kurie gana neigiamai vertina įmonės skatinimą tobulėti. Daugiau kaip

trečdalis visų respondentų motyvus ir priežastis mokytis sieja su asmeniniais siekiais. Siekimą ugdyti asmeninius gebėjimus pasirinko 45 proc., savišvietos poreikį įvardijo 31 proc. visų apklaustųjų, o siekį „atrasti save“ – 24 proc. Daugiausia dėmesio savišvietai, asmeniniams gebėjimas skiria administracijos darbuotojai, 59 proc. pasirinko teiginį, kad mokymosi priežastys yra asmeninių gebėjimų ugdymas. Skatinimą mokytis iš darbdavio pusės įvardino tik 7 proc. visų apklaustųjų, didžiausias procentinis skirtumas ir matomas tarp cechų ir administracijos (19 proc. administracija, 7 proc. MPP, 3 proc. MG), kaip „kita“ galimą atsakymo variantą pasirinko 5 proc. MG cecho darbuotojų, kurie įvardino skatinamąjį motyvą – atlyginimo didinimą. Atlikus kintamųjų procentinių skirtumo priklausomumo tyrimą tarp priežasčių skatinančių mokytis ir darbo stažo, amžiaus ir išsilavinimo paaiškėjo, kad premijos ir paaugstinimas turi statistiškai reikšmingą skirtumą (Chi kv. 9,135; df 5, $p < 0,05$) su darbuotojų darbo stažu. Taigi tie darbuotojai, kurie dirba nuo 1 iki 5 metų šioje įmonėje yra labiau suinteresuoti paaugstinimu ir siekia didesnio atlyginimo. Analizuojant tyrimo kintamųjų procentų skirtumo reikšmingumą tarp asmeninių gebėjimų ugdymo ir amžiaus, nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas (Chi kv. 13,073, df 5, $p < 0,05$). Darbuotojai, kurių amžius yra nuo 30 iki 50 metų (67 proc.) yra labiausiai suinteresuoti tobulinti asmeninius gebėjimus ir įgūdžius. Tarp darbuotojų išsilavinimo ir noro būti konkurencingais darbo rinkoje taip pat nustatomas statistiškai reikšmingas skirtumas ir pagrindžiamas priklausomumas (Ch. kv. 9,211, df 4, $p < 0,05$). Vidurinių išsilavinimą turintys darbuotojai labiausiai suinteresuoti būti konkurencingais darbo rinkoje (54 proc.), taip pat aukštąjį išsilavinimą (16 proc.) turintys asmenys siekia išlaikyti savo pozicijas. Apibendrinant gautus rezultatus, galima daryti prielaidą, kad daugiausiai laiko asmeniniam tobulėjimui skiria administracijos darbuotojai ir asmenys, kurių amžius siekia nuo 30 iki 50 metų. Jie labiau suinteresuoti asmeninių įgūdžių tobulinimu. MPP darbuotojai daugiausia siekia profesinio tobulėjimo, tai rodo jų didesnę suinteresuotumą įmonės vystymosi procese. Noras išlikti konkurencingais darbo rinkoje taip pat labai svarbus aspektas, siekiant organizacijos ir asmeninio vystymosi užtikrinimo, tai atsispindi administracijos darbuotojų vertinime ir asmenų turinčių vidurinį ir aukštąjį išsilavinimą.

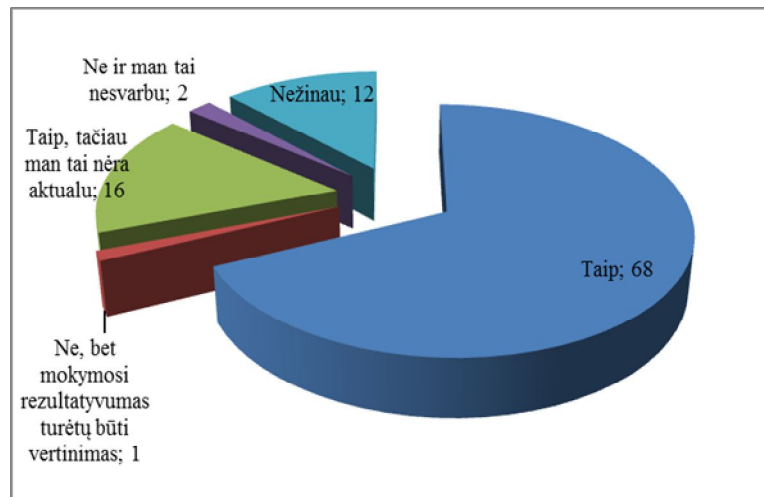
Nepakanka atskleisti motyvus, skatinančius darbuotojus mokytis ir tobulėti, darbuotojai taip pat turi matyti naudą, kurią besimokantys darbuotojai sukuria organizacijai. Respondentams buvo pateikti 5 teiginiai, tad jie galėjo pasirinkti sau labiausiai tinkamus (žr. 16 pav.).



16 pav. Darbuotojų nuomonės apie motyvus, skatinančius darbuotojus mokytis ir tobulėti, skirstinys, proc.

Gamyboje ypač akcentuojamas darbo našumas, tad daugiau kaip pusė respondentų (63 proc.) įvardino, kad tobulinant kvalifikaciją galima pasiekti didesnę darbo našumą. Taip pat kaip vieną iš reikšmingų kriterijų apklaustieji įvardino gerinamas darbuotojų profesines kompetencijas (58 proc.) ir sukuria didesnes karjeros galimybes įmonėje bei padeda įsitvirtinti (48 proc.). Kaip mažiau svarbius aspektus respondentai įvardino kvalifikacijos tobulinimą ir papildomos kvalifikacijos įgijimą (33 proc.) bei pažinimo poreikių tenkinimą (18 proc.). Matyti, kad darbuotojai supranta, kad besimokydamas darbuotojas, kuris nuolat tobulina savo kvalifikaciją, gali prisidėti prie didesnio darbo našumo. Tiesioginė įtaka daroma tuomet, kai kvalifikacijos tobulinimas siejamas su kompetencijų gerinimu, kurios sukuria didesnes karjeros galimybes ir padeda išlikti konkurencingais darbo rinkoje.

Vienas svarbiausių uždavinių, atskleisti respondentų nuomonę apie kvalifikacijos tobulinimo vertinimą organizacijoje, ar jam skiriamas dėmesys, kaip jis atliekamas, ar jis aktualus įmonės darbuotojams (žr. 17 pav).



17 pav. Respondentų atsakymų skirstinys apie mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo vertinimo egzistavimą įmonėje, proc.

Didesnė respondentų dalis (68 proc.) teigia, kad jų įmonėje egzistuoja mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo vertinimas, tačiau 16 proc. apklaustųjų tai vertina, kaip neaktualią informaciją. Kadangi organizacijoje egzistuoja kvalifikacijos tobulinimo sistemiškumas (mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo politika, vadovai kreipia dėmesį į darbuotojų poreikius, vertina jų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą), darbuotojai linkę mokytis. Remiantis A. Garaliu (2003), galima teigti, kad taip atsiranda poreikis kažką keisti. Dažnai jis suvokiamas per kvalifikacijos tobulinimą ir mokymą, tačiau kiekvienas asmuo tą poreikį suvokia skirtingai ir renkasi skirtingus metodus šiam poreikiui patenkinti.

Siekiant išsiaiškinti respondentų poreikius mokymosi formoms profesinėje srityje, buvo klausama, kuri mokymosi forma jiems tinkamiausia, daugiausia respondentų pasirinko formalius profesinius mokymus – 45 proc. visų apklaustųjų. M. Foley (2009) formalųjį mokymąsi apibūdina kaip ugdymą, vykstantį organizuotame ir struktūriškai apibrėžtame kontekste. Mokymas yra apgalvotas, nuoseklus, vykstantis pagal tam tikrą programą, kurioje nustatyta žinių visuma. Formalaus mokymosi veikla yra tikslinga ir visiškai apgalvota, turinti tikslią trukmę, vertinimo sistemą ir formalius dokumentus. Įvertinant darbuotojų kvalifikacijos lygį ir jų siekį profesiniame mokyme suprantama, kad jiems priimtinesnė mokymosi forma, kuri yra patvirtinama dokumentu. 30 proc. visų respondentų neformalųjį mokymą įvardino kaip prioritetinę sritį, šių mokymų metu darbuotojai laisva forma mokosi ir tobulina žinias ir kvalifikaciją, savišvieta aktualiausia 25 proc. apklaustųjų. Pagrįstai galima teigti, kad darbuotojai, turintys aukštesnį kvalifikacijos laipsnį, renkasi įvairesnes mokymosi formas (administracijos prioritetinė sritis –

neformalus mokymas 48 proc.). Jie daugiau suinteresuoti mokytis, įgyjant daugiau patirties, bet įgytų žinių ir kvalifikacijos nebūtina patvirtinti konkrečiu dokumentu ar pažymėjimu.

Mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas įmonėje vykdomas nuosekliai, tačiau mažai dėmesio skiriama darbuotojų turimos informacijos atnaujinimui, beveik pusę darbuotojų nežino, kokie kvalifikacijos tobulinimo procesai vyksta įmonėje. Darbuotojai siekdami išlikti konkurencingi įmonėje, siekia profesionalumo kasdieninėje veikloje (52 proc.), siekia kelti savo turimą kvalifikacijos lygį ir tobulinti turimas žinias. Įmonė vertina darbuotojų kvalifikacijos lygį, aptaria rezultatus, tačiau ne visiems įmonės darbuotojams tai ypač aktualu.

Mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo problemos. Analizuojant, kokios problemos aktualiausios mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procese, respondentai turėjo pasirinkti, jų nuomone, labiausiai tinkamus teiginius.

7 lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo problemos, proc.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Lėšų mokymuisi trūkumas	4	27	38	25	6
Vadovai nesuinteresuoti tobulinti darbuotojų kvalifikacijos	7	33	37	18	5
Darbuotojų suinteresuotumo bei motyvacijos stoka	2	23	46	28	1
Nepakankama švietimo sistemos darbuotojų kompetencija	3	27	48	20	2
Trūksta informacijos apie mokymo(si) galimybes	3	27	35	32	3
Prastos mokymosi sąlygos	3	32	46	16	3
Pasenusi materialinė techninė bazė	3	23	50	20	4
Nelankstus mokymas	4	30	43	19	4
Mažai naudojama patogių mokymosi technologijų	3	28	44	23	2
Nepakankamai išplėtoti mokymo(si) metodų įvairovė	2	26	49	20	3
Trūksta mokymosi ir mokymo medžiagos	4	25	44	25	2
Neformalaus mokymo būdu įgyti pažymėjimai nepripažįstami darbo rinkoje	1	20	50	21	8

Iš pateiktų rezultatų analizės matyti, kad vyrauja neutrali darbuotojų nuomonė, dauguma respondentų prie visų teiginių pažymėjo, kad nei sutinka, nei nesutinka su teiginiais, kitaip tariant, negali tiksliai įvertinti egzistuojančių problemų. Siūloma atkreipti dėmesį, kad respondentai labiausiai pritarė

teiginiui (32 proc. apklaustųjų), kad, jų nuomone, trūksta informacijos apie mokymosi galimybes organizacijoje. Taip pat dalis respondentų pažymėjo, kad įmonei trūksta lėšų vykdyti mokymus (25 proc.).

Labiausiai respondentai nesutinka su teiginiais, kurie atspindi vadovybės požiūrį ir įtaką mokymosi procesui: 33 proc. apklaustųjų nesutinka, kad vadovai nesuinteresuoti tobulinti darbuotojų kvalifikaciją, taip pat jie nepritaria, kad organizacijoje prastos mokymo sąlygos (32 proc.) ir mokymai yra nelankstūs (30 proc.). Apibendrinant gautus rezultatus, galima daryti prielaidą, kad nors organizacijoje ir trūksta informacinės sklaidos apie mokymosi galimybes, tačiau mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas yra gana sėkmingai išplėtotas ir tenkina darbuotojų poreikius.

Anketinės apklausos tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti ne tik galimas problemas mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procese, bet ir sulaukti darbuotojų pasiūlymų organizacijai, norinčiai tobulinti esamą kvalifikacijos tobulinimo ir mokymo(si) procesą. Svarbiausi respondentų pasiūlymai ir teiginiai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė. Siūlymai kvalifikacijos tobulinimo ir mokymo(si) proceso gerinimui

Pasiūlymai	Teiginiai
Kvalifikuoti specialistai iš išorės	<p>„Kviestis išorės lektorius“; „Kviesti daugiau specialistų į įmonę ir mokyti vietoje“; „Iš kitų organizacijų dažniau kviesti kompetentingus specialistus“; „Kviesti kvalifikuotus specialistus darbuotojų mokymui, kvalifikacijos kėlimui“; „Įtraukti išorės lektorius, turėti daugiau vidinių mokymų“; „Samdyti mokytojus kvalifikacijos kėlimui“; „Papildomi specialistų mokymai“.</p>
Savarankiško / asmeninio tobulėjimo skatinimas	<p>„Pateikti daugiau literatūros, prieinamų žinių šaltinių savarankiškam mokymuisi“; „Didinti darbuotojų įsitraukimą, skatinti mokymąsi“; „Daugiau dėmesio skirti darbuotojų asmeniniam tobulėjimui“; „Skatinti savarankišką mokymąsi“.</p>
Formalus mokymas	<p>„Skatinti darbuotojus siekti aukštojo išsilavinimo, gilinti savo žinias darbinėje srityje“; „Daugiau skatinti formalų tobulėjimą“.</p>
Vidiniai mokymai	<p>„Pradėti mokyti žmones ir skirti tam laiko bei lėšų“; „Daugiau dėmesio skirti mokymams įmonėje“; „Daugiau neformalių mokymų“; „Mokymai darbo laiku, palyginimas pagal stiprias panašios specializacijos įmones“; „Specializuoti kursai“; „Dažniau organizuoti kvalifikacijos tobulinimo mokymus“; „Padaryti apklausą, kas ko norėtų mokytis ir suorganizuoti mokymo kursus“.</p>

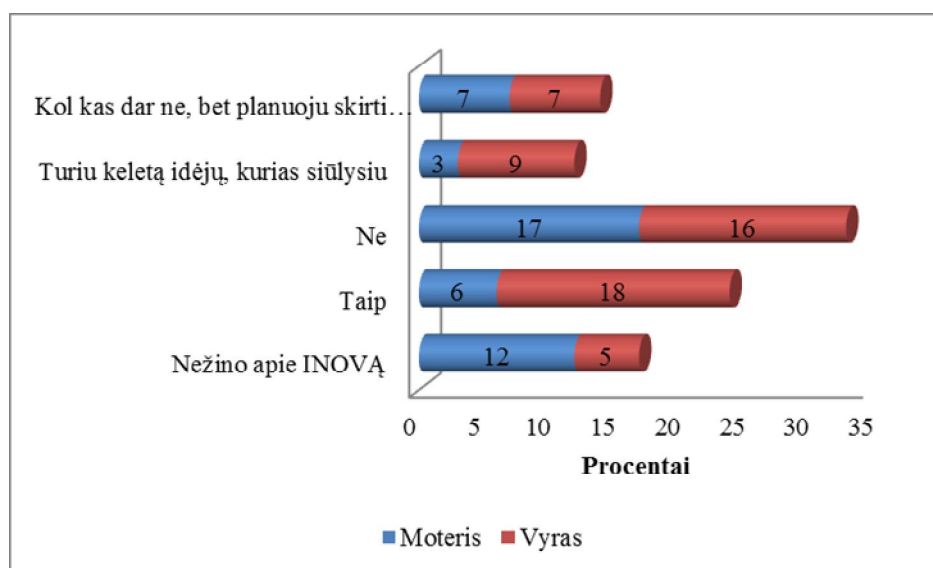
Apibendrinant pateiktus darbuotojų siūlymus, galima išskirti, kad įmonė turėtų būtinai atsižvelgti į darbuotojų pageidavimus, tobulinant savo darbuotojų kvalifikaciją. Matyti, kad įmonės darbuotojams reikalingas lyderis, mokytojas, kuris rūpintųsi jų kvalifikacijos, mokymo(si) eiga, būtų organizuojami formalūs ir neformalūs mokymai. Darbuotojai pageidauja mokymų iš išorės, jiems aktualu, kaip mokosi

panašių organizacijų darbuotojai. Taip pat kaip prioritetinę sritį reikia išskirti darbuotojus, kurie nori mokytis savarankiškai ir jiems sudaryti galimybes.

Remiantis gautais ketvirtojo bloko tyrimo rezultatais, galima daryti išvadas, jog darbuotojai susiduria su problemomis, kurios susijusios su darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesu įmonėje. Nustatyta, kad įmonėje per mažai išvystyta vidinė komunikacija, darbuotojai dažnai nežino apie mokymosi galimybes jų organizacijoje, taip pat nepakankamas skiriamų lėšų trūkumas tinkamam darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimui procesui patenkinti. Verta pabrėžti, kad darbuotojai nežino, ar neformalus mokymas(is) bus įvertintas įmonėje, o tai mažina darbuotojų norą skirti savo laisvą laiką ir papildomas lėšas tobulinant profesinius įgūdžius. Buvo nustatyta, kad naudingos literatūros duomenų bazės nebuvimas savarankiškam žinių ir kvalifikacijos tobulinimui sąlygoja darbuotojų nenorą skirti papildomo laisvo laiko mokymuisi. Išorės specialistų mokymų ir vidinių mokymų nepakankamas kiekis skatina darbuotojų nepasitenkinimą organizacijos mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesu.

Darbuotojų nuomonė apie inovacijų skatinimo programą „INOVA“. Paskutiniame klausimų bloke pateikiami trys uždaro tipo klausimai. Jais siekiama išsiaiškinti, ar respondentai žino apie šios sistemos egzistavimą. Respondentų atsakymai apie egzistuojančią sistemą pasikirstė taip: 72 proc. apklaustųjų teigia, kad žino apie šią sistemą, 12 proc. apklaustųjų yra girdėję, bet nežino, kaip sistema veikia, ir 16 proc. pažymėjo, kaip nieko nežinantys apie šios sistemos veikimą.

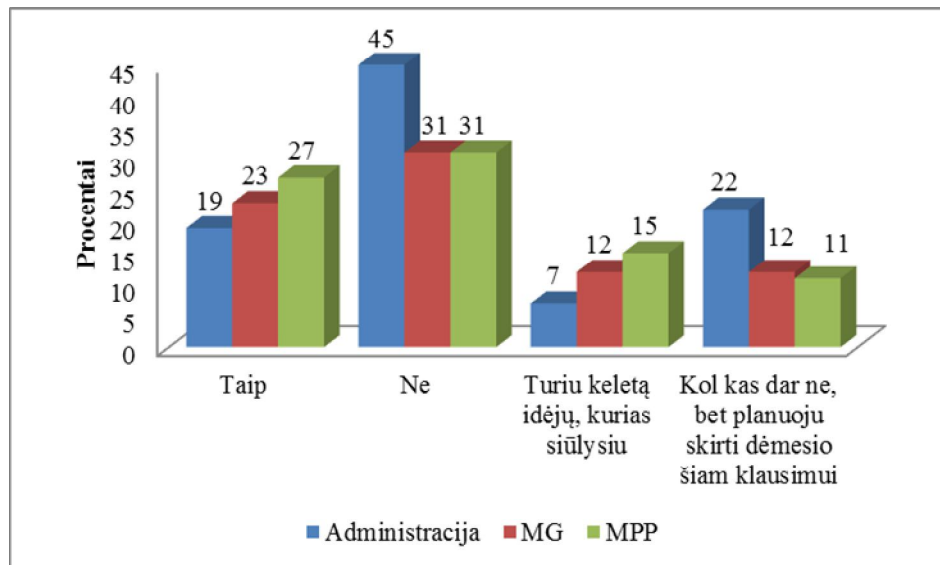
Buvo siekiama išsiaiškinti, ar dalyvavimas „INOVA“ sistemoje yra skirtingas pagal lytį. Atlikta statistinė analizė tarp lyties ir „INOVA“ pasiūlymų pateikimo rodiklių bei buvo nustatytas statistiškai patikimas skirtingos lyties atstovų atsakymų skirtumas (Chi kv. 16,544, df 4, $p < 0,005$).



18 pav. „INOVOS“ siūlymų pateikimas pagal lytį, proc.

Remiantis gautais rezultatais (žr. į 18 pav.), pastebėtas akivaizdus skirtumas, teikiant inovacijų siūlymus tarp lyties atstovų. 18 proc. visų atsakiusių respondentų, kurie buvo pateikę „INOVA“ siūlymus, yra vyrai ir tik 6 proc. sudaro moterys. 9 proc. vyrų turi idėjų, kurias ruošiasi siūlyti savo vadovams, o tarp moterų tik 3 proc. Planuojančių skirti daugiau dėmesio „INOVA“ siūlymams yra vienodai po 7 proc. vyrų, ir moterų.

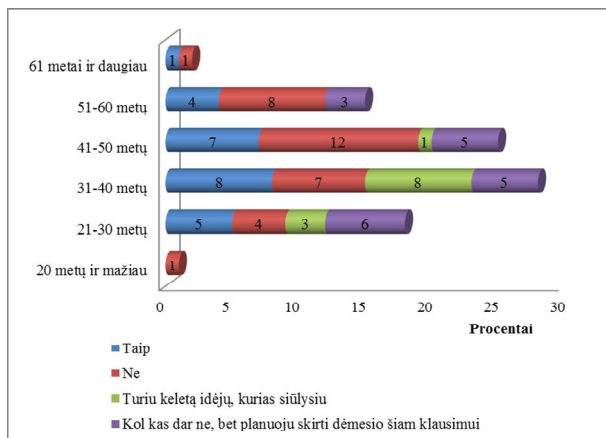
Remiantis mokymosi visą gyvenimą memorandumo idėjomis, kad daugiausia dėmesio turi būti skiriama asmenimis, kurie turi menkesnį išsilavinimą, skatinti kvalifikacijos tobulinimo procesus, mokymo(si) idėjas ir diegti inovacijas, siekiant darbuotojų ir organizacijos vystymosi. Siekiant išryškinti siūlymų pateikimo tendencijas tarp skirtingų darbuotojų kategorijų, pateikiamas 19 paveikslas.



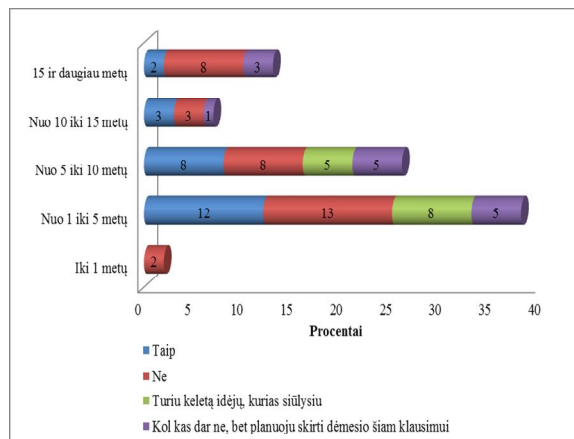
19 pav. Respondentų skirstinys apie pasiūlymų pateikimą pagal kategorijas, proc.

Pastebimas skirtumas tarp administracijos ir cechų darbuotojų, teikiant „INOVOS“ pasiūlymus. Daugiausia respondentų pažymėjusių, kad jie pateikė pasiūlymus, yra MPP ceche (27 proc.), 23 proc. iš MG cecho ir tik 19 proc. tarp administracijos respondentų. Idėjų, kurias ruošiasi pateikti savo vadovams, daugiausia yra MPP ceche – 15 proc., MG – 12 proc., o administracijoje tik 7 proc. Galima teigti, kad „INOVA“ sistema labiau skatina cecho darbuotojus, jie teikia statistiškai daugiau pasiūlymų ir turi tinkamų idėjų. Taip pat galima daryti prielaidą, kad šioje organizacijoje puikiai atsispindi mokymo(si) visą gyvenimą idėja, kad darbuotojai, nesiekiantys aukštojo išsilavinimo, taip pat informaliai mokosi ir savo žinias sėkmingai pritaiko profesinėje srityje.

Nustačius, kad dauguma „INOVA“ idėjų pateikė vyrai, kurie dirba MPP ir MG cechuose, buvo siekiama išsiaiškinti, ar amžiaus grupė ir darbo stažas organizacijoje turėjo įtakos „INOVA“ siūlymams (žr. į 20, 21 pav.). Buvo atlikta statistinė analizė, atskleidžianti šių kriterijų reikšmingumą. Statistiškai išanalizavus atsakymų priežastis, nustatytas statistiškai patikimas skirtumas tarp skirtingą darbo stažą turinčių (Chi kv. 35,460, df 16, $p < 0,05$) ir įvairaus amžiaus kategorijų darbuotojų atsakymų (Chi kv. 40,119, df 20, $p \leq 0,05$).



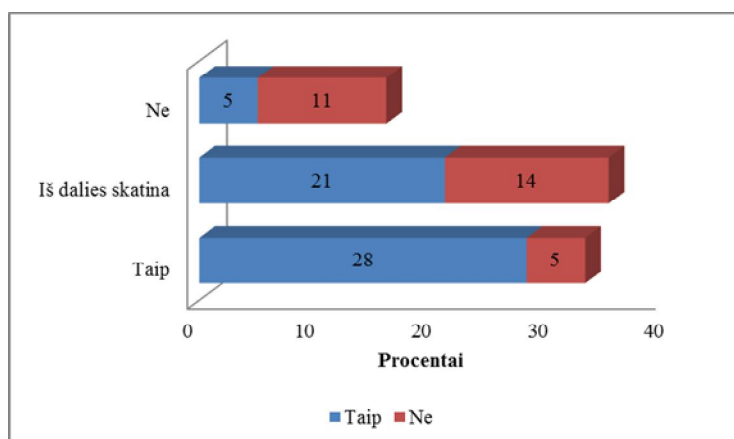
20 pav. „INOVA“ siūlymų teikimas pagal amžiaus grupes, proc.



21 pav. „INOVA“ siūlymų teikimas pagal darbo stažą, proc.

„INOVA“ sistema nukreipta į visų organizacijoje dirbančiųjų galimybes ir potencialą – darbuotojai skatinami dalyvauti organizacijos tobulinimo procesuose. Daugiausia „INOVA“ pasiūlymų yra pateikę darbuotojai, kurie įmonėje dirba nuo 1 iki 5 metų (12 proc.) ir kurių amžius nuo 31 iki 40 metų (8 proc.). Taip pat šiai kategorijai priklauso asmenys, kurie turi idėjų ir ruošiasi jas pateikti, tokių yra po 8 proc. apklaustųjų. Nuo 5 iki 10 metų dirbantys šioje įmonėje darbuotojai (8 proc.) pateikė „INOVA“ pasiūlymų, o pagal amžių nuo 41–50 metų – 7 proc. respondentų. Remiantis gautais rezultatais, galima daryti išvadą, kad darbuotojai, dirbantys įmonėje trumpesnį laiką (egzistuoja didesnė tikimybė, kad jie priklauso ir jaunesniųjų darbuotojų kategorijai) yra labiau suinteresuoti tobulėti, siekia sėkmingai panaudoti savo turimas žinias tiek įmonės plėtrai, tiek asmeniniais tikslais.

Inovacijų įdiegimas yra tiesiogiai susijęs su naujų kvalifikacijų įgijimu ar esamų kvalifikacijų tobulinimu. Remiantis atlikta teorine mokslinė analize ir gautais tyrimo rezultatais, galima teigti, kad „INOVA“ skatinimo sistema turi įtakos darbuotojų tobulėjimui ir siekiui savarankiškai tobulinti savo žinias, ieškoti naujų idėjų. Dėl šios priežasties buvo analizuojami anketinio tyrimo kintamųjų procentiniai dažniai, darbuotojų nuomonės, ar sistema „INOVA“ skatina savarankišką tobulėjimą ne darbo laiku. Nustatytas statistiškai reikšmingas rezultatas (Chi kv. 35,591, df 3, $p < 0,01$) (žr. 22 pav.).



22 pav. Darbuotojų atsakymų apie savarankišką mokymąsi ne darbo laiku ir „INOVOS“ sistemos, skatinančios tobulėti, vertinimo sąsajos, proc.

Beveik visi respondentai, kurie mokosi savarankiškai ne darbo laiku pritaria, kad inovacijų skatinimo sistema skatina (28 proc.) arba iš dalies skatina (21 proc.) tai daryti. Tuo tarpu tarp savarankiškai nesimokančių respondentų ženkliai didesnė dalis pritarančių teiginiui, kad inovacijų skatinimo sistema INOVA neskatina savarankiško tobulėjimo. Apibendrinant gautus rezultatus, galima daryti išvadas, kad darbuotojai, kurie ne darbo laiku skiria laiko profesinių žinių, kompetencijų ir kvalifikacijos tobulinimui, skiria daugiau dėmesio ir įmonėje egzistuojančioms programoms. Naujos sistemos diegimas jiems daro teigiamą įtaką asmeninio laiko paskirstymui, kad liktų laisvo laiko ir darbo problemoms spręsti.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, susijusius su „INOVA“ sistema, galima daryti išvadas, kad „INOVA“ skatinimo sistema įmonėje sėkmingai egzistuoja. Daugiau siūlymų „INOVA“ skatinimo sistemoje pateikė vyrai, taip pat apklausoje jų irgi dalyvavo daugiau. Nepaisant to, galima teigti, kad jie aktyviau dalyvauja inovacijų diegimo procesuose. Jaunesni įmonės darbuotojai ir turintys darbo stažą iki 5 metų yra inovatyvesni, todėl daugiau dėmesio skiria įmonėje veikiančiai skatinimo sistemai, teikia daugiau pasiūlymų, lyginant su kitais įmonės darbuotojais. Darbo autorės teigimu, inovacijų skatinimo sistema „INOVA“ tiesiogiai veikia darbuotojų savarankiško mokymosi poreikius. Darbuotojų nuomone, ši programa skatina juos papildomai skirti laiko savarankiškam tobulėjimui.

3.1.3 Anketinio tyrimo apklausos išvados

Atlikus anketinę analizuojamos įmonės UAB „Baltwood“ darbuotojų apklausos tyrimo analizę, atsižvelgiant į darbuotojų nuomonę, autorė pateikia šias išvadas apie organizacijos mokymosi kultūros

vertinimą, kvalifikacijos tobulinimo procesus ir inovacijų skatinimo sistemos veikimą per informalių darbuotojų mokymą(si):

- Tyrimo metu buvo nustatyta, mokymosi kultūra egzistuoja ir sėkmingai plėtojama organizacijoje. Daugiau kaip pusė respondentų (53 proc.) ją įvertina palankiai, dalis darbuotojų, nepaisant to, kad palankiai vertina mokymo(si) kultūrą, tačiau, jų nuomone, taikomos atskiros priemonės darbuotojų kvalifikacijai ir mokymams tobulinti. Nustatyta, kad silpnai išvystyta vidinė komunikacija darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo procese, darbuotojams reikalinga papildoma informacija apie taikomą inovacijų sistemą. Darbuotojai, kurie palankiai vertina organizacijos mokymo(si) kultūrą, pažymėjo, kad po darbo skiria laiko profesinių žinių tobulinimui (57 proc. visų apklaustųjų). Sėkmingai veikianti mokymosi kultūra skatina darbuotojus yra savarankiškai tobulėti ir labiau prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. 52 proc. visų apklaustųjų siekia efektyvumo profesinėje veikloje ir aktyviai dalyvauja mokymo(si) procese, kas padeda išlikti konkurencingu darbuotoju darbo rinkoje.

- Buvo nustatyta, jog kvalifikacijos tobulinimo procesas organizacijoje vykdomas nuosekliai: 64 proc. respondentų yra susipažinę su šios sistemos veikimu, tačiau net ketvirtadalis respondentų nežino apie šios sistemos egzistavimą. Įmonės vadovai turėtų informuoti darbuotojus apie kvalifikacijos tobulinimo galimybes organizacijoje, didesnę dėmesį skiriant MG cecho darbuotojams. Remiantis respondentų nuomone, nustatyta, kad įmonėje identifikuojami kvalifikacijos poreikiai, tobulinama kvalifikacija, 68 proc. teigia, kad jų įgytos žinios, kompetencijos ir kvalifikacija yra vertinamos įmonės vadovybės.

- Tyrimo metu pastebėta, jog organizacijoje skatinamos inovacijos yra tiesiogiai susijusios su darbuotojų noru savarankiškai tobulėti. 28 proc. apklaustųjų patvirtino, kad inovacijų sistema skatina, o 21 proc. patvirtino, kad skatina iš dalies. Įmonė, kuri skatina nuolatinę mokymosi kultūrą, sudaro sąlygas darbuotojų tobulėjimui, diegia naujausias technologijas, derina įvairias mokymosi formas, skatina darbuotojus nepriklausomai nuo įgyto išsilavinimo ne darbo laiku skirti papildomai laiko savo profesinių žinių tobulinimui ir asmeniam tobulėjimui.

- Jaunesni įmonės darbuotojai (nuo 31 iki 40 metų) ir dirbantys įmonėje iki 5 metų aktyviau dalyvauja kvalifikacijos tobulinimo procese, taip pat daugiau dėmesio skiria įmonėje veikiančiai skatinimo sistemai, teikia daugiau pasiūlymų (12 proc.), lyginant su kitais įmonės darbuotojais.

- Analizuojant priklausomumą tarp kintamųjų organizacijos mokymo(si) kultūros ir po darbo skiriamo laiko žinių tobulinimui, buvo nustatyta, kad respondentai, kurie skiria laiko ne darbo metu profesinių žinių tobulinimui, teigiamai vertina įmonėje vyraujančią mokymosi kultūrą, tokių apklaustųjų buvo 39 proc.

- Remiantis atlikta koreliacija, nustatytas tiesioginis ryšys tarp įmonės darbuotojų, kurie ne darbo laiku skiria laiko žinių tobulinimui yra linkę pritarti teiginiui, kad problemas mato, kaip mokymo(si) galimybes.

3.2. Interviu tyrimo analizė

Struktūrizuotame interviu tyrime dalyvavo UAB „Baltwood“ gamybos vadovas, gamybos direktorius ir personalo vadovė. Atsakymai analizuojami pagal bendrą tyrimo modelį (žr. 5 pav.), nuosekliai nagrinėjant mokymosi kultūrą, kvalifikacijos tobulinimą ir skatinimo sistemos „INOVA“ veikimą. Sudaryta tyrimo atsakymų lentelė, kurioje pateikiami svarbiausi informantų teiginiai (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Vadovų interviu tyrimo duomenys

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai		
		1 respondentas	2 respondentas	3 respondentas
Mokymosi kultūra	<i>Organizacijos mokymosi kultūra</i>	Vadovai nuolatos skatina darbuotojų kvalifikacijos kėlimą bei asmeninių darbuotojų įgūdžių tobulinimą. Darbuotojų mokymai vykdomi, mokant juos įmonėje ar mokymus organizuojančiose įmonėse. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo ir mokymo organizavimą reglamentuoja bendrovės vidaus taisyklės.	Įmonėje mokytis turi teisę visi, tačiau skirtingose pareigose ir darbo specifikoje.	Mokymosi kultūra grįstas verslas.
	<i>Savarankiškas mokymas(is)</i>	Yra savarankiškai tobulėjančių darbuotojų.	Yra darbuotojų, kurie tobulėja savarankiškai, tačiau tik vienetai.	Yra dalis darbuotojų, kurie siekia savarankiško tobulėjimo.
	<i>Savarankiško mokymo(si) skatinimas</i>	INOVA – inovacijų skatinimo programa, profesinis neformalus mokymas.	Jei darbuotojas tikrai gabus, mes jį paraginame tobulėjimui, suteikiame informaciją	Savarankiškas mokymas(is), jei susijęs su įmonės tikslais, skatinamas bendradarbiavimu, palaikymu, medžiagos suteikimu, galimybė praktiškai atlikti užduotis ir kt. priemonėmis.
	<i>Savarankiško mokymo(si) motyvacija</i>	Studijų programų apmokėjimas, darbo užmokestis.	Darbo užmokestis, karjeros galimybės.	Mokymosi atostogos, laisvadieniai, darbo užmokestis

lentelės tęsinys kitame puslapyje

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai		
		1 respondentas	2 respondentas	3 respondentas
Kvalifikacijos tobulinimas	<i>Mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo planai</i>	Kvalifikacijos tobulinimo planai sudaromi metams.	Kvalifikacijos tobulinimo planai sudaromi kasmet.	Planai sudaromi atsižvelgiant į įmonės tikslus ir darbuotojų kvalifikaciją, kiekvienų metų pabaigoje ateinantiems metams.
	<i>Rezultatyvumo vertinimas</i>	Kiekvienais metais atliekamas auditas, sprendžiami testai	Egzaminuojama teorinė dalis testais, praktinę dalį vertina komisija.	Atliekamas, priklausomai nuo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo būdo. Profesinės kvalifikacijos egzaminas susideda iš dviejų dalių: teorijos ir, pagal poreikį, praktikos. Egzamino rezultatas fiksuojamas kvalifikacinės komisijos protokole su žyme: išlaikė arba neišlaikė.
INOVA sistema	<i>INOVA nauda</i>	INOVA orientuota į procesų, darbo vietos produktyvumo didinimą, saugos ir kokybės gerinimą, todėl ypač svarbu organizacijai INOVA sistema	INOVA labai naudinga organizacijai	Ši sistema įneša daug naujovių įmonės veikloje.
	<i>Darbuotojų susidomėjimas INOVA</i>	Gana nemažai gauname pasiūlymų, tačiau ne visi jie yra įgyvendinami	Darbuotojai gana vangūs.	Ši sistema atvira visiems, kurie turi idėjų ir noro prisidėti prie savo darbo vietos tobulinimo
	<i>INOVA sėkmė</i>	INOVA veikia sėkmingai, gaunama vis daugiau pasiūlymų	Sėkmingai startavo ši sistema, darbuotojai domisi, tačiau trūksta valios užpildyti teikimo formas	INOVA įdiegta ir sėkmingai veikia.
	<i>Skatinimo priemonės INOVA sistemoje</i>	Dovanų čekis už sėkmingą idėją	Piniginis prizas	Dėmesys darbuotojui (viešai skelbiama, kas pateikė idėją informacinėje lentoje, rašomi straipsniai vidiniame laikraštyje). Dovana (piniginis įvertinimas)
	<i>INOVA kaip savarankiškas mokymas(is)</i>	Labai svarbu savarankiškas mokymas(is)	INOVA sistemai labai svarbu savarankiškas mokymas(is) ir tobulėjimas	INOVA skatina savarankiška tobulėjimą, komandinį darbą.
	<i>INOVA kaip profesinė patirtis</i>	Ypač naudingos profesinės žinios.	Šiek tiek svarbu ir profesinė patirtis.	Profesinės žinios ir kvalifikacijos tobulinimas, vadovų paskatinimas ypač svarbus įgyvendinant idėjas.

Mokymosi kultūra, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas ir „INOVOS“ skatinimo sistema apima profesinio tobulėjimo sistemą šioje įmonėje, šios kategorijos tarpusavyje susijusios, siekiant užtikrinti nuolatinį tobulėjimo procesą ir skatinant savarankišką darbuotojų norą tobulėti. Remiantis moksline literatūra, mokymas(is) darbe įgauna naują prasmę, vykdomos įvairios skatinimo priemonės, motyvuojami darbuotojai savarankiškai mokytis, siekti didesnių tikslų, kartu prisidedant prie organizacijos augimo. Struktūrizuoto interviu metu su vadovais, buvo siekiama išsiaiškinti, kaip jie vertina organizacijos tobulėjimo potencialą, kokią naudą, jų nuomone, teikia INOVOS skatinimo sistema ir kaip ji veikia įmonėje. Buvo siekiama palyginti darbuotojų ir vadovų požiūrį į tuos pačius aspektus, kurie svarbūs organizacijos veiklai ir jos tobulinimui.

3.2.1. Mokymo(si) kultūra organizacijoje

Remiantis T. Egan ir kt. autoriais, kurie teigia, kad mokymosi kultūra apima savarankišką mokymą(si) ir pasitenkinimą darbu, struktūrizuoto interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar organizacijoje egzistuoja bendra mokymo(si) kultūra. Visi trys informantai teigia, kad įmonėje egzistuoja mokymo(si) kultūra. Pirmasis informantas teigia, kad vykdomas nuolatinis darbuotojų skatinimas tobulinti asmeninius įgūdžius ir profesines žinias, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą ir mokymą reglamentuoja bendros vidaus taisyklės. Antrasis pabrėžia, kad mokytis įmonėje gali visi, tačiau lemia darbuotojų pareigos ir jų specifika. Trečiasis informantas teigia, kad įmonė remiasi koncepcija – mokymo(si) kultūra grįstas verslas. Apibendrinant trijų informantų atsakymus ir anketinės apklausos respondentų nuomonę apie egzistuojančią darbuotojų mokymo(si) kultūrą organizacijoje, galima daryti išvadas, kad tiek vadovai, tiek įmonės darbuotojai teigiamai vertina įmonėje egzistuojančią mokymo(si) kultūrą ir supranta jos svarbą organizacijos veiklai. Vadovai turi skirti daugiau dėmesio darbuotojų pasitenkinimui ir motyvacijai didinti.

Nagrinėjant savarankišką mokymą(si) organizacijoje, visi informantai teigia, kad įmonėje yra darbuotojų, kurie skiria dėmesio savarankiškam tobulėjimui, tačiau antrojo informanto nuomone, tokių darbuotojų yra vienetai. Remiantis anketinio tyrimo duomenimis, 57 proc. respondentų skiria laiko ne darbo metu savarankiškam žinių tobulinimui. Atsižvelgiant į vadovų atsakymus ir darbuotojų nuomonę, galima teigti, kad įmonėje formuojasi savarankiško ir informalaus mokymosi kultūra, daugiau nei pusė darbuotojų jaučia poreikį skirti dėmesį savo turimų žinių ir kompetencijų tobulinimui bei pagerinimui. Tačiau būtina atkreipti dėmesį į darbuotojus, kurie nenori tobulėti, galbūt padėtų darbuotojų rotacija,

specialūs mokymai ar karjeros plano sudarymas, kuris skatintų darbuotojus daugiau dėmesio skirti individualių žinių tobulinimui.

Buvo siekiama išsiaiškinti, ar savarankiškas (informalus) mokymas(is) yra skatinamas įmonėje, jei taip, tai kokiais metodais ar principais. Pirmasis informantas teigia, kad geriausia skatinimo programa – „INOVA“, taip skatinami darbuotojai ir tobulinami įmonės procesai, taip pat, informantas teigia, kad profesinis neformalus mokymas(is) yra viena iš skatinimo priemonių. Antrojo informanto nuomone, efektyviausia priemonė darbuotojų tobulėjimui yra darbuotojų paraginimas ir būtinos informacijos suteikimas. Trečiasis informantas teigia, kad savarankiškas mokymas(is) yra susijęs su įmonės tikslais, todėl darbuotojai yra skatinami bendradarbiavimu, palaikymu, suteikiama visa būtina medžiaga, siūloma teorinius dalykus derinti su praktika. Galima pastebėti, kad įmonė įmanomais būdais skatina darbuotojų norą tobulėti savarankiškai, daug dėmesio skiria papildomos informacijos suteikimui ir bendradarbiavimui su besimokančiais darbuotojais.

Svarbu išryškinti organizacijoje taikomas skatinimo priemones informaliai mokymuisi, pasak pirmojo informanto, darbuotojai motyvuojami didesniu darbo užmokesčiu, išskirtiniais atvejais įmonė gali apmokėti besimokančiojo studijas, jei darbuotojas mokosi formaliojo švietimo įstaigoje. Antrasis informantas taip pat įvardino darbo užmokesčio didinimą ir paminėjo didesnes karjeros galimybes. Darbuotojai, kurie skiria daugiau dėmesio savarankiškam žinių tobulinimui, turi didesnę potencialą siekti sėkmingos karjeros savo įmonėje. Trečiasis informantas taip pat paminėjo darbo užmokesčio didinimo galimybę, taip išskyrė, kad mokymuisi organizacija suteikia atostogas ir mokymosi laisvadienius. Atsižvelgiant į motyvavimo ir skatinimo priemones organizacijoje, galima teigti, kad įmonė sudaro sąlygas savarankiškam mokymo(si) plėtojimui, darbuotojus motyvuodami materialine gerove ir geresnėmis karjeros galimybėmis, priklausomai nuo darbuotojų poreikių. Tačiau derėtų atkreipti dėmesį ir į darbuotojus, kurie darbo vietoje, namuose skiria laiko profesinių žinių tobulėjimui, sėkmingai plėtoja įmonės idėjas, tačiau neturi jokių formalių tobulėjimo įrodymo dokumentų.

3.2.2. Kvalifikacijos tobulinimas

Kvalifikacijos tobulinimas yra aktuali darbuotojams, siekiantiems kelti savo kvalifikaciją, gerinti darbinės kompetencijas. Pirmiausia šioje kategorijoje, buvo siekiama sužinoti ar organizacija turi kvalifikacijos tobulinimo planus, kas už juos atsakingi. Visų informantų teigimu, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo planai sudaromi kasmet, atsižvelgiant į įmonės tikslus ir darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikius. Anketinėje tyrimo dalyje 64 proc. respondentų patvirtino, kad

analizuojamoje įmonėje egzistuoja mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema. Nepaisant to, kad darbuotojai žino apie veikiančią sistemą, įmonės vadovybė turėtų daugiau dėmesio skirti šios veiklos pristatymui įmonėms darbuotojams ir plėtojimui organizacijoje.

Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, ar organizacija taiko rezultatyvumo vertinimo kriterijus. Buvo išsiaiškinta, kad įmonėje kasmet sudaromas mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo planas, siekiama iširti, kaip organizacija tinkamai įvertina šių planų rezultatus ir kokius metodus taiko vertinimui. Pirmojo nuomone, kiekvienais metais įmonėje atliekamas auditas, pateikiami atitinkami testai, pagal kuriuos galima įvertinti pasiektus rezultatus. Pasak antrojo informanto, vertinama tiek teorinė dalis, tiek tačiau yra praktinė, tačiau jos vertinimui pasitelkiama nepriklausoma komisija. Trečiojo informanto teigimu, viskas priklauso nuo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo būdo, tačiau būtent profesinės kvalifikacijos egzaminas susideda iš dviejų dalių: teorijos ir praktikos. Taip pat šis informantas pabrėžia, kad viskas įmonėje yra gana aiškiai reglamentuota, todėl šie žinių patikrinimai yra fiksuojami protokoluose. Darbuotojai anketinėje apklausoje pažymėjo, kad jų kvalifikacija organizacijoje yra vertinama (68 proc. apklaustųjų).

Apibendrinant gautus rezultatus, galima daryti prielaidą, kad įmonėje sėkmingai vystomas kvalifikacijos tobulinimo procesas, kuriame išskelti metiniai tikslai, metų pabaigoje yra atliekamas vertinimas, kaip sėkmingai buvo įgyvendintas šis procesas.

3.2.3. Inovacijų skatinimo sistema „INOVA“

Ši inovacijų skatinimo sistema sėkmingai įdiegta įmonėje ir sėkmingai plėtojama. Iš vadovų informantų buvo siekiama sužinoti, ar ši sistema yra naudinga ir jei naudinga, tai kokią naudą teikia organizacijai. Pirmiausia ši sistema orientuojasi į produktyvumo didinimą, saugos ir kokybės gerinimą, anot pirmojo informanto, todėl sukuria naudą įmonei. Antrasis informantas neįvardino, kodėl ši sistema naudinga įmonei, tačiau pabrėžė jos svarbumą organizacijai. Trečiojo informanto teigimu, šios sistemos dėka yra įnešama daug naujovių įmonės veikloje. Ši sistema organizacijai yra naudinga, tačiau dar nėra susiformavusi tvirta nuomonė, kokią naudą ji duoda.

Analizuojant darbuotojų susidomėjimą „INOVA“ sistema, pirmasis informantas teigia, kad pasiūlymų gaunama išties nemažai, tačiau jie visi nėra įgyvendinami. Antrasis informantas turi pakankamai skeptišką nuomonę, jis teigia, kad darbuotojai gana vangūs, teikdami „INOVA“ siūlymus. Pasak trečiojo vadovo, svarbiausia, jog darbuotojai suprastų, kad ši sistema yra atvira visiems, kurie turi idėjų ir noro prisidėti prie organizacijos tobulinimo. 24 proc. respondentų anketinės apklausos metu buvo

pateikę „INOVOS“ siūlymų, tad remiantis struktūrizuoto interviu atsakymais ir anketinio tyrimo rezultatais, galima teigti, kad darbuotojai rodo susidomėjimą šia sistema ir stengiasi joje aktyviai dalyvauti.

Vienas iš interviu tikslų buvo išsiaiškinti sistemos „INOVA“ sėkmingumą. Pirmasis informantas pabrėžia, kad iš tiesų ši sistema veikia sėkmingai, vis daugiau darbuotojų rodo susidomėjimą. Antrasis informantas išskiria, kad nepaisant sėkmingos pradžios, tačiau darbuotojai pakankamai vangūs, jiems trūksta valios užpildyti inovacijų teikimo formas, nors idėjų jie turi. Paskutinio informanto nuomone, sistema veikia sėkmingai. Vadovų požiūris šiuo klausimu konkretus ir lakoniškas, išskiriamas darbuotojų vangumas, tačiau tikimasi aktyvesnio darbuotojų dalyvavimo

Analizuojant „INOVOS“ skatinimo priemones įmonėje, visi trys informantai įvardijo piniginių apdovanojimų, kurių gauna asmuo pateikęs sėkmingą inovacijos siūlymą, kuris paskui yra įgyvendinamas. Taip pat trečiasis informantas įvardina, kad darbuotojai sulaukia dėmesio, nes apie tai žino visi vadovai, jo pateikta idėja pristatoma informacinėje lentoje ir sėkmingai įgyvendintas pasiūlymas aprašomas vidiniame įmonės naujienų laikraštyje. Remiantis E. Ulecku (2007), galima teigti, kad visas personalas yra įtraukiamas į nuolatinį tobulėjimo procesą, tuomet atsiranda didelis suinteresuotumas gerinti įmonės veiklos rezultatus ir tuo pačiu gauti materialinę naudą asmeniškai.

Visų analizuojamų informantų teigimu, „INOVOS“ sistema skatina darbuotojų savarankišką žinių tobulinimą. Trečiasis vadovas pabrėžia, kad tai gerina komandinį darbą. Anketinio tyrimo metu buvo domimasi, ar respondentų nuomone, „INOVA“ sistema skatina savarankišką tobulėjimą, 67 proc. respondentų įvardino, kad skatina, arba skatina iš dalies. Analizuojant anketinius duomenis, buvo skaičiuojamas procentinis dažnis tarp tų, kurie mokosi, ir kurie įvardino, kad „INOVOS“ sistema juos skatina mokytis, gauti rezultatai parodė, kad darbuotojai, skiriantys laiko savarankiškam tobulėjimui, žino apie INOVOS veikimo principus ir, jų teigimu, kad programa viena iš motyvacinių priemonių, skatinančių mokytis. Galima daryti išvadas, kad šios sistemos įdiegimas įmonėje ne tik optimizuos produktyvumą, tačiau darbuotojai daugiau dėmesio skirs ir savarankiškam žinių tobulinimui. Darbuotojai jau dabar naudoja informaliu būdu įgytas žinias, teikdami pasiūlymus įmonei. Informaliai mokosi, pildydami pagrindžiančius dokumentus „INOVOS“ idėjai, skaičiuodami atsiperkamumo galimybes.

Inovacijų skatinimo sistema kaip profesinių žinių panaudojimo galimybė, šiam teiginiui pritaria visi informantai. Jie teigia, kad siekiant pateikti pasiūlymą „INOVOS“ sistemai labai svarbu profesinės žinios ir savo įgūdžių įvertinimas. Trečiasis informantas taip pat įvardina ir kvalifikacijos tobulinimą kaip svarbų aspektą, panaudojant profesines žinias pasiūlymų teikimui ir įgyvendinimui.

Apibendrinant informantų atsakymus apie „INOVOS“ sistemą įmonėje, galima teigti, kad ši sistema sėkmingai plėtoja įmonėje. Darbuotojai skatinami savarankiškai tobulinti savo žinias, motyvuojant materialine išraiška ir pasitenkinimu esamu darbu. Inovacijų skatinimo sistema įvardijama, kaip ypač naudinga sistema įmonėje, kuri turi didelę atsiperkamumo galimybę. Darbuotojai, dalyvaujantys „INOVOS“ programoje yra vis dažniau dalyvauja ir daugiau pateikia siūlymų, kad būtų gerinami įmonės veiklos procesai. Šios sistemos dėka, darbuotojai skiria laiką savarankiškam ir informaliai mokymui(si), daugiau dėmesio skiria įmonės veiklos gerinimui ir jaučiasi stipriau įsipareigoję savo organizacijai.

Interviu tyrimo apibendrinimas. Atlikus struktūrizuoto interviu su UAB „Baltwood“ vadovais tyrimo rezultatų analizę, pateikiamos išvados apie mokymo(si) kultūros egzistavimą, kvalifikacijos tobulinimą ir inovacijų skatinimo sistemos ypatumus organizacijoje:

- Organizacijos veikimas yra grindžiamas mokymo(si) kultūra, kuri yra reglamentuojama įmonės dokumentuose ir viešai pristatoma įmonės darbuotojams. Daugiau kaip pusė respondentų (53 proc.) mokymosi kultūrą organizacijoje vertina teigiamai. Teigiamai vertinama mokymo(si) kultūra skatina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, sukuria galimybę darbuotojui sėkmingai įsitraukti į įmonės procesų tobulinimo veiklą.

- Darbuotojų savarankiško mokymo(si) poreikiai yra skatinami bendradarbiavimu, informacijos suteikimu ir palaikymu iš įmonės vadovų pusės. Savarankiškas tobulėjimas gali būti apibrėžiamas informaliu mokymu(si), dažnai darbuotojai skiria papildomo laiko pagerinti savo turimas profesines žinias. Darbuotojai jaučiasi įsipareigoję įmonei, skiria savo asmeninio laiko profesinių žinių tobulinimui ir atnaujinimui. Vienos svarbiausių savarankiško mokymosi motyvavimo priemonių organizacijoje yra pripažinimas, didesnis darbo užmokestis ir geresnės karjeros galimybės.

- UAB „Baltwood“ darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos tobulinimo planai yra sudaromi ir įgyvendinami kasmet, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius ir galimybes. Darbuotojų mokymų ir kvalifikacijos tobulinimas vertinamas tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektu, pastaroji vertinamas nepriklausomų komisijos ekspertų. Darbuotojų apklausos metu taip pat buvo nustatyta, kad darbuotojų kvalifikacija yra vertinama, tą patvirtino 68 proc. apklaustųjų.

- Skatinimo sistema „INOVA“ duoda teigiamą impulsą darbuotojų integracijai į įmonės veiklos procesus ir skatina jų savarankiškumą. Darbuotojai noriai mokosi savarankiškai, pasitelkdami informaliųjų mokymąsi, kad pateiktų ir įgyvendintų savo inovacinę idėją, kuri prisidės prie įmonės našumo, tuo pačiu prisidedama prie darbuotojo materialinės gerovės. Darbuotojų sukaupta profesinė patirtis turi įtakos inovacijų sistemos vystymuisi ir sėkmingam plėtojimui organizacijoje.

IŠVADOS

Remiantis darbo tikslu ir tam tikslui pasiekti iškeltais uždaviniais, atlikta mokslinė literatūros analize bei empirinio tyrimo rezultatais, galima pateikti tokias išvadas:

1. Daugelis Lietuvos ir užsienio autorių žmogiškųjų išteklių vystymosi sampratą aiškina įvairiai, tačiau, išlaikydami pagrindinę nuostatą, kad ji apima darbuotojų tobulėjimą ir mokymą(si). Žmogiškųjų išteklių vystymas – tai sisteminis procesas, kuris apima žmogaus gebėjimų plėtrą, telkia dėmesį ties tikslų pasiekimais organizacijos ir individo lygmenyje. Šis procesas apima visus organizacijos augimo aspektus: organizacijos mokymo(si) kultūros kūrimą, kvalifikacijos tobulinimo procesą ir inovacijų skatinimą organizacijoje. Pasitelkus visus šiuos tris aspektus, sukuriama bendra darbuotojų tobulėjimo ir organizacijos augimo sistema.

2. Informalus darbuotojų mokymas(is) prisideda prie kvalifikacijos tobulinimo ir inovacijų skatimo. Remiantis, mokymosi analize, informalus mokymas(is) – tai sąmoningas, nestruktūrizuotas mokymas(is), kuris tampa neatskiriama šiuolaikinės visuomenės dalimi. Organizacija sėkmingai derinanti informali mokymą(si) su modernizacijos, inovacijos procesais, užsitikrina konkurencinį pranašumą. Informalaus mokymosi procese derinami darbuotojų asmeniniai siekiai ir organizacijos plėtros poreikiai. Svarbų vaidmenį vaidina organizacijos mokymo(si) kultūra, kuri prisideda prie viso organizacijos tobulėjimo proceso, skatindama darbuotojus nuolat mokytis kasdieninėje ir profesinėje veikloje.

3. Remiantis struktūrizuoto interviu rezultatais, nustatyta, kad UAB „Baltwood“ darbuotojų savarankiško mokymo(si) poreikiai yra skatinami bendradarbiavimu, informacijos sklaida ir įmonės vadovų palaikymu. Darbuotojai jaučiasi įsipareigoję įmonei, skiria savo asmeninio laiko profesinių žinių tobulinimui ir atnaujinimui. Vienos svarbiausių savarankiško mokymosi motyvavimo priemonių organizacijoje yra pripažinimas, didesnis darbo užmokestis ir geresnės karjeros galimybės.

4. Skatinimo sistema „INOVA“ sistema yra atvira visiems darbuotojams, kurie turi idėjų ir noro prisidėti prie organizacijos tobulinimo. Ši sistema duoda teigiamą impulsą darbuotojų integracijai į įmonės veiklos procesus ir skatina darbuotojų savarankiškumą. Darbuotojai noriai mokosi savarankiškai, kad galėtų pateikti ir įgyvendinti savo inovacinę idėją (24 proc. respondentų jau pateikė savo idėjas), kuri prisidėtų prie įmonės našumo, gerindama darbuotojo materialinę padėtį. Įmonės vadovų teigimu, savarankiškas, informalus mokymasis yra vienas pagrindinių veiksnių sėkmingo „INOVA“ skatinimo sistemos plėtojimo užtikrinimui.

5. Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad organizacijoje yra sėkmingai plėtojama mokymo(si) kultūra, ją teigiamai vertina daugiau kaip pusė (53 proc.) respondentų nepriklausomai nuo jų amžiaus,

išsilavinimo ar darbo stažo. Tačiau remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad įmonėje yra vidinės komunikacijos problemų, nes 25 proc. apklaustųjų negali įvardinti, ar įmonėje veikia kvalifikacijos tobulinimo procesas, kuris yra vienas iš organizacijos mokymosi kultūros sudedamųjų dalių. Menkina sėkmingą mokymosi kultūros ir nuolatinio visų darbuotojų tobulėjimo proceso integraciją, tai išryškėja UAB „Baltwood“ MG ceche.

6. Organizacijos mokymosi kultūra turi įtakos darbuotojų informaliai mokymuisi, išanalizavus tyrimo kintamųjų procentinių skirtumų reikšmingumą, nustatyta, kad darbuotojai, kurie teigiamai vertina organizacijos mokymosi kultūrą, po darbo skiria laiko profesinių žinių tobulinimui (tokių apklaustųjų buvo 57 proc.). Organizacijos daroma įtaka mokymosi kultūrai, kvalifikacijos tobulinimo procesams, inovacijų skatinimo sistemai turi teigiamos įtakos darbuotojų informaliai mokymuisi. Statistiniais metodais nustatyta, kad įmonės darbuotojai, skiriantys laiko profesinių žinių tobulinimui, teikia daugiau inovatyvių idėjų inovacijų skatinimo sistemoje „INOVA“.

7. Tyrimas parodė, kad UAB „Baltwood“ egzistuoja nuoseklus kvalifikacijos tobulinimo procesas (pirmiausia išsiaiškinami darbuotojų poreikiai, parengiamas kvalifikacijos tobulinimo planas, tobulinama kvalifikacija ir galiausiai vertinami jos rezultatai). 64 proc. respondentų pažymėjo, kad žino apie kvalifikacijos tobulinimo sistemą, ir informantai patvirtino, kad sudaromi metiniai planai atsižvelgiant į darbuotojų poreikius ir vykdomi kasmetiniai darbuotojų vertinimai. Vykdomą kasmetinį rezultatų vertinimą patvirtino 68 proc. apklaustųjų.

8. Atlikus tyrimo rezultatų analizę patvirtinta pirma tyrimo hipotezė, kad inovacijų skatinimo sistemos įdiegimas turi įtakos darbuotojų informaliai mokymuisi: darbuotojai teikiantys „INOVOS“ pasiūlymus, 49 proc. respondentų teigia, kad ši inovacijų skatinimo sistema skatina juos mokytis savarankiškai ir tobulinti savo turimas žinias ir kompetencijas ne darbo metu. Taip pat buvo nustatytas tiesioginis ryšys tarp organizacijoje inovacijų skatinimo sistemos ir darbuotojų noro savarankiškai tobulėti.

9. Antroji hipotezė: inovacijų sistemos įdiegimas skatina darbuotojų, nesiekiančių aukštojo išsilavinimo, informalią mokymąsi, taip pat pasitvirtino. Darbuotojai, nesiekiantys aukštojo išsilavinimo, daugiausia tokių dirba MG ir MPP cechuose, aktyviau naudojami inovacijų skatinimo sistema „INOVA“, taip pat pateikė daugiau pasiūlymų įmonei nei administracijos darbuotojai. Šių pasiūlymų dėka sparčiau vystosi ir tobulėja organizacija, skatinamas spartesnis darbo našumas ir įžvelgiamas darbuotojų asmeninis tobulėjimas.

REKOMENDACIJOS IR SIŪLYMAI

Atlikus darbuotojų tyrimo analizę ir apibendrinus tyrimo išvadas, pateikiamos rekomendacijos, siekiant pagerinti esamą situaciją:

1. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad apie inovacijų skatinimo programą žino daugiau nei pusė apklaustųjų, todėl tikslinga ją pristatyti visiems įmonėms darbuotojams, pabrėžiant teikiamą naudą įmonei ir kiekvienam darbuotojui asmeniškai. Taip būtų netiesiogiai įtraukiami visi darbuotojai į mokymosi procesą, skatinamas jų informalus mokymasis ne darbo metu.

2. Darbuotojai, kurie įmonėje dirba 10 metų ir ilgiau bei MG cecho darbuotojai, kurie organizacijos mokymosi kultūrą, tiek įmonės skatinamas iniciatyvas vertina skeptiškiau. Įmonė, siekdama darbuotojų vieningumo, turėtų daugiau skirti dėmesio probleminėms darbuotojų kategorijoms motyvuoti, skatinti vidinius ir išorinius mokymus darbuotojų tobulėjimui užtikrinti.

3. Norint paskatinti aktyvesnį darbuotojų dalyvavimą inovacijų skatinimo sistemoje „INOVA“, siūloma ją diferencijuoti, pritaikyti labiau prie skirtingų darbuotojų poreikių. Darbuotojai, matydami įmonės iniciatyvas, patys teiks daugiau pasiūlymų įmonės kasdieninės veiklos tobulinimui.

4. Atsižvelgiant į gautus struktūrizuoto interviu rezultatus, įmonėje yra numatytos tam tikros motyvavimo priemonės inovacijų skatinimo sistemoje. Siekiant sustiprinti inovacijos skatinimo sistemos veikimą siūloma darbuotojus papildomai motyvuoti šiomis priemonėmis: pagrindinių vadovų asmeninis dėmesys, metiniai tikslai darbuotojams, daugiausia siūlymų pateikęs darbuotojas apdovanojamas papildomu prizu. Norint didesnio darbuotojų susidomėjimo inovacijų skatinimo sistema „INOVA“, reikėtų suorganizuoti įmonėje inovacijų savaitę, kurios metu darbuotojai siūlo įvairias idėjas procesų tobulinimui, už kurias gauna papildomų taškų. Kuo daugiau darbuotojai skirs dėmesio ir laiko inovacijų kūrimui, tuo daugiau mokysis savarankiškai ir gilins jau turimas žinias.

5. Įmonės didžiausias turtas – darbuotojai, kurie turi tiesioginės įtakos naujovių įdiegimui ir sėkmingam organizacijos veikimui. Prioritetas yra cechų darbuotojai, kurie yra pagrindiniai inovacijų kūrėjau. Siekiant efektyvesnio darbuotojų žinių panaudojimo siūloma atlikti šių darbuotojų mokymosi poreikių analizę, pasiūlyti jiems konkretesnę kvalifikacijos kėlimo sistemą ir suformuluoti aiškius įmonės ir darbuotojo tikslus, kurių būtų laikomasi tam tikrą numatytą laiką, nuolat aptariamoms išskylančios problemos ir sunkumai vykdant šiuos tikslus.

LITERATŪRA

1. Alifanovienė D., et al., Neformalusis suaugusiųjų mokymasis asmenybės ir profesinio tobulėjimo kontekste, *Socialiniai mokslai Edukologija*, 2008, Nr. 2 (18), p. 11–16, prieiga per internetą <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB0001:J.04~2008~1367164684993/DS.002.0.01.ARTIC>>, (žiūrėta 2013 01 15).
2. Alonderienė R., Vadovų savaiminio mokymosi įtaka įmonės veiklos rezultatams, daktaro disertacija, ISM vadybos ir ekonomikos universitetas, Kaunas, 2009, 223 lap.
3. Bakanauskienė I., Personalo valdymas, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008, 344 p.
4. Bersėnaitė J., et al. Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška, *Socialiniai tyrimai*, Nr. 1 (7), 2006, p. 19–28.
5. Billett S., Critiquing workplace learning discourses: Participation and continuity at work, prieiga per internetą <http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/6630/critique_of_assumptions.pdf?sequence=1>, (žiūrėta 2013 01 15).
6. Boud J., Garrick J., Understandings of workplace learning, New York, Routledge, 2001, 238 p.
7. Brian L., et al., Relationships among informal learning environments, teaching procedures and scientific reasoning ability, *International Journal of Science Education*, 2001, No. 23(5), p. 535–549, prieiga per internetą <<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09500690116971>>, (žiūrėta 2013 01 15).
8. Brown J.S., Duguid P., Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation, *Organization Science*, 1991, No. 1, p.40–57, prieiga per internetą <<http://www.idi.ntnu.no/grupper/su/publ/ese/brown-duguid91.pdf>>, (žiūrėta 2013 09 15).
9. Chlivickas E. ir kt., Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai, *Verslas, vadyba ir studijos*, 2009, p. 51–65, prieiga per internetą <<http://www.bme.vgtu.lt/index.php/bme/article/download/bme.2010.04/4>>, (žiūrėta 2013 05 08).
10. Collin K., Connecting work and learning: design engineers' learning at work, *Journal of Workplace Learning*, 2006, No. 7/8, p. 403–413, prieiga per internetą <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1576231>>, (žiūrėta 2013 01 15).

11. Calongne, C.M., Educational Frontiers: Learning in a Virtual World, *Educause*, 2008, No. 43(5), p.36-38, prieiga per internetą <<http://www.editlib.org/j/ISSN-1527-6619>>, (žiūrėta 2013 01 15).
12. Czarnowsky M. Learning's role in employee engagement, an astd research study 2008., prieiga per internetą <http://wed.siu.edu/Public1/courses/469/files/790801_Employee_Engagement_Report.pdf> (žiūrėta 2013 05 08).
13. Domarkas V., Viešojo administravimo raidos aktualijos, *Viešoji politika ir administravimas*, 2003, Nr. 13, p. 7–14, prieiga per internetą <https://www.mruni.eu/en/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=241200>, (žiūrėta 2013 09 05).
14. Duvekot R., Įvairios mokymosi vertinimo perspektyvos, *Aukštojo mokslo kokybė*, 2009, Nr. 6, p. 72–93, prieiga per internetą <http://skc.vdu.lt/downloads/amk_6/qhe_2009_072_093.pdf>, (žiūrėta 2013 01 15).
15. Edwards R., Usher R. Lifelong learning: a postmodern condition of education, prieiga per internetą <<http://www.adulterc.org/Proceedings/2000/edwardsr%26usherr1-final.PDF>>, (žiūrėta 2013 09 15).
16. Egan T. M. et al., The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention, *Human resource development quarterly*, 2004, No. 3, p. 295–296, prieiga per internetą <http://download.clib.psu.ac.th/datawebclib/e_resource/trial_database/WileyInterScienceCD/pdf/HRQ/HRQ_2.pdf>, (žiūrėta 2013 09 15).
17. Ellinger A. D., Contextual Factors Influencing Informal Learning in a Workplace Setting: The Case of “Reinventing Itself Company”, *Human resource development quarterly*, 2005, No. 3, p. 389–415, prieiga per internetą <<http://www.hrd.nida.ac.th/fileupload/paper/teacher/Contextual%20factor.pdf>>, (žiūrėta 2013 09 15).
18. Eraut M., Informal learning in the workplace, *Studies in Continuing Education*, 2004, No. 2, prieiga per internetą <<http://old.mofet.macam.ac.il/iun-archive/mechkar/pdf/InformalLearning.pdf>>, (žiūrėta 2013 12 10).
19. ES Education and Training, prieiga per internetą <http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/adult_en.htm>, (žiūrėta 2013 01 15).
20. ES mokymasis visą gyvenimą memorandumas, prieiga per internetą <<http://www.euroguidance.lt/svietimas-ir-orientavimas/teisiniai-dokumentai>>, (žiūrėta 2013 01 15).

21. Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacijos dėl bendrųjų visą gyvenimą trunkančio mokymosi gebėjimų, prieiga per internetą <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:lt:PDF>>, (žiūrėta 2013 01 15).
22. Faure E. et al., Learning to be, Paris: Unesco, 1972, 346 p.
23. Field J., Lifelong learning and the new educational order, London: Routledge, 2006, 313 p.
24. Foley G. Suaugusiųjų mokymosi metmenys / Suaugusiųjų švietimas globalizacijos laikais, Vilnius: Kronta, 2007, 343 p.
25. Garalis A., Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija, *Pedagogika*, 2003, Nr. 69, p. 48-58, prieiga per internetą <<http://archive.minfolit.lt/arch/16501/16922.pdf>>, (žiūrėta 2013 09 15).
26. Garavan T. N. et al., Exploring Human Resource Development A Levels of Analysis Approach, *Human Resource Development Review*, 2004, No. 4, p. 417–441, prieiga per internetą <<http://hrd.sagepub.com/cgi/content/abstract/3/4/417>>, (žiūrėta 2013 09 05).
27. Gedvilienė G. ir kt. Bendrojo ugdymo mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikiai, Mokslo studija, prieiga per internetą <http://edukologija.vdu.lt/lt/system/files/Mokslo%20studija_Gedviliene.pdf>, (žiūrėta 2013 05 08).
28. Goldin B., et.al, Informal learning: a discussion around defining and researching its breadth ad importance, *Australian Journal of Adul learning*, 2009, No.49(1) p. 35-57, prieiga per internetą <<http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ864431.pdf>>, (žiūrėta 2013 01 15).
29. Gudžinskienė V., Norvaišaitė J., Vietos savivaldos institucijose dirbančių socialinių darbuotojų požiūris į įgytas kompetencijas, *Socialinis ugdymas*, 2009, Nr. 10 (21), p. 79-89, prieiga per internetą <[http://www.i-manager.lt/upload/201004/Socialinis.ugdymas.-.Socialinio.darbo.vadyba.Nr.10\(21\).\[2009\].pdf#page=79](http://www.i-manager.lt/upload/201004/Socialinis.ugdymas.-.Socialinio.darbo.vadyba.Nr.10(21).[2009].pdf#page=79)>, (žiūrėta 2013 05 08).
30. Gustas E., Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas, *Viešoji politika ir administravimas*, 2003, Nr. 5 p. 65–70, prieiga per internetą <http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239896>, (žiūrėta 2013 09 05).
31. Ileris K., Workplace learning and learning theory, *Journal of Workplace Learning*, 2003, No. 4, p. 167–178, prieiga per internetą <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=882285>>, (žiūrėta 2013 01 15).
32. Išoraitė M., Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją, *Socialinių mokslų studijos*, 2011, Nr. 3 (1), p. 31–58, prieiga per

internetą <http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/sms/archyvas/dwn.php?id=276672>, (žiūrėta 2013 05 08).

33. Jarvis P., *Adult learning in the social context*, New York: Routledge, 2012, 420 p.

34. Jasinavičius R., Karlienė L., Darbo efektyvumo didinimo metodai ir jų vertinimas darniai ekonomikos plėtrai, *Societal Innovations for Global Growth*, 2012, No. 1(1), p. 712-725, prieiga per internetą <http://socin.mruni.eu/wp-content/uploads/2012/12/C_2012-12-26.pdf>, (žiūrėta 2013 09 15).

35. Jucevičienė P., Lepaitė D., Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*, 2000, Nr. 1 (22), p. 44–50, prieiga per internetą <[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zumalas/archive/pdf/2000%201%20\(22\)/4%20Juceviciene,Lepaite.pdf](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zumalas/archive/pdf/2000%201%20(22)/4%20Juceviciene,Lepaite.pdf)>, (žiūrėta 2013 01 15).

36. Juozaitis A.M., Suaugusiųjų mokytojų profesionalizacija tobulinant andragoginę veiklą, daktaro disertacija, Kaunas: Vytauto Didžiojo Universiteto leidybos centras, 2008, p. 182.

37. Kaminskienė I., Suaugusiųjų asmenų nuolatinio mokymosi galimybės Utenos rajone (rankraštis), magistro baigiamasis darbas, Vilniaus Pedagogikos Universitetas, Edukologijos katedra, Vilnius, 2005, 92 lap.

38. 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.

39. Kondratavičienė V., Sajienė L., Praktinio mokymo realioje darbo vietoje modernizavimo vertinimas: studentų požiūrio tyrimas, *Profesinis rengimas: Tyrimi ir realijos*, 2007, Nr. 13, p. 102-113, prieiga per internetą <<http://archive.minfolit.lt/arch/18501/18606.pdf>>, (žiūrėta 2013 09 15).

40. Konevas L., Duoba K., The role of student mobility in the development of human capital in Europe, *Ekonomika ir Vadyba*, 2007, Nr. 12, p. 585–591, prieiga per internetą <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8ae3eec5-03de-481e-be3f-3605be64a026%40sessionmgr4003&vid=2&hid=4104>>, (žiūrėta 2013 01 15).

41. Kubilienė A., Viešojo administravimo mokymo regione aktualijos, Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2004, Nr. 7, p. 115–116.

42. Kvalifikacijos tobulinimas, prieiga per internetą <http://www.ukmin.lt/web/lt/es_parama/kita_aktuali_informacija/kvalifikacijos_kelimas>, (žiūrėta 2013 05 08).

43. Laužackas R., Kompetencijomis grindžiamų mokymo/studijų programų kūrimas ir vertinimas: Monografija, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008, 191 p.

44. LCC Tarpautinio Universiteto neformaliojo ir savaiminio mokymosi bei savišvietos būdu įgytų mokymosi pasiekimų vertinimo ir kompetencijų pripažinimo tvarka, 2013 m. lapkričio 20 d. Nr. R1-27, prieiga per internetą <http://www.smm.lt/uploads/documents/svietimas/Kompetencij%C5%B3%20pripa%C5%BEinimas/LCC%20International%20University_tvarka.pdf>, (žiūrėta 2013 12 10).
45. Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas, Valstybės žinios, 1998, Nr. 66-1909.
46. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, *Valstybės žinios*, 2011, Nr. 38-1804.
47. Lietuvos respublikos švietimo įstatymo straipsnio pakeitimo ir papildymo įstatymas, *Valstybės žinios*, 2004, Nr. IX-2398.
48. Lietuvos švietimo koncepcija, prieiga per internetą <<http://www.smm.lt/strategija/docs/srp/koncepcija/koncepcija2.htm#6>>, (žiūrėta 2013 01 15).
49. Linkaitytė G.M, ir kt. Neformaliojo suaugusiųjų mokymosi sampratų analizė mokymosi visą gyvenimą kontekste, prieiga per internetą <http://www.upc.smm.lt/svietimas/tyrimai/Neformaliojo_suaugusi%C5%B3j%C5%B3_mokymosi_samprat%C5%B3_mokymosi_vis%C4%85_gyvenim%C4%85_kontekste_analiz%C4%97.pdf> , (žiūrėta 2013 05 08).
50. LR Ūkio ministerija, prieiga per internetą <http://www.ukmin.lt/web/lt/es_parama/kita_aktuali_informacija/kvalifikacijos_kelimas>, (žiūrėta 2013 01 15).
51. Marsick V.J., Watkins K.E., Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, *Advances in Developing Human Resources* 2003; Nr. 5; 132-151, prieiga per internetą <<http://www.ieconsults.com/pdf/Advances%20in%20Developing%20Human%20Resources.pdf>> , (žiūrėta 2013 09 15).
52. Melnikas B., Ilgalaikė socialinės ekonominės raidos strategija: teoriniai modeliai ir sprendimų prioritetai Lietuvos sąlygomis, *Viešoji politika ir administravimas*, 2002, Nr. 1, p. 39–46, prieiga per internetą <https://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239945>, (žiūrėta 2013 05 08).
53. Mocker D.W., George E.S., Lifelong learning: Formal, Nonformal, Informal, and Self-Directed, prieiga per internetą <<http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED220723.pdf>>, (žiūrėta 2013 09 05).

54. Mokymosi viso gyvenimo užtikrinimo strategija, prieiga per internetą <<http://www.euroguidance.lt/svietimas-ir-orientavimas/teisiniai-dokumentai>>, (žiūrėta 2013 01 15).
55. Mokslinė studija: Vertintojų – ekspertų kompetencijų aprašas, prieiga per internetą <http://esf.vdu.lt/esf/esf0160/files/vertintojo-eksperto_kom-aprasas_1.pdf>, (žiūrėta 2013 01 15).
56. Motiejūnienė E., Žadeikaitė L., Kompetencijų ugdymas: iššūkiai ir galimybės, *Pedagogika*, Nr. 95, 2009, p. 86–93. Prieiga per internetą: <<http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=2c6c491ba0c04080a8f05662933d03ec>>, (žiūrėta 2013 05 08).
57. Neformaliojo suaugusiųjų švietimo plėtrą Lietuvoje ir finansavimo galimybės, prieiga per internetą <http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/es/VPVI%20studija%20Neformalusis%20svietimas.pdf>, (žiūrėta 2013 01 15).
58. Patapas A., Kasperavičiūtė R., Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, *Viešoji politika ir administravimas*, 2009, Nr. 28, p. 79–89, prieiga per internetą <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2c6a5348-748c-4e6a-aa85-7abbead81a3d%40sessionmgr4002&vid=2&hid=4104>>, (žiūrėta 2013 01 15).
59. Paurienė G., Pedagogų profesinė kompetencija: teorinės nuostatos, analizuojant jos sampratą informalaus mokymosi erdvėje, prieiga per internetą <<https://ojs.kauko.lt/index.php/ssktpd/article/viewFile/438/443>>, (žiūrėta 2013 01 15).
60. Pečiuliauskienė P., Darbo rinkos profesijos mokytojų bendrosios kompetencijos: situacija ir poreikis, *Acta Pedagogica Vilnensia*, 2007, Nr. 18, p. 132–143. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Acta_Paedagogica_Vilnensia/18/str11.pdf>, (žiūrėta 2013 05 08).
61. Perulli E., Neformalio ir savaiminio mokymosi pripažinimas: atviras iššūkis, *Aukštojo mokslo kokybė*, 2009, Nr. 6, p. 94–116, prieiga per internetą <<http://skc.vdu.lt/index.php/lt/zumalas/zumalu-archyvas/nr6>>, (žiūrėta 2013 01 15).
62. Projektas „Nacionalinės kvalifikacijų sistemos sukūrimas“, Lietuvos Kvalifikacijų sistemos metodologija, prieiga per internetą <<http://www.kta-lt.eu/attachments/File/Metodologija.pdf>>, (žiūrėta 2013 01 15).
63. Pukelis K., Gebėjimas, kompetencija, mokymosi/studijų rezultatas, kvalifikacija ir kompetentingumas: teorinė dimensija, 2010, prieiga per internetą <http://skc.vdu.lt/downloads/amk_6/qhe_2009_012_035.pdf>, (žiūrėta 2013 05 08).

64. Pukėnas K., Kokybinių duomenų analizė SPSS programa, Kaunas: LKKA, 2009, 93p.
65. Recommendation of the European Parliament and of the Council, prieiga per internetą <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l_394/l_39420061230en00100018.pdf>, (žiūrėta 2013 01 15).
66. Report from the Education Council to the European Council „The concrete future objectives of education and training systems“, prieiga per internetą <http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/future_en.pdf>, (žiūrėta 2013 01 15).
67. Rubenson K., Adult Learning and education, prieiga per internetą <<http://tar.tic.lt/Default.aspx?id=2&item=results&aktoid=E9330A83-5596-447F-9C1F-BCAEABD601EC>>, (žiūrėta 2013 01 15).
68. Sakalinkaitė I., Valstybės Tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymo edukologiniai veiksniai (rankraštis), magistro baigiamasis darbas, Vytauto Didžiojo Universitetas, Edukologijos katedra, Kaunas, 2008, 53 lap.
69. Schoonbeek S., Henderson A., The journey of building a learning culture, *Journal of Continuing Education in Nursing*, 2011, No. 42(1), p. 43-48, prieiga per internetą <http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/45831/79042_1.pdf;jsessionid=FA344E885F5942CF5D205C5424C60349?sequence=1>, (žiūrėta 2013 09 15).
70. Solomon N., Understanding Learning at Work, prieiga per internetą <<http://aeq.sagepub.com/content/53/1/27.refs>>, (žiūrėta 2013 09 15).
71. Stalionė J. Lietuvos turizmo įmonių darbuotojų mokymo ir tobulinimo vertinimas (rankraštis), magistro darbas, Lietuvos kūno kultūros akademija, Kaunas, 2008, 69 lap.
72. Sternas E., Sommerlad E., Workplace learning, culture and performance, prieiga per internetą <<http://www.voced.edu.au/content/ngv15910>>, (žiūrėta 2013 01 15).
73. Stripeikis O., Ramanauskas J., Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai, *Filosofija. Sociologija*, 2007, Nr. 4, p. 105–117, prieiga per internetą <<http://vadyba.asu.lt/25/224.pdf>>, (žiūrėta 2013 09 15).
74. Studijų programų vadovas, prieiga per internetą <<http://www4066.vu.lt/Files/File/studiju%20programos%20vadovas.pdf>>, (žiūrėta 2013 01 15).
75. Swanson R., Holton E. III, Foundations of Human Resource Development, San Francisco, California: BK connection, 2008, 456 p.
76. Šarlauskienė L., Dzenbudizmo įžvalgų taikymas institucinių pokyčių vadyboje, Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, mokslo darbai, 2011, Nr. 4(28), p. 140-156,

prieiga per internetą <http://vadyba.asu.lt/28/ManagtKaunas_4_28_33.pdf#page=90>, (žiūrėta 2013 09 15).

77. Šimanskienė L., Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, mokslo darbai*, 2008, Nr. 15(4), p. 1–6, prieiga per internetą <<http://vadyba.asu.lt/15/175.pdf>>, (žiūrėta 2013 09 15).

78. Šiugždinienė J., Line Manager Involvement in Human Resource Development, *Viešojo politika ir administravimas*, 2008, Nr. 25, p. 33-38, prieiga per internetą <http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239506>, (žiūrėta 2013 09 05).

79. Šliogerienė J., Neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimų vertinimo ir pripažinimo poreikiai Lietuvos universitetuose, *Acta Pedagogica Vilnensia*, 2009, Nr. 22, p.116–127 prieiga per internetą

<https://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/bpd_projektai/bpd_0086/informac_pranesimai/Nr.2.pdf>, (žiūrėta 2013 09 15).

80. Šutinytė R., Suaugusiųjų tęstinio mokymosi situacija: dabartis ir perspektyvos, *Filosofija. Sociologija*, 2006. Nr. 4. p. 37–41, prieiga per internetą <http://www.ebiblioteka.lt/resursai/LMA/Filosofija/Fil64/Fil64_06.pdf>, (žiūrėta 2013 12 10).

81. Tarafdar M., Gordon S.R., Understanding the influence of information systems competencies on process innovation: A resource-based view, *Scienc Direct*, 2007, No. 16, p. 353-392. Prieiga per internetą

<<http://paginas.fe.up.pt/~ee07011/documentos%20no%20site/docs%20pesquisados/understanding%20influence%20of%20information%20systems%20competencies%20on%20process%20innovation.pdf>>, (žiūrėta 2013 09 15)

82. Teresevičienė M. ir kt. *Andragogika*, Kaunas: VDU leidykla, 2006, 352 p.

83. Teresevičienė M., et.al., *Studijų programų atnaujinimas, kompetencijų plėtotės ir studijų siekinių vertinimo metodika*, Vilnius: Vilniaus Universitetas, 2011, 133p.

84. Tracevičiūtė E., *Darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas Lietuvos Mokslų Akademijos Vrublevskių bibliotekoje (rankraštis)*, magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio Universitetas, Strateginio valdymo katedra, Vilnius, 2012, 101 lap.

85. Trakšelys K., Suaugusiųjų švietimo tyrimų 2004–2011 metų analizė, *Socialinių mokslų studijos*, 2012, Nr. 4(4), p. 1417–1426, prieiga per internetą <http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/sms/archyvas/dwn.php?id=333083>, (žiūrėta 2013 01 15).

86. UAB „Baltwood“, prieiga per internetą <<http://www.baltwood.lt/lt/apie-mus/>>, (žiūrėta 2014 01 15).
87. Ugdymo plėtotės centro tyrimas. Neformaliojo suaugusiųjų mokymosi sampratų analizė mokymosi visą gyvenime kontekste, prieiga per internetą <http://www.upc.smm.lt/svietimas/tyrimai/Neformaliojo_suaugusi%C5%B3j%C5%B3_mokymosi_samprat%C5%B3_mokymosi_vis%C4%85_gyvenim%C4%85_kontekste_analiz%C4%97.pdf> , (žiūrėta 2013 05 08).
88. Uleckas E., LEAN vadybos koncepcija ir taikymas įmonėje, Mokslas – Lietuvos ateitis: dešimtoji Lietuvos mokslininkų konferencija: Vilnius, 2007 05 03, prieiga per internetą <http://leidykla.vgtu.lt/conferences/JMK_TRANSPORTAS_2007/Pagalbiniai/PDF/VGTU-Transportas-450-454.pdf>.
89. Ulrich D., et al., Human Resource Competencies, prieiga per internetą <<http://www.hrnorge.no/wp-content/uploads/2013/07/HumanResourceCompetenciesRisingtomeetthebusinesschallenge.pdf>>, (žiūrėta 2013 09 05).
90. Usher, R. Experiential learning and the shaping of subjectivity in the workplace, *Studies in the Education of Adults*, 1999, No. 31, p. 155–165, prieiga per internetą <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?sid=23476956-7462-4b1e-8679-b5d23ad61a81%40sessionmgr4004&vid=2&hid=4214&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#d=b=f5h&AN=2452597&anchor=AN0002452597-6>>, (žiūrėta 2013 01 19).
91. Valantinienė I., Emeljanovas A., Lietuvos sporto vadybos specialistų požiūris į bendrųjų kompetencijų ugdymą, *Filosofija, sociologija*, 2010, Nr. 21(2), p. 169-178. Prieiga per internetą: <<http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2010/2/169-178.pdf>>, (žiūrėta 2013 05 08).
92. Valodkienė G. et al., Inovacijų ir mokslo įtaka Lietuvos pramonės konkurencingumui, *Ekonomika ir Vadyba*, 2011, Nr. 16, p. 411-417, prieiga per internetą <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zumalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0411.pdf>>, (žiūrėta 2013 09 15).
93. Verslo žodynas, prieiga per internetą <<http://www.businessdictionary.com/definition/organization.html>>, (žiūrėta 2013 05 08).
94. Verslo žinių žodynas, prieiga per internetą <<http://zodynas.vz.lt/zmogiskieji-istekliai>>, (žiūrėta 2013 05 08).
95. Werner J. M., DeSimone R. L., Human Resource Development, South-Western: Cengage Learning, 2009, 567 p.

96. Žaptorius J., Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė, *Filosofija. Sociologija*, 2007, Nr. 4, p. 105–117, prieiga per internetą <<http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf>>, (žiūrėta 2013 09 15).
97. Žilinskaitė L., Linkaitytė G. M., Mokymosi visą gyvenimą idėjos įgyvendinimo perspektyva Lietuvoje, *Pedagogika*, Nr. 89, 2008, p.45-51. Prieiga per internetą: <<http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=6e192121f21f40ed852bd3969e8047f9>>, (žiūrėta 2013 05 08).
98. Žilinskaitė L., Suaugusiųjų švietimo vystimosi vadybos prielaidos ir perspektyvos Lietuvoje, *Acta Pedagogica Vilnensia*, 2008, No. 21, p. 138-148, prieiga per internetą <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Acta_Paedagogica_Vilnensia/21/138-148.pdf>, (žiūrėta 2013 01 15).
99. Žydžiūnaitė V., et al., Savaiminis mokymasis darbo aplinkoje: bendrosios kompetencijos ir vystymosi kontekstualumas, Šiauliai, Šiaulių valstybinė kolegija, 2012, 500 p.
100. Žydžiūnaitė V., et.al, Praktikos kompetencijos vystymosi kontekstualumas: darbo vietoje vykstančios kaitos ir savaiminio mokymosi sąveika, *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 2008, Nr. 16, p. 168-179, prieiga per internetą <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367171096321/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>, (žiūrėta 2013 01 15).

Skudraitė A. Informalus mokymasis kaip žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos dalis įmonėje UAB „Baltwood“ / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – p. 113.

SANTRAUKA

Informalus mokymas(is) tampa neatskiriama šiuolaikinės visuomenės sudedamoji dalis, kurioje inovacijos, naujosios technologijos, darbo rinkos svyravimai turi didelės įtakos tobulėjimui. Šis mokymas(is) apima visas kasdienes ir profesines sritis, kurios ir lemia darbuotojo augimą profesinėje srityje ir asmeninių įgūdžių tobulinimą. Tiriamoji organizacija UAB „Baltwood“ taiko inovacijų skatinimo programą „INOVA“, kurios pagrindinis tikslas įtraukti paprastus darbuotojus į organizacijos vystymosi procesą ir tobulinti jų bendrąsias žinias ir kompetencijas, pasinaudojant informaliu mokymusi. Mokymosi kultūra, kvalifikacijos tobulinimo procesai ir inovacijų skatinimas tampa būtinybe, nagrinėjant informalaus mokymosi reikšmę organizacijoje. Praktinis šių aspektų taikymas organizacijoje stokoja mokslinio tyrinėjimo, todėl svarbu išsiaiškinti ar inovacijų skatinimo programa „INOVA“, net tik teikia naudą organizacijai, bet ir turi įtakos darbuotojų informaliu mokymusi.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti ir įvertinti UAB „Baltwood“ darbuotojų informaliu mokymą(si) ir jo panaudojimą inovacijos skatinimo sistemoje. Minėtas tyrimo tikslas apibrėžia tiriamąjį objektą – informalus ir savarankiškas mokymasis kaip žmogiškųjų išteklių vystymosi sistemos dalis. Darbe analizuojama problema – siekiama išsiaiškinti, ar įmonėje UAB „Baltwood“ inovacijų skatinimo sistema „INOVA“ skatina darbuotojus mokytis savarankiškai, ar organizacijos mokymo(si) kultūra turi įtakos darbuotojų norui tobulėti ir skirti laisvo laiko tobulinimui bei kokį poveikį turi besimokantys darbuotojai organizacijai. Tyrimo tikslui pasiekti buvo išsikelti šie uždaviniai: 1. kompleksiskai apibūdinti svarbiausius teorinius žmogiškųjų išteklių vystymosi ir informalaus mokymo(si) aspektus; 2. ištirti įmonės vadovų nuomonę apie mokymo(si) kultūrą organizacijoje, savarankiško mokymo(si) svarbą, kvalifikacijos tobulinimo procesus ir inovacijų skatinimo sistemą kaip visumą organizacijos mokymo(si) procese; 3. remiantis įmonės darbuotojų nuomone, įvertinti mokymo(si) kultūros svarbą, kvalifikacijos tobulinimo proceso panaudojimą ir inovacijų skatinimo sistemos veikimą informalaus mokymosi kontekste; 4. parengti darbuotojų informalaus mokymo(si) organizacijoje panaudojimo ir tobulinimo siūlymus bei rekomendacijas.

Tyrimo metodika – tyrimas atliktas, pasitelkiant mokslinės literatūros ir straipsnių analizę, anketinę darbuotojų apklausą, struktūrizuotą interviu su įmonės UAB „Baltwood“ vadovais, statistinį tyrimo duomenų apdorojimą ir analizę.

Išsikeltos dvi tyrimo hipotezės, kurias buvo siekiama patvirtinti arba paneigti tyrimo metu: H1: inovacijų skatinimo sistemos įdiegimas turi įtakos darbuotojų informaliu mokymusi; H2: inovacijų sistemos įdiegimas skatina darbuotojų, nesiekiančių aukštojo išsilavinimo, informaliu mokymąsi. Tyrimo metu hipotezės pasitvirtino. Tyrime buvo nustatyta, kad organizacijoje skatinamos inovacijos yra tiesiogiai susijusios su darbuotojų noru savarankiškai tobulėti. Organizacija, kuri palaiko nuolatinę mokymosi kultūrą, sudaro sąlygas darbuotojų tobulėjimui, diegia naujausias technologijas, derina įvairias mokymosi formas, skatina darbuotojus nepriklausomai nuo įgyto išsilavinimo ne darbo laiku skirti papildomai laiko savo profesinių žinių tobulinimui ir asmeniui tobulėjimui. Siekiant subalansuoto organizacijos ir jos darbuotojų tobulėjimo, tyrimo metu buvo nustatyta, kad apie inovacijų skatinimo programą žino daugiau nei pusė apklaustųjų, todėl tikslinga ją pristatyti visiems įmonės darbuotojams, pabrėžiant teikiamą naudą įmonei ir kiekvienam darbuotojui asmeniškai. Taip būtų netiesiogiai įtraukiami visi darbuotojai į mokymosi procesą. Darbuotojai, kurie įmonėje dirba 10 metų ir ilgiau, mokymosi kultūrą, įmonės skatinamas iniciatyvas vertina skeptiškiau. Įmonė, siekdama darbuotojų vieningumo, turėtų daugiau skirti dėmesio probleminėms darbuotojų kategorijoms motyvuoti, skatinti vidinius ir išorinius mokymus darbuotojų tobulėjimui užtikrinti. Taip būtų skatinami, motyvuojami darbuotojai mokytis savarankiškai.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindinės dalys: teorinė dalis, kurioje pagrindžiama žmogiškųjų išteklių samprata, analizuojamas informalus mokymas(is) kaip organizacijos mokymosi kultūros dalis ir kvalifikacijos tobulinimo procesas, metodologinė dalis, kurioje grindžiama tyrimo problema, metodai, suformuluojamas tyrimo tikslas ir iškeliami uždaviniai darbo tikslui pasiekti; empirinė dalis, kurioje analizuojami tyrimo metu gauti rezultatai, pateikiamos išvados ir siūlymai bei rekomendacijos.

Raktiniai žodžiai: informalus mokymasis, žmogiškieji ištekliai, žmogiškųjų išteklių vystymas, kvalifikacijos tobulinimo procesas, organizacijos mokymo(si) kultūra.

SUMMARY

Informal learning becomes an integral part of modern society where innovations, new technologies, labor market fluctuations have a significant impact on development. The learning includes all daily and professional areas which determine the growth of the employee’s occupation and development of personal skills. The research organization JSC “Baltwood” uses innovation promotion program “INOVA”. Program’s main goal is to involve ordinary employees into organization’s process of development and to improve general knowledge and competencies using informal learning. The learning culture, training and qualification improvement processes and the promotion of innovations program becomes a necessity while analyzing informal learning’s significance in organization. Practical application of these aspects in the organization lacks a scientific research and this is why it is important to find out whether the promotion of innovations program “INOVA” not only benefits the organization but also influences employee’s informal learning.

Aim of the research – to analyze and to evaluate JSC “Baltwood” employee’s informal learning and its usage in the system of the promotion of innovation. Previously mentioned aim of the research defines research object – informal and self-directed learning as a part of human resources development system. The analyzing problem of the research – to find out whether the promotion of innovation system “INOVA” motivates employees to learn independently or whether the learning culture of organization influences employee’s desire to improve and to dedicate free time for improvement and what impact does it give to the organizations. To achieve the aim the following objectives was raised: 1. to describe the most important theoretical aspects of human resources development and informal learning; 2. to investigate the company’s leader’s opinion about the learning culture in the organization, the importance of self-directed learning, qualification improvement processes and the promotion of innovations system as one unit in the process of organization’s learning; 3. referring to the employees opinion, to evaluate the usage of qualification’s improvement and the promotion of innovations system working in the context of informal learning; 4. to formulate employee’s suggestions and recommendations of informal learning’s improvements and usage in the organization.

Methods of the research – the survey was conducted using scientific literature and articles analysis, employee’s questionnaire survey, structured interviews with JSC “Baltwood” organization’s leaders, and a statistical study of data processing and analysis.

Two hypotheses were raised. During the investigation the aim was to confirm them or deny: H1: the promotion of innovation system’s installation has the influence on employee’s informal learning; H2: the innovation system’s installation promotes employees, who do not seek higher education, informal learning. During the research hypotheses were confirmed. It was found that promoted innovations in the organization are directly related to the employee’s willingness of self-improvement. The organization, which supports permanent learning culture, enables employee’s development, implements the latest technologies, combines various forms of learning, and encourages employees, regardless of the education they attained, to dedicate the non-working hours and free time for the improvement of professional knowledge and self-improvement. Achieving the balance between organization’s and employee’s improvement, the study of the research showed that more than a half of employees knew about the promotion of innovations program and this is why it is advisable to present it to all company highlighting the benefits for company and for each employee individually. Using this method all employees would be indirectly involved in the process of learning. The employees who work in the company for 10 years or more, skeptically evaluates the culture of learning and innovations that company promotes.

The company, seeking employee’s unity, should pay more attention to the motivation of the problematic employee’s categories; encourage internal and external learning to ensure the improvement of employees. This would ensure the encouragement and motivation of employee’s independent learning.

Structure of the work. Master’s thesis consists of three main parts: theoretical part, in which the conception of human resources is based, the analysis of informal learning as a part of organization’s learning culture and the analysis of training and qualification improvement process; methodological part, in which the problem and methods of the research are based, the aim and the objectives of the research are formulated to achieve the aim; the empirical part, in which the results of the research are analyzed, conclusions, suggestions and recommendations are provided.

Key words: informal learning, human resources, development of human resources, training and qualification improvement process, learning culture of organization.

Skudraitė A. Informalus mokymasis kaip žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos dalis įmonėje UAB „Baltwood“ / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – p. 110.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas ir įvertintas informalus mokymas(sis) kaip žmogiškųjų išteklių sistemos dalis organizacijoje, mokymo(si) kultūros svarba, kvalifikacijos tobulinimo procesas bei inovacijų skatinimo sistemos reikšmė ir veikimas per informalų mokymą(si). Teorinė darbo dalis atskleidė žmogiškųjų išteklių vystymosi ypatumus, išryškintos svarbiausios mokymo(si) sąvokos ir formos, atskleista organizacijos mokymo(si) kultūros svarba ir inovacijų reikšmė informalaus mokymo(si) kontekste. Metodologinėje dalyje pateikiamas tyrimo modelis, kuris padeda atskleisti teorinės dalies sąsajas su empiriniu tyrimu, pagrindžiami pagrindiniai tyrimo metodai, iškeliamos tyrimo hipotezės. Empirinėje dalyje pateikiami tyrimo įmonėje UAB „Baltwood“ gauti rezultatai, kurie atskleidė darbuotojų savarankišką mokymą(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesus per inovacijų skatinimo sistemą bei pateikti siūlymai informalaus mokymosi efektyvesniam panaudojimui organizacijoje.

PRIEDAI

Anketa (lietuvių kalba)

Gerbiamas respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantė Akvilė Skudraitė, rašau baigiamąjį darbą tema: “Informalus mokymasis kaip organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos dalis“. Tyrimo tikslas – ištirti ir įvertinti UAB „Baltwood“ įmonės informalaus mokymosi panaudojimą, siekiant organizacijos tikslų. Šis klausimynas skirtas surinkti informaciją, kaip įmonės darbuotojai vertina organizacijos požiūrį ir savarankišką mokymąsi ir kvalifikacijos tobulinimą.

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

Maloniai prašau Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus ir iš anksto dėkoju už Jūsų nuoširdžius atsakymus.

1. Pažymėkite įvertinimą prie teiginio x.

	Visiškai nesutinkinu	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano įmonėje, darbuotojai atvirai aptaria klaidas, kad iš jų būtų mokomasi					
Mano įmonėje, darbuotojai identifikuoja įgūdžius, kurie reikalingi būsimiems darbams atlikti					
Mano įmonėje, darbuotojai padeda vienas kitam mokytis.					
Mano įmonėje, darbuotojai skatinami mokytis (mokama už mokslą, suteikiamos atostogos, laisvadieniai ir t.t.).					
Mano įmonėje, darbo valandomis skiriamas laikas mokytis, tobulinti žinias ir įgūdžius.					
Mano įmonėje, darbuotojai savo problemas mato, kaip mokymosi galimybes.					
Mano įmonėje, darbuotojai yra apdovanojami už mokymąsi (Skiriamas dėmesys susirinkimų, švenčių metu)					
Mano įmonėje, darbuotojai atvirai bendrauja, visuomet sulaukia grįžtamojo ryšio iš kitų darbuotojų. (Paklausus visuomet atsakoma, paaiškinama ir t.t.)					
Mano įmonėje, darbuotojai prieš kalbėdami išklauso ir kitų nuomonę.					
Mano įmonėje, darbuotojai skatinami klausti “kodėl” nepriklausomai nuo užimamų pareigų.					
Mano įmonėje, kai darbuotojai pareiškia savo nuomonę, jie taip pat paklausia ir kitų nuomonės.					
Mano įmonėje, darbuotojai pasitiki vienas kitu.					
Mano įmonėje, darbuotojai gerbia vienas kitą.					
Esu patenkintas savo darbu					
Man nepatinka mano darbas					
Man patinka čia dirbti					
Aš ketinu ieškoti darbo kitoje profesinėje srityje artimiausioje ateityje					

2. Kokie motyvai ar priežastys Jus skatina 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
- Mokytis skatina mano darbdavys
- Kita (įrašyti).....

3. Ar ne darbo laiku skiriate laiko darbinių žinių tobulinimui?

- Taip
- Ne

4. Jei į 3 klausimą atsakėte ne, pereikite prie 5-tojo klausimo. Jei taip, pažymėkite Jums tinkamas sritis.

- Skaitote su darbo sritimi susijusią literatūrą, siekdamas(-ma) papildyti su darbo sritimi susijusias žinias
- Mokotės kaip reikės atlikti tam tikras darbine užduotis.
- Mokotės/tobulinate įgūdžius dirbti kompiuteriu.
- Domitės darbo srities naujosiomis technologijomis, įranga.
- Gilinatės į teisinius dalykus, susijusius su įmonės veikla.
- Domitės darbuotojų sauga ir sveikata darbo vietoje
- Tobulinate rašto ir skaičiavimo įgūdžius.
- Mokotės užsienio kalbą.
- Kita (tai, kas susiję su Jūsų darbu; įrašyti).....

5. Kuo domitės po darbo laisvu laiku, pažymėkite tinkamus teiginius.

- Domitės sportu, kelionėmis, laisvalaikiu.
- Domitės/skaitote apie mokymosi, galimybes Lietuvoje.
- Domitės kultūra, papročiais, tradicijomis.
- Skiriate laiko pramogoms, ieškote naujų laisvalaikio leidimo galimybių.
- Domitės socialiniais gebėjimais ir asmeniniu tobulėjimu.
- Domitės sveikata ir sveika gyvensena.
- Domitės finansais.
- Mokotės kompiuterinio raštingumo.
- Gerinate kalbinius įgūdžius.
- Domitės mokslu ir naujausiomis technologijomis.
- Domitės religija ir dvasingumu.
- Domitės aplinkosauga.
- Domitės naminių gyvūnų priežiūra.
- Domitės politika ir viešuoju sektoriumi.
- Kita (kas susiję su bendrais Jūsų interesais, įrašyti).....

6. Ar įmonėje egzistuoja darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema?

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

- Taip
- Ne

7. Ar įmonėje, kurioje dirbate, atsižvelgiama į Jūsų poreikius mokytis, tobulinti kvalifikaciją?

- Taip
- Taip, bet ne visada
- Ne

8. Ar įmonėje yra atliekami mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo vertinimai?

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

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

- Formalūs profesiniai mokymai, patvirtinti dokumentais, kurie įvardija įgytas kvalifikacijas
- Neformalūs profesiniai mokymai, laisva forma patvirtinantys tik tam tikrų kompetencijų įvaldymą
- Savišvieta (savaiminis mokymasis)

10. Kokią įtaką, Jūsų nuomone, daro kvalifikacijos tobulinimas įmonėje. (Pasirinkite keletą variantų)

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

11. Pažymėkite prie teiginių su kokiais sunkumais dažniausiai susiduriate mokymo(si), kvalifikacijos tobulinimo procese.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Lėšų mokymuisi trūkumas					
Vadovai nesuinteresuoti tobulinti darbuotojų kvalifikacijos					
Darbuotojų suinteresuotumo bei motyvacijos stoka					
Nepakankama švietimo sistemos darbuotojų kompetencija					
Trūksta informacijos apie mokymo(si) galimybes					
Prastos mokymosi sąlygos					
Pasenusi materialinė techninė bazė					
Nelankstus mokymas					
Mažai naudojama patogių mokymosi technologijų					
Nepakankamai išplėtoti mokymo(si) metodų įvairovė					
Trūksta mokymosi ir mokymo medžiagos					
Neformalaus mokymo būdu įgyti pažymėjimai nepripažįstami darbo rinkoje					

12. 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

13. Kaip siūlytumėte pagerinti kvalifikacijos tobulinimą ir mokymąsi organizacijoje.

14. Ar žinote apie inovacijų skatinimo sistemą „INOVA“, kuri veikia Jūsų įmonėje?

- Taip
- Ne
- Esu girdėjęs (-ėjusi), bet nežinau kaip veikia.

15. Jei į 14-tą klausimą atsakėte neigiamai, į šį klausimą nereikia atsakyti. Ar esate pateikęs „INOVOS“ pasiūlymų?

- Taip
- Ne
- Turiu keletą idėjų, kurias siūlysiu.
- Kol kas dar ne, bet planuoju skirti dėmesio šiam klausimui.

16. Ar ši inovacijų skatinimo sistema „INOVA“ skatina Jus mokytis savarankiškai ir tobulinti savo žinias?

- Taip
- Iš dalies skatina
- Neskatina

17. Lytis:

- Moteris
- Vyras

18. Amžius:

- 20 metų ir mažiau.
- 21-30 metų
- 31-40 metų
- 41-50 metų
- 51-60 metų
- 61 metai ir daugiau

19. Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Turite mokslinį laipsnį

20. 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

Anketa (rusų kalba)

Уважаемый респондент!

Я, Скудрайте Аквиле, магистр Университета Миколаса Ромериса, пишу диссертацию на тему «Информальное учение как часть системы развития человеческих ресурсов организации». Цель исследования - выяснить и оценить ЗАО «Baltwood» возможности употребления информального обучения для достижения целей организации. Данная анкета предназначена для сбора информации о том, как сотрудники компании оценивают подход организации к самостоятельному учению и профессиональному развитию.

Анкета является анонимной. Результаты будут использованы в магистерской работе. Прошу Вас ответить на вопросы и заранее сердечно благодарю Вас за искренние ответы.

1. Выберите оценку для аргумента и поставьте знак x.

	Полностью не согласен	Не согласен	И да, и нет	Согласен	Полностью
В моём предприятии сотрудники открыто обсуждают ошибки, чтобы их избегать.					
В моём предприятии работники идентифицируют навыки, необходимые для будущих работ.					
В моём предприятии работники помогают друг другу учиться.					
В моём предприятии поощряют работников учиться (платят за учёбу, дают выходные и т.д.)					
В моём предприятии даётся время в рабочие часы учиться и совершенствовать свои знания и навыки.					
В моём предприятии работники понимают проблемы как возможность учиться.					
В моём предприятии работники награждаются за учёбу во время праздников, отмечаются в собраниях.					
В моём предприятии работники открыто общаются, всегда получают обратную связь от других (всегда отвечают на вопросы, поясняют и т.д.).					
В моём предприятии работники перед беседой выслушивают мнения других.					
В моём предприятии предлагают задавать вопрос «почему» независимо от ранга.					
В моём предприятии работники выражают своё мнение, также выслушивают мнения других.					
В моём предприятии работники доверяют друг другу.					
В моём предприятии работники уважают друг друга.					
Я довольна\доволен своей работой.					
Я недовольна\недоволен своей работой.					
Мне нравится здесь работать.					
В ближайшее время я собираюсь искать работу в другой профессиональной сфере.					

2. Какие мотивы или причины заставляет Вас учиться и совершенствовать свои навыки? (Выберите не более трех вариантов ответа).

- Потребность самообразования
- Развитие личных способностей
- Стремление найти себя
- Стремление к профессионализму в рабочей деятельности
- Постоянно возрастающие требования рынка труда
- Желание быть конкурентоспособным (-ой) на рынке труда
- Премии, повышение по службе
- Поощряет мой работодатель
- Другое (напишите).....

3. Уделяете ли Вы своё свободное время на улучшение трудовых знаний?

- Да
- Нет

4. Если на 3 вопрос ответили нет, переходите к 5 вопросу. Если да, то выберите соответствующую деятельность.

- Читаете специальную литературы, связанную с вашей работой, чтобы углубить профессиональные знания.
- Изучаете способы выполнения определенных трудовых задач.
- Обучаетесь / повышаете квалификацию по работе на компьютере.
- Интересуетесь новейшими технологиями, оборудованностями по трудовой части.
- Интересуетесь правовыми проблемами, связанными с деятельностью предприятия.
- Интересуетесь здоровьем и безопасностью на рабочем месте.
- Повышаете навыки письма и расчёта.
- Изучаете иностранный язык.
- Другое (впишите, что связано с вашей работой).....

5. Чем интересуетесь в свободное время? Отметьте соответствующие утверждения.

- Интересуетесь спортом, путешествиями.
- Интересуетесь/ читаете о возможностях учёбы в Литве.
- Интересуетесь культурой, обычаями, традициями.
- Уделяете время на развлечения, ищите новых возможностей проведения досуга.
- Интересуетесь социальными навыками и личным совершенством.
- Интересуетесь здоровым образом жизни и заботитесь о здоровье.
- Интересуетесь финансами
- Учитесь работать на компьютере.
- Улучшаете языковые навыки.
- Интересуетесь наукой и новейшими технологиями.
- Интересуетесь религией и духовностью.
- Интересуетесь защитой окружающей среды.
- Интересуетесь о домашних животных.
- Интересуетесь политикой и государственным сектором.
- Другое (впишите, что связано с вашими общими интересами).....

6. Существует ли в Вашем предприятии система обучения и повышения квалификации работников?

- Не могу сказать
- Для обучения и повышения квалификации работников применяются только отдельные средства

- Да
- Нет

7. Учитываются ли Ваши потребности учиться и повышать квалификацию?

- Да
- Да, но не всегда
- Нет

8. Проводятся ли в предприятии оценка обучения и повышения квалификации?

- Да
- Нет, но результативность учения или обучения должна оцениваться
- Да, но это мне неактуально
- Нет, это меня не касается
- Не знаю

9. Какая форма обучения /учения актуальна для вас, дает пользу в профессиональной деятельности?

- Формальное обучение, документально подтвержденное, указывающее на приобретённые навыки
- Неформальное обучение, в свободной форме подтверждающее о владении разными компетенциями
- Самообразование (самообучение)

10. Какое значение, по-вашему, имеет повышение квалификации в предприятии? Укажите несколько вариантов.

- Создаёт условия совершенствоваться или приобрести дополнительное образование
- Улучшает профессиональные компетенции рабочих
- Увеличивает производительность и качество труда
- Создает возможности для карьерного роста и помогает закрепиться на работе
- Удовлетворяют потребности познания

11. С какими трудностями Вы сталкиваетесь в процессе обучения/учения, повышения квалификации? Отметьте знаком х.

	Полностью не согласен	Не согласен	И да, и нет	Согласен	Полностью согласен
Отсутствие денежных ресурсов для обучения					
Руководство не заинтересовано в повышении квалификации					
Отсутствие интереса и мотивации работников					
Отсутствие компетенций работников просвещения					
Мало информации о возможностях учения					
Плохие условия обучения					
Устаревшая материально-техническая база					
Негибкое обучение					
Отсутствие удобных учебных технологий					
Неразвитость различных методов обучения					

Нехватка учебно-методического материала					
Сертификаты неформального образования не признаются на рынке труда					

12. Какие компетенции Вы хотели бы усовершенствовать?

- Профессиональные
- Иностранных языков
- Управления
- Информационных технологий и компьютерной грамотности
- Личные качества, то есть, возможность самостоятельно мотивировать, анализировать, разрабатывать
- Считаю, что владею всеми компетенциями

13. Ваши предложения об улучшении обучения и квалификации в вашем предприятии?

14. Знакомы ли Вы с системой поощрения “INOVA”, которая существует в вашем предприятии?

- Да
- Нет
- Слышал (-ла), но не знаю, как действует

15. Если на 14-ый вопрос ответили нет, на этот вопрос не отвечайте. Давали ли Вы какие-нибудь предложения «Инове»?

- Да
- Нет
- Есть некоторые идеи, которых предложу
- Пока нет, но обращаю внимание на этот вопрос в будущем

16. Поощряет ли Вас система инноваций „INOVA“ самостоятельно учиться и совершенствоваться?

- Да
- Частично поощряет
- Не поощряет

17. Пол:

- Женский
- Мужской

18. Возраст:

- 20 лет и моложе
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 год и старше

20. Ваше образование:

- Основное
- Среднее
- Не законченное высшее
- Высшее не университетское
- Высшее университетское
- Есть научное звание

20. Ваш рабочий стаж в этом предприятии:

- До 1-ого года
- От 1 года до 5 лет
- От 5 до 10 лет
- От 10 до 15 лет
- 15 лет и больше

Interviu tyrimo klausimynas

Gerbiamas respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantė Akvilė Skudraitė, rašau baigiamąjį darbą tema: “Informalus mokymasis kaip organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos dalis“. Tyrimo tikslas – ištirti ir įvertinti UAB „Baltwood“ įmonės informalaus mokymosi panaudojimą, siekiant organizacijos tikslų. Šis struktūrizuotas interviu skirtas surinkti informaciją apie darbuotojų mokymo(si), kvalifikacijos tobulinimą ir savarankiško mokymosi žinių panaudojimą. Tyrimo rezultatai padės įvertinti darbuotojų savarankiško mokymosi galimybes ir naudą įmonei, išskirti privalumus ir trūkumus.

Iš anksto dėkoju už pagalbą!

1. Prašau apibūdinkite įmonės mokymosi kultūrą?
2. Ar Jūsų įmonėje yra sudaromos darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo planas?

Kokiam laikotarpiui ir kas jį sudaro?

3. Ar įmonėje yra atliekamas darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas? Jei taip, koku būdu? Jei ne, tai kodėl?

4. Ar darbuotojai siekia savarankiško tobulėjimo? Kokias turite skatinančias, motyvuojančias priemones darbuotojams, kad jie sėkmingai dirbtų ir siektų įmonės tikslų.

5. Kokios priemonės Jūsų įmonėje, skatina darbuotojus mokytis ir tobulėti savarankiškai ir kodėl? Pateikite asmeninę nuomonę.

6. Kaip dažnai darbuotojai naudojami INOVA skatinimo sistema? Kiek ši programa naudinga įmonės vystymuisi?

7. Kokia Jūsų nuomonė, ar INOVOS skatinimo sistemos veikimas sėkmingai įgyvendintas Jūsų įmonėje ir ar jaučiamas darbuotojų susidomėjimas?

8. Kokia Jūsų nuomonė, ar darbuotojų pateikiamos idėjos yra savarankiško mokymosi pasiekimas, kvalifikacijos tobulinimo dėka ar sukauptos patirties rezultatas?

Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą (forma)

Forma patvirtinta Mykolo Romerio universiteto
Senato 2012 m. lapkričio 20 d. nutarimu Nr.1SN- 10

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2014-03-28

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), politikos ir vadybos fakulteto, vadybos instituto, viešojo administravimo programos studentė Akvilė Skudraitė patvirtinu, kad šis rašto darbas, magistro baigiamasis darbas „Informalus mokymasis kaip organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos dalis įmonėje UAB „Baltwood“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

Akvilė Sudraitė