

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

**Edita Alenčikaitė**

**DARBUOTOJŲ UGDYMĄ ORGANIZACIJOJE ĮGALINANČIOS**  
**APLINKOS KŪRIMO MODELIS**

Baigiamasis magistro projektas

**Vadovas**

Doc. dr. Brigita Stanikūnienė

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

**DARBUOTOJŲ UGDYMĄ ORGANIZACIJOJE ĮGALINANČIOS**  
**APLINKOS KŪRIMO MODELIS**

Baigiamasis magistro projektas  
**Vadyba (kodas 621N20010)**

**Vadovas**

(parašas) Doc. dr. Brigita Stanikūnienė

(data)

**Recenzentas**

(parašas)

(data)

**Projektą atliko**

(parašas) Edita Alenčikaitė

(data)



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

(Fakultetas)

**Edita Alenčikaitė**

(Studento vardas, pavardė)

**Vadyba, 621N20010**

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

„Darbuotojų ugdymą organizacijoje įgalinančios aplinkos kūrimo modelis“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

20 16 m. Gegužės 12 d.  
Panevėžys

Patvirtinu, kad mano, **Editos Alenčikaitės**, baigiamasis projektas tema „Darbuotojų ugdymą organizacijoje įgalinančios aplinkos kūrimo modelis“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

\_\_\_\_\_  
(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

\_\_\_\_\_  
(parašas)

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETO  
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETO  
Ekonomikos ir verslo katedra**

TVIRTINU  
Katedros vedėja  
Nida Kveštaraitė



**BAIGIAMOJO PROJEKTO UŽDUOTIS**

Diplomantui           Editai Alenčikaitei          

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba)

          Darbuotojų ugdymą organizacijoje įgalinančios aplinkos kūrimo modelis          

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba)

          The Model of Creating Empowering Environment for Employee Development          

Įrašto baigiamojo projekto pateikimo į Ekonomikos ir verslo katedrą terminas iki 2016 m. gegužės 24 d.

Duomenys baigiamajam projektui

          Mokslinės literatūros analizė, anketinės apklausos ir interviu duomenys          

Baigiamojo projekto turinys (išvardinti pagrindinius klausimus/uždavinius, kurie turi būti atskleisti baigiamajame projekte)

1. Išanalizuoti įgalinimo sampratą.
2. Išnagrinėti darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos organizacijoje sąlygas ir bruožus.
3. Pagrįsti teorinį darbuotojų ugdymą organizacijoje įgalinančios aplinkos kūrimo modelį.
4. Iširti darbuotojų ugdymą organizacijoje įgalinančios aplinkos kūrimo modelio įgyvendinimo prielaidas paslaugų sektoriuje.

Vadovas



          doc.dr. Brigita Stanikūnienė          

*(parašas, pareigos, vardas, pavardė)*

Užduotį gavau:



          Edita Alenčikaite          

*(studento parašas, vardas, pavardė)*

2016 m. balandžio 13 d.

Alenčikaitė, Edita. Darbuotojų ugdymą organizacijoje įgalinančios aplinkos kūrimo modelis. *Magistro* baigiamasis projektas / vadovas doc. dr. Brigita Stanikūnienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Mokslo kryptis ir sritis: vadyba, socialiniai mokslai.

Reikšminiai žodžiai: *darbuotojų ugdymas, darbuotojų įgalinimas, ugdymą įgalinanti aplinka, darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos kūrimo modelis.*

Panevėžys, 2016. 82 p.

## SANTRAUKA

Šiuolaikiniame nuolat besikeičiame pasaulyje mokymasis yra nuolatinis procesas, padedantis tiek įmonėms, tiek jų darbuotojams sėkmingai veikti pokyčiuose, nes, remiantis Lietuvos statistikos departamento ir Eurostato duomenimis, žemos kvalifikacijos darbuotojų poreikis tendencingai mažėja, o aukštos kvalifikacijos darbuotojų paklausa nuolat auga. Darbuotojų įgalinimas suteikia galimybę pagerinti kiekvienos organizacijos klimatą, nes daugiau saviraiškos galimybių turintys bei prie organizacijos veiklos prisidedantys darbuotojai jaučiasi vertinami, o tai suteikia paskatina tiek profesinį, tiek asmeninį tobulėjimą, o visa tai lemia maksimalų pasisekimą organizacijos veikloje.

Magistro baigiamojo projekto tikslas – pagrįsti darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos kūrimo teorinį modelį. Šiam tikslui pasiekti išskelti šie uždaviniai: išnagrinėti darbuotojų ugdymo sampratą; išanalizuoti darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos bruožus ir sąlygas; teoriškai pagrįsti darbuotojų ugdymą organizacijoje įgalinančios aplinkos kūrimo modelį; ištirti darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos kūrimo teorinio modelio realizavimo prielaidas paslaugų sektoriuje. Uždaviniai įgyvendinami pasitelkiant mokslinės literatūros analizę, anketinę apklausą bei pusiau struktūrizuotą interviu, o gauti duomenys analizuojami naudojantis aprašomosios statistikos bei turinio (Content) analizės metodais.

Susisteminus mokslinės literatūros medžiagą buvo sukurtas teorinis darbuotojų ugdymą organizacijoje įgalinančios aplinkos kūrimo modelis. Šį modelį sudaro 5 veiksmų blokai: pradinės įgalinančios ugdymą aplinkos sąlygos, ugdymo poreikių nustatymas ir planavimas, ugdymo proceso organizavimas, ugdymo(si) plano vertinimas bei ugdymosi rezultatų įtvirtinimas. Modelyje pateikiami konkretūs kiekvieno bloko organizacijos veiksmai, dalyviai bei taikomi metodai ir formos, leidžiančios pasiekti maksimalų rezultatą.

Darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos modelio kūrimo prielaidų empirinio tyrimo paslaugų sektoriuje išryškėjo realiai egzistuojančios prielaidos bei trūkumai. Prielaidos: paslaugų sektoriaus organizacijos ugdo tiek darbuotojus, tiek vadovus, tiek komandas, tiek visą organizaciją vienu metu; egzistuoja mokymai organizacijoje ir už organizacijos ribų, formalūs mokymai ir studijos bei saviugda; šios organizacijos pasižymi vadovais, kurie savo pavyzdžiu rodo, kaip reikia tobulėti; gabūs, motyvuoti tobulėti darbuotojai savo organizacijose yra pastebimi ir įvertinami; individualaus tobulėjo planas šiame sektoriuje yra taikomas praktiškai. Trūkumai: ne visi darbuotojai yra supažindinti su specialiomis vadovų ugdymo metodikomis; darbuotojai turi nepakankamai galių planuoti ir valdyti paties mokymosi procesą; organizacijos nėra linkusios darbuotojams, įgijusiems naujų teorinių žinių ir praktinių įgūdžių, suteikti galimybę kurti naujus projektus ir įtraukti į strategines organizacijos užduotis; darbuotojai jaučiasi nepakankamai savarankiški; organizacijose egzistuoja tik formalus individualaus tobulėjimo planas.

Alenčikaitė, Edita. *The Model of Creating Empowering Environment for Employee Development: Master's thesis in Management / supervisor assoc. prof. Brigita Stanikūnienė. Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.*

Research area and field: Management, Social Sciences.

Keywords: employee education, employee empowerment, education enabling environment, the model of creating empowering environment for employee development.

Panevėžys, 2016. 82 p.

## SUMMARY

In today's constantly the changing world learning is a continuous process that helps both businesses and their employees to operate successfully in the changes, because, according to the Department of Statistics and Eurostat, the demand for low-skilled workers tends to decline, while the demand for highly skilled workers is growing. Employee empowerment enables each organization to improve the climate, as more opportunities for self-expression and content, and to the organization's activities contributing employees feel valued, and it gives an incentive both professional and personal development, all of which is determined by the maximum success of an organization.

Master's final goal of the project - to substantiate the model of creating empowering environment for employee development. To achieve this, set the following objectives: to examine the concept of employee training; to analyze empowering environment for employee development features and conditions; theoretically substantiate the model of creating empowering environment for employee development; to investigate employee education empowering environment the realization of the theoretical model assumptions in the service sector. Tasks implemented through scientific literature analysis, questionnaire survey and semi-structured interviews, and the data obtained are analyzed using descriptive statistics and content analysis.

Structuring scientific literature was created the theoretically model of creating empowering environment for employee development. This model consists of 5 blocks of action: initial enabling development of environmental conditions, training needs and planning of the educational process organization, education (learning) plan evaluation and consolidation of learning outcomes. The model provides specific actions for each block of the organization, participants and apply methods and forms, allowing to achieve maximum results.

Employee development environment enabling the development model assumptions empirical research service sector has shown a real existing assumptions and disadvantages. Assumptions: service sector organizations develop both employees and managers, both the team and the entire organization in one time; a training is organization and outside the organization, formal training and study and self-improvement; this organization has leaders that their example shows how to improve; talented, motivated to excel employees are noticeable and evaluated; individual perfection plan for this sector is applied in practice. Disadvantages: Not all employees know the special management development methodologies; employees have not enough power to plan and manage the learning process; organizations tend not to involve employees, who have gained new theoretical knowledge and practical skills, to enable the development of new projects and organizations included in the strategic tasks; employees don't feel sufficiently independent; organizations have only formal individual perfection plan.

## TURINYS

IŽANGA.....	8
1. DARBUOTOJŲ UGDYMAS: SAMPRATA IR APLINKA.....	10
1.1. Darbuotojų ugdymo samprata .....	10
1.2. Darbuotojų ugdymas organizacijoje .....	14
2. DARBUOTOJŲ UGDYMĄ ĮGALINANČIOS APLINKOS KŪRIMO TEORINĖS PRIELAIDOS	20
2.1. Įgalinimo ir įgalinimo ugdymui apibrėžtys.....	20
2.2. Ugdymą įgalinančios aplinkos samprata ir sąlygos .....	27
2.3. Besimokanti organizacija – įgalinančios ugdymo aplinkos pavyzdys.....	36
2.4. Darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos kūrimo teorinis modelis.....	37
3. DARBUOTOJŲ UGDYMĄ ĮGALINANČIOS APLINKOS MODELIO KŪRIMO PRIELAIDŲ EMPIRINIS TYRIMAS PASLAUGŲ SEKTORIUJE .....	47
3.1. Tyrimo metodologija.....	47
3.2 Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija .....	49
3.2.1. Darbuotojų apklausa .....	49
3.2.2. Ekspertų interviu.....	62
3.2.3. Teorinio modelio prielaidos ir trūkumai paslaugų sektoriuje.....	69
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	71
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	74
PRIEDAI .....	83

## IŽANGA

Darbuotojai, kaip žmogiškasis kiekvienos organizacijos išteklius, palaipsniui tampa vis svarbesniu konkurencingumo veiksniu, padedančiu išlikti rinkoje. Tiek fizinį darbą dirbantys darbininkai, tiek aukštos kvalifikacijos administracijos darbuotojai bei įmonių vadovai – visi yra darbuotojai, kurių pareigybės reikalauja specifinių žinių bei praktinių įgūdžių. Darbuotojų įgalinimas suteikia galimybę pagerinti kiekvienos organizacijos klimata, nes daugiau saviraiškos galimybių turintys bei prie organizacijos veiklos prisidedantys darbuotojai jaučiasi vertinami, o tai suteikia perspektyvų siekti profesinio tobulėjimo. Remiantis Lietuvos statistikos departamento ir Eurostato duomenis, daugelyje įmonių žemos kvalifikacijos darbuotojų poreikis tendencingai mažėja, o aukštos kvalifikacijos darbuotojų paklausa nuolat auga. Įvairių mokymo bei kvalifikacijos kėlimo programų bei metodų taikymas ypač aktualus daugeliui privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų. Šiuolaikiniame nuolat besikeičiame pasaulyje mokymasis yra nuolatinis procesas, padedantis tiek įmonėms, tiek jų darbuotojams sėkmingai veikti pokyčiuose, lemiančiuose maksimalų pasisekimą įmonės veikloje.

**Mokslinis naujumas.** Žmogiškųjų išteklių ugdymas yra neatsiejama kiekvienos organizacijos veiklos proceso dalis. Mokslinėje literatūroje (Senge, 1990, Johnson, 1998, Pedler, Burgoyne ir Boydell, 1991; Castio, 2006; Bagdonienė ir Simanavičienė, 2012; Baršauskienė, 2012; Neverauskas ir kt., 2007; Borkenhagen, 2011) daugeliu atveju individo įgalinimas kompetencijos vystymui yra analizuojamas besimokančios organizacijos kontekste, identifikuojant jos bruožus bei individo mokymuisi reikalingas sąlygas. Nors įgalinančios ugdymui aplinkos bruožų raiška ir tokios aplinkos kūrimas yra nagrinėjamas edukologijos srities mokslininkų (Traškelys, 2010, 2011; Jucevičienė, 1996, 2007; Šedžiuvienė ir Vveinhardt, 2012, ir kt.), tačiau pasigendama darbų, analizuojančių tokios įgalinančios aplinkos kūrimo vadybinius sprendimus verslo organizacijoje, stinga rekomendacinių darbuotojų ugdymą organizacijoje įgalinančios aplinkos kūrimo modelių. Tad šiuo darbu siekiama teoriškai pagrįsti darbuotojų ugdymą organizacijoje įgalinančios aplinkos kūrimo modelį.

**Teorinis reikšmingumas.** Susistemintus mokslinę literatūrą sukurtas teorinis darbuotojų ugdymą organizacijoje įgalinančios aplinkos kūrimo modelis. Šiame darbuotojų ugdymą organizacijoje įgalinančios aplinkos kūrimo modelyje yra nustatyti konkretūs organizacijos, pasirengusios sukurti darbuotojų ugdymą įgalinančią aplinką, veiksmai, dalyviai ir atitinkami metodai bei formos, lemiančios šių veiksmų įgyvendinimą.

**Praktinis reikšmingumas.** Darbuotojų ugdymą organizacijoje įgalinančios aplinkos kūrimo modelyje parengti tyrimo instrumentai gali būti naudojami paslaugų sektoriuje, siekiant pateikti darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos kūrimo perspektyvas nuo šios aplinkos kūrimo poreikio nustatymo, dalyvių ir jų kompetencijos, turimų išteklių įvertinimo iki konkrečių veiksmų, padėsiančių sukurti darbuotojų ugdymą įgalinančią aplinką paslaugų organizacijose.



**Darbo objektas:** darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos kūrimas.

**Darbo dalykas:** darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos kūrimas paslaugų sektoriaus organizacijose.

**Darbo tikslas:** pagrįsti darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos kūrimo teorinį modelį.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti darbuotojų ugdymo sampratą;
2. Išanalizuoti darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos bruožus ir sąlygas;
3. Teoriškai pagrįsti darbuotojų ugdymą organizacijoje įgalinančios aplinkos kūrimo modelį;
4. Ištirti darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos kūrimo teorinio modelio realizavimo prielaidas paslaugų sektoriuje.

**Tyrimo duomenų rinkimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Anketinė apklausa;
3. Pusiau struktūrizuotas interviu.

**Tyrimo duomenų analizės metodai:**

1. Aprašomoji statistika, remiantis MS Excel programa;
2. Turinio (content) analizė.

## 1. DARBUOTOJŲ UGDYMAS: SAMPRATA IR APLINKA

Šiuolaikinis, nuolat besikeičiantis verslo pasaulis diktuoja darbuotojų ugdymo ir ugdymosi svarbą bei poreikį. Industrinės visuomenės dinamiškumas lemia tęstinio mokymo ir darbuotojų perkvalifikavimo poreikį, o žinios ir kompetencija tampa pagrindiniais konkurencijos veiksniais tarp organizacijų. Mokymasis yra nuolatinis, visą gyvenimą trunkantis procesas – šį faktą galima pritaikyti ne tik asmeninėje, bet ir darbinėje sferoje. Įgytas vienas diplomus neužtikrina darbo vietos visam gyvenimui, nebepakanka siekiant karjeros, garantuojančios geresnę nei vidutinę pragyvenimo lygį. Dėl šios priežasties, asmenys, siekiantys aukštesnės gyvenimo kokybės, tobulina teorines žinias bei praktinius įgūdžius darbinėje sferoje.

### 1.1. Darbuotojų ugdymo samprata

Visos organizacijos, siekdamos sėkmingai vystyti veiklą, siekia suburti aukštos, tik organizacijos veiklos rūšiai būdingos kvalifikacijos darbuotojus, kurie mokslinėje literatūroje yra įvardijami skirtingomis sąvokomis. Rupeikienė ir kt. (2010) išskyrė kelias darbuotojus apibūdinančias sąvokas: darbo jėga, personalas, intelektualinis kapitalas, žmogiškieji išteklių, žmogiškasis kapitalas, o šiuo nagrinėjamu atveju bus įvardijama – darbuotojai. Darbuotojų ugdymas, ugdymasis, mokymas, kvalifikacija, kompetencija – tai beveik sinonimais laikomos sąvokos, apibūdinančios darbuotojų tobulėjimą darbovietėje. Mokymasis, kaip ir ugdymas, yra dinamiškas procesas, kuris siekia padėti tiek įmonėms, tiek jose dirbantiems darbuotojams prisitaikyti prie nuolat besikeičiančio verslo pasaulio. Visos įmonės, siekdamos sėkmingai veikti ir plėtoti veiklą, nori pritraukti aukštos kvalifikacijos darbuotojus, kurie padėtų sukurti didesnę pridėtinę vertę. Remdamasi mokymais, organizacija deda pastangas, kad palengvintų turimų darbuotojų su jų pareigomis susijusių kompetencijų tobulinimą. Kompetencijos apima ne tik teorines žinias, bet ir praktinius įgūdžius bei elgesį darbo vietoje – tai labai svarbu sėkmingam darbo atlikimui.

Mokslinėje literatūroje randama nemažai mokymo, mokymosi bei ugdymo apibrėžimų. Mokymas(-is) suvokiamas kaip dinamiškas procesas, kuris pasireiškia inovacijų, bendradarbiavimo, kultūros permainomis kiekvienoje įmonėje individualiai. Lucey (1994) mokymą formulavo kaip procesą, orientuotą į darbą, kuomet siekiama suteikti darbuotojams tinkamų, konkrečioms pareigoms būdingų žinių bei įgūdžių. Tuo tarp, Kumpikaitė (2007) darbuotojų mokymą apibūdina kaip strateginį įmonės uždavinį, kuriuo remiantis būtų norima sukonstruoti sistemą, padedančią ugdyti darbuotojus, atsižvelgiant į įmonės bei darbuotojų tikslus. Dessler (2001) bei Appleby (2003) teigia, kad mokymas, kaip žinių apie technologijas gilinimasis, išplečia visų darbuotojų suvokimą, suteikia naudos ne tik

darbuotojui, bet ir pačiai organizacijai. Cole (1998) mokymąsi įvertino kaip konkrečiai užduočiai įvykdyti reikalingų žinių bei įgūdžių įgijimą. Mokymasis taip pat suvokiamas kaip vienas iš kelių įmonės efektyvumo pagerinimo sprendimo būdų (Noe, 2010). Kiti įmonės efektyvumo didinimo sprendimai apima veiksmus, tokius kaip darbo keitimas, motyvacijos didinimas, remiantis darbo užmokesčiu ar lengvatomis. Šiandieniniame verslo pasaulyje didelis dėmesys mokymams skiriamas, siekiant išpildyti šias sąlygas:

- teikti švietimo galimybes visiems darbuotojams. Švietimo galimybėmis gali būti laikomos įvairios mokymo programos pačioje įmonėje, taip pat parama, skatinanti savarankišką mokymąsi už įmonės ribų, bei darbo rotaciją;
- gerinti veiklą kaip nuolatinį procesą, kuris tiesiogiai išmatuojamas ir yra nepakankamas vienkartinio mokymu;
- įrodyti vadovams, vadybininkams bei besimokantiesiems mokymo(-si) naudą;
- pabrėžti, kad mokymasis yra visą gyvenimą trunkantis procesas, kuriame vadovybė, treneriai-vadovai ir darbuotojai turi savarankiškumo teisių;
- padėti pasiekti strateginius verslo tikslus yra naudojami tie mokymai, kurie padeda įmonėms įgyti konkurencinį pranašumą (Noe, 2010).

Ugdymas, mokslinėje literatūroje pakankamai panašiai suvokiamas kaip ir mokymas. Ugdymas – „mokymas, lavinimas, įgūdžių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų formavimas“ (*Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas*). Kaip teigia Clark, Downing ir Ryndak (2000, p. 173), darbuotojų ugdymas yra „darbuotojų paruošimas naujiems iššūkiams, ateities darbams, naujo požiūrio į organizacijos suteikiamų galimybių išnaudojimą formavimas“. Anot Grisiūnienės (2014, p. 21), darbuotojų ugdymas – tai „dirbančiųjų ugdymo sistema ir procesas, kurio metu yra planuojami ir organizuojami mokymai“. Tačiau Thomson, Mabey, Gray, ir Jiles (2001), darbuotojų ugdymą įvardija kiek kitaip: teigiama, jog ugdomi tik aukštos kvalifikacijos darbuotojai, kurie labiausiai atitinka organizacijos tikslus ir yra pakankamai gerai išlaikomi, nes suteikiama nuolatinė tobulinimosi tikimybė. Tutlys ir Winterton (2006) pabrėžė, jog darbuotojų ugdymas yra darbuotojų tam tikrų savybių ugdymas, reikalingas įmonės organizacinei bei technologinei plėtrai ir pažangai pasiekti. Stankevičienė, Liučvaitienė ir Volungavičienė (2008, p. 200) pažymėjo, jog darbuotojų ugdymas suprantamas tiek siaurąja, tiek plačiąja prasme: siauroju požiūriu darbuotojų ugdymas suvokiamas kaip „personalo poreikio, vertinimo, mokymo ir karjeros planavimas“. Tuo tarpu darbuotojų ugdymas plačiuoju požiūriu apibūdinamas kaip vadovų organizuojama veikla darbuotojams, kuomet įgyjama žinių, patyrimo, saviraiškos būdų (Stankevičienė ir kt., 2008). Taigi, darbuotojų ugdymas suvokiamas kaip procesas, kurio metu įgyjamos darbui reikalingos žinios bei įgūdžiai.

Nors darbuotojų mokymas ir ugdymas atlieka panašią funkciją, tačiau pačios „darbuotojų ugdymo“ ir „darbuotojų mokymo“ sąvokos nėra vienareikšmiškos. Baršauskienė (2012, 52 p.), cit. Cascio teigia, kad žemesniųjų rangų darbuotojus įmonėse pakakdavo apmokyti, tačiau aukštesniųjų rangų personalą, kaip ir vadovybę, būtina ugdyti. Pagrindiniai mokymo ir ugdymo skirtumai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė

### Mokymo ir ugdymo sąvokų palyginimas

(Baršauskienė, 2012, pagal Noe, Hollenbeck ir kt., 2006)

	<b>Mokymas</b>	<b>Ugdymas</b>
<b>Orientacija</b>	Dabartis	Ateitis
<b>Tikslas</b>	Pasirengti dabartiniam darbui	Pasirengti pokyčiams
<b>Dalyvavimas</b>	Privalomumas	Savanoriškumas

Nors, kaip matyti 1 lentelėje, mokymas ir ugdymas yra ganėtinai skirtingos sąvokos, teigiančios, jog mokymai reikalingi dabartiniam darbui, o ugdymas nukreipiamas ateities pokyčiams, tačiau dažnai yra prilyginamos viena kitai.

Šiuolaikiniame žinių ir informacijos pasaulyje darbuotojų mokymas ir ugdymas turi vykti ne vien tiesioginio vadovo skatinimu – vis labiau pastebimas saviugdos ir savivaldaus mokymosi įsigalėjimas. Kaip pastebi Vaivada (2012a), saviugdos terminas mokslinėje literatūroje turi keletą sinonimų, tokių kaip: ugdymasis, savikūra, saviaukla, savimoka, savilava, savišvieta. Savarankiškas mokymasis gali būti laikomas esminiu asmens įgūdžiu, kuris įgyjamas mokantis visą gyvenimą (Sze-yeng ir Hussain, 2010). Remiantis Kerka (1999), pastebima, jog savivaldus mokymasis yra daugialypė sąvoka, kuri neturėtų būti vertinama vienareikšmiškai. Kaip teigia Song ir Hill (2007), įvairūs mokslininkai pateikia skirtingus saviugdos požiūrius: mokymų organizavimo procesas, kuomet daugiausiai dėmesio skiriama besimokančiojo autonomijai; savireguliacija kaip asmeninė savybė, kuria siekiama prisiimti moralinę, emocinę bei intelektualinę besivystančių asmenų autonomiją. Savivaldus mokymas pirmiausia suvokiamas kaip vaiko parengimas būsimiems gyvenimo iššūkiams, o kalbant apie suaugusiuosius – darbuotojo asmeninių savybių prisitaikymas dinamiškame pasaulyje. Savivaldus ugdymas taip pat gali būti suvokiamas kaip procesas, kurio metu besimokantieji valdo savo mokymosi procesą nuo pradžios iki pabaigos (Boyer, Edmondson, Artis ir Fleming, 2013). Dagiienė (2010, p. 91) pažymi, jog skirtingų laikotarpių požiūrių kaita suformavo lankstų mokymosi suvokimą, kad „mokymasis yra besimokančiojo savivaldi mokymosi veikla, kuri turėtų tęstis visą gyvenimą ir kuriai svarbi įvairialypė palanki sociokultūrinė, ypač edukacinė, aplinka“. „Savivaldus mokymasis – tai procesas, kuris suteikia galimybę savarankiškai besimokančiam žmogui tapti jo paties mokymosi

iniciatoriumi ir vadybininku“, teigia Leliūgienė, Petrašiūnaitė ir Jerušaitienė (2011, p. 70). Vaivada (2012b, p. 116) teigia, jog savivaldus mokymasis yra tik tuomet, kai „besimokantysis pats nusprendžia, ko ir kaip mokytis“. Saviugda, anot Abdullah (2001), gali būti suvokiama kaip besimokančiųjų, kaip savo gyvenimo atsakingų savininkų ir valdytojų gebėjimas suvaldyti asmeninį mokymosi procesą. Pastebima, jog visų pirma organizacijos vadovas turi būti savivaldus besimokantysis (Melnikova, 2012), kuris rūpinasi ne tik savo asmeniniu tobulėjimu, bet taip pat inicijuoja ir skatina pavaldžių darbuotojų savivaldų mokymąsi. Tik toks vadovas gali suvaldyti visą savo mokymosi procesą (planavimas, įgyvendinimas, vertinimas), skatinantį ne tik profesinį tobulėjimą, bet ir papildomų asmeninių savybių puoselėjimą. Kerka (1999) pabrėžia, jog savivaldžiai ugdytis gali ne tik kiekvienas asmuo individualiai, bet ir žmonių grupės, kurios kartu besimokydamos įgalina pavienius asmenis siekti aukštesnių rezultatų tobulinimosi procese. Pastebima, jog darbuotojai organizacijoje turi būti tiek ugdomi, tiek mokomi: „Tik atitinkamai integruojant ugdymą, ir saviugdą galima suformuoti pilnavertę asmenybę“ (Vaivada, 2012a, p. 97).

Savivaldus mokymasis pasižymi įvairiomis kompetencijomis (Vaivada, 2012b): metamokymasis – visą gyvenimą trunkantis gebėjimų ir suvokimo mokytis procesas, vadybinės kompetencijos – vadovavimas visam asmeniniam mokymosi nuolatiniam procesui bei komunikacinėmis kompetencijos – asmenų, dirbančių grupėse, savybės. Savivaldžiam mokymuisi būdingas besimokančiųjų įgalinimas, lemiantis atsakomybės už savarankiškus sprendimus, susijusius su mokymosi pastangomis, prisiėmimą (Hiemstra, 1994). Saviugda integruoja savęs valdymo (valdymo kontekstas, įskaitant socialinę aplinką, išteklius bei individualius veiksmus) bei savistabos (kuomet besimokantieji stebi, reguliuoja ir vertina tiek mokymosi strategiją, tiek individualius veiksmus) komponentus, lemiančius mokymosi proceso aukščiausius pasiekimus (Abdullah, 2001). Naujosios technologijos daro įtaką ne tik oficialiam mokymų pobūdžiui, bet ir suteikia galimybę savarankiškai besimokantiesiems neoficialiai internetinėje erdvėje dalyvauti masiniuose internetiniuose mokymuose kaip „Massive Open Online Courses“ teigia Kop ir Fournier (2011), o tai sudaro galimybę savivaldžiam mokymuisi užimti dalį kasdieninio žmogaus gyvenimo. Savivaldus ugdymasis neatsiejamas nuo refleksijos, nes būtina apmąstyti ir įsisąmoninti mokymosi metu įgytas žinias bei įgūdžius, kad būtų galima imtis atitinkamų veiksmų (Robertson, 2011).

Analizuojant mokslinę literatūrą (Vaivada, 2012a, 2012b; Boyer ir kt., 2013; Sze-yeng ir Hussain, 2010), pastebima, jog išskiriamos tam tikros savivaldaus mokymosi charakteristikos. Vaivada (2012b) išskiria šias charakteristikas: besimokančiojo motyvacija, išankstinis mokymosi turinio žinojimas, koncepcijų pažinimas ir pritaikymas, prisitaikymas prie išorinių mokymosi sąlygų. Tuo tarpu Boyer ir kt. (2013) savivaldaus mokymosi charakteristikas įvardija kaip besimokančiojo savarankišką kryptingumą, pasitikėjimą savarankiškai nukreipti mokymosi metu įgytus įgūdžius,

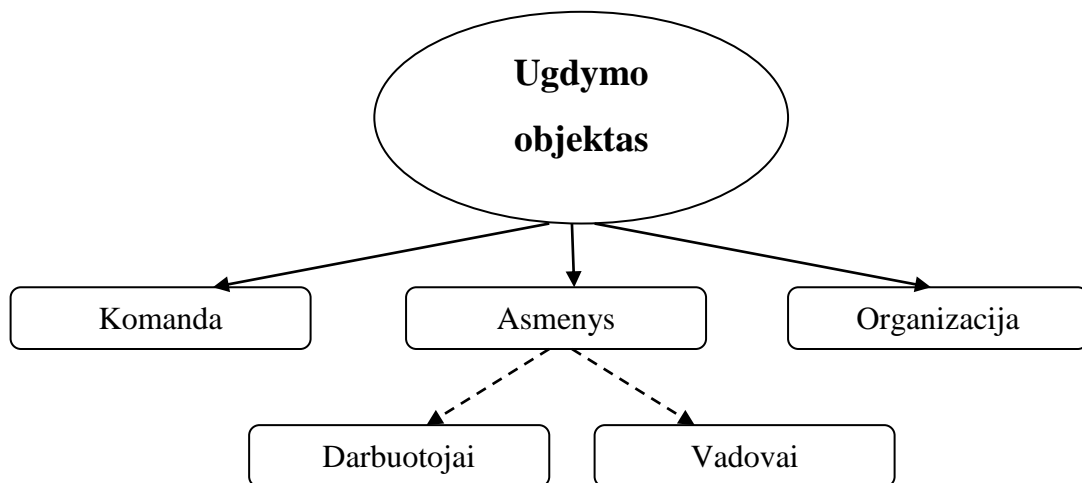
kontekstinį supratimas bei motyvaciją mokytis. Saviugda remiasi besimokančiojo savarankišku gebėjimu valdyti mokymosi procesą, savęs suvokimu kaip savo paties veiksmų ir sprendimų šaltiniu, reikalaujančiu prisiimti atsakomybę už savo paties mokymąsi visą gyvenimą (Sze-yeng ir Hussain, 2010).

Savivaldūs ir saviugda užsiimantys asmenys, anot Garrison (1997), jaučia šio proceso teikiamą naudą. Savivaldžiai besiuogdantys asmenys yra smalsūs ir siekia išbandyti naujas veiklas, jie kur kas labiau suvokia atsakomybę ir vertina naujų žinių siekimą, juos skatina noras keistis ir tobulėti ne tik profesiniu lygmeniu, bet ir asmeniniu. Kaip teigia Leliūgienė ir kt. (2011), savivaldžiai besimokantys asmenys jaučia norą tobulėti darbinėje sferoje, yra ryškesni visuomenės veikėjai, besidomintys ne tik menu, bet ir siekiantys aktyvesnio laiko praleidimo būdo.

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų ugdymas yra svarbi kiekvienos organizacijos plėtros dalis. Organizacijų darbuotojai gali būti tiek ugdomi, tiek mokomi, o darbuotojų ugdymas suvokiamas kaip nuolatinis procesas, atsirandantis iš darbdavio iniciatyvos, kai organizacijos darbuotojai įgyja ne tik darbui reikalingų teorinių žinių bei praktinių įgūdžių, bet ir pasirengia ateities pokyčiams. Pastebima, jog šiandieniniame dinamiškame pasaulyje darbuotojai tampa savivaldūs ir yra linkę į savivaldų mokymąsi. Šiame visą gyvenimą trunkančiame procese asmenys patys kontroliuoja visą mokymosi planavimą, įgyvendinimą, vertinimą bei refleksiją. Siekiant objektyviai įvertinti darbuotojų pasirengimą ateities pokyčiams, svarbu išanalizuoti jų ugdymą organizacijoje.

## 1.2. Darbuotojų ugdymas organizacijoje

Remiantis 1.1. poskyryje surinkta mokslinės literatūros medžiaga, galima teigti, jog ugdymo objektu gali būti ne tik darbuotojai (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Ugdymo objektai įmonėse (parengta autorės, remiantis Baršauskiene, 2012)

Analizuojant mokslinę literatūrą (Bagdonienė ir Simanavičienė, 2012; Neverauskas, Stankevičius ir Venckus, 2007; Borkenhagen, 2011) pastebėta, jog įmonės dažnai pasirenka ugdyti ne tik pavienius asmenis, bet ir komandas. „Komandos pralenkia pavienių individų ar didelių organizacinių darinių veiklą“ teigia Bagdonienė ir Simanavičienė (2012, p. 1166) – asmenys, veikdami atskirai, nors ir turėdami genialių minčių gali pasiekti gerų rezultatų, tačiau vienam tikslui pasiekti suburta komanda pasieks geresnį rezultatą, ir tai padarys greičiau nei pavieniai asmenys. Neverauskas ir kt. (2007) komandą apibūdina kaip darbuotojų grupę, kuri kryptingai, darniai, nuosekliai ir efektyviausiu būdu siekia bendro tikslo. Svarbu ne tik tinkamai parinkti komandos ugdymo programas, tačiau dar prieš tai būtina stengtis tinkamai surinkti pačią komandą, galinčią efektyviai įgyvendinti užsibrėžtus tikslus su minimaliu ugdymo poreikiu.

Mokyti galima ne tik žmogiškąjį kapitalą, bet ir pačią įmonę/organizaciją. Dažniausiai organizacinis mokymas apibrėžiamas kaip procesas, skatinantis organizacijos geresnį pažinimą bei suvokimą. Organizacinis mokymasis – tai visų mokymosi procesų, vyraujančių įmonėje, visuma (Bennet ir Bennet, 2008). Kaip teigia Morkovičeva (2010) (cit. Lunkamba (2005)), organizacinis mokymasis suvokiamas kaip procesas, vienijantis teorinius mokymus su praktiniu žinių vystymu. Anot King (2009), organizacinis mokymasis suprantamas kaip turintis įtvirtinti tai, kas buvo išmokta visos organizacijos mastu. Ugdant organizaciją siekiama žengti koja kojon su technologijų pažanga, todėl pokyčiai (vertybių, požiūrių, vadovavimo stiliaus ar organizacijos struktūros) yra labai svarbi organizacijos ugdymo dalis.

Kiekvienos įmonės žmogiškasis kapitalas susideda iš darbuotojų ir vadovų. Aukštesnio ir žemesnio rango įmonės darbuotojai negali būti ugdomi vienodai, nes vieniems pakanka tik parodyti kaip išmokti valdyti tam tikrus specialius įrenginius, o kitiems būtina mokėti vadovauti, valdyti pavaldinius bei planuoti visą įmonės veiklą. Dėl šios priežasties apie darbuotojų ir vadovų ugdymą būtina kalbėti atskirai.

Dinamiškas pasaulis priverčia nemažą darbuotojų dalį apsvarstyti mokymų galimybę. Kaip teigia Lipinskienė ir Stanikūnienė (2010, p. 13) – „kompetentingi darbuotojai nebūna amžinai kompetentingi, nes įgūdžiai sensta“. Pastebima, jog norint palaikyti tinkamą darbuotojų pasirėngimą, ugdymo programos turi būti kryptingos, o materialieji piniginių lėšų ir nematerialieji laiko išteklių vis auga. Darbuotojus analizuoti būtina ne tik priėmimo į darbą dieną, bet – nuolatos, nes tik nuolatiniame darbuotojų stebėjimo procese atsiskleidžia, kokios kvalifikacijos yra stokojamos bei kokie mokymai yra reikalingi.

Darbuotojų ugdymas organizacijoje sisteminiu požiūriu mokslinėje literatūroje (Baršauskienė, 2012) yra skirstomas į ketverius personalo mokymo etapus:

1. *Poreikio analizė*. Poreikio analizė tai „poreikių nustatyto ir įvertinimo procesas“ (Titcomb, 2012, p. 1). Poreikio analizės mokymams metu svarbu įvertinti: ar mokymas yra reikalingas, kokiems darbuotojams reikia mokymų bei kokie mokymai yra reikalingi. Būtina išsiaiškinti, ar mokymai yra būtini, dažnai pasitaiko, jog darbuotojams tiesiog reikia parodyti kaip gerai atlikti konkrečias užduotis arba jiems trūksta motyvacijos. Pasitaiko realių atvejų, kuomet į mokymus siunčiami ne tie, kuriems tų mokymų labiausiai reikia. Labai svarbu nuspręsti: reikia praktinių ar teorinių mokymų, ar yra stažuočių būtinybė, kurios gali vykti tiek Lietuvoje, tiek užsienyje.
2. *Tikslų nustatymas*. Organizuojant darbuotojų mokymą, būtina aiškiai nustatyti tai, ko įmonė siekia. Taip pat svarbu darbuotojus supažindinti ne tik su mokymo programa, bet ir mokymo tikslais – reikia konkrečiai įvardinti siektinus tikslus, kuriuos turi pasiekti darbuotojas, dalyvaudamas mokymuose. Mokymų tikslai turėtų būti siejami su įmonės tikslais bei ekonominės vertės didinimu.
3. *Administravimas ir koordinavimas*. Administravimo ir koordinavimo etapo metu svarbu įvertinti prioritetinius mokymus, ir tuos, kurie gali būti atidėti vėlesniam laikui. Šio etapo metu turi būti pasirinkti efektyviausi mokymo metodai (prezentaciniai, praktiniai, imitaciniai), ieškoma, kas praves mokymus, apskaičiuojama kiek visa tai kainuos įmonei bei surandama mokymams tinkamiausia vieta ir aplinka.
4. *Įvertinimas*. Kiekvienai įmonei, ugdančiai savo darbuotojus privalėtų rūpėti ir patys mokymosi rezultatai. Mokymosi rezultatai turi kompensuoti darbovietės patirtas pinigines išlaidas. Organizacijų vadovai, finansuodami darbuotojų ugdymą, tikisi, jog mokymų metu įgytas žinias darbuotojai sugebės pritaikyti darbo vietoje. Deja, nevisų mokymų rezultatai atsiskleidžia iš karto po įvykusių mokymų, nes kai kuriems (pavyzdžiui teorinėms paskaitoms) mokymams prireikia laiko žinių realizavimui konkrečioje darbo vietoje.

Vadovų ugdymas – tai „procesas, kurio metu ugdomi įgūdžiai, gebėjimai ir požiūris, reikalingi tapti arba išlikti geru ir efektyviu vadovu“ (Cascio, 2006, p. 405). Vadovų ugdymas privalo būti nukreiptas į mokymus, kurie tobulintų lyderio savybes bei vadovavimo kitiems principus pažinimo būdu (Seger ir Bergsten, 2013). Organizacijos, pasirinkdamos ugdyti vadovus siekia gerinti ne tik vadovų kvalifikacines savybes, bet ir tobulinti visą organizaciją, nes tai sąlygoja visos įmonės veiklos rezultatus. Vadovų ugdymo metu taip pat svarbu nustatyti tinkamiausius mokymo metodus, kuriais būtų pasiekiamas maksimalus mokymų rezultatas. Mokslinėje literatūroje (Cascio, 2006) pabrėžiama, jog vadovas turi būti universalus:

- instruktorius ir patarėjas – vadovas privalo supažindinti darbuotojus su užduotimis, patarti, kaip jas kuo geriau būtų galima atlikti;



- teisėjas – vadovas turi objektyviai vertinti darbuotojų veiksmus bei įpareigoti juos prisiimti atsakomybę už atliktus veiksmus ir įvykusius padarinius;
- tyrėjas – vadovas privalo išsiaiškinti, kas vyksta įmonėje, kas atsakingas už netinkamus veiksmus, kas kaltas dėl nelaimingų atsitikimų atsiradimo;
- medžiotojas – vadovas privalo nuolatos stebėti aplinką, „medžioti“ vartotojus, palankius projektus bei užsakymus;
- konkurentas – vadovui privalu sugebėti sąžiningai konkuruoti su tos pačios srities įmonėmis dėl didesnės rinkos dalies užėmimo;
- ryšių su visuomene atstovas – vadovui būtina susikurti ir palaikyti teigiama savo reputaciją, kuri lemia ir pačios įmonės reputaciją – svarbu teigiamai reprezentuoti įmonę;
- advokatas – vadovas privalo sugebėti apginti įmonę, įmonės reputaciją. Jis privalo gerai išmanyti įmonės veiklą ir „rasti kuo daugiau įmonės privalumų, kurie paneigtų neigiamus gandus“ (Cascio, 2006, p. 404).

Šiuolaikiniame verslo pasaulyje egzistuoja įvairi pagalba darbuotojų ugdymui. Veikia įmonės, pavyzdžiui: „OD&M Consulting“ (<http://www.odmconsulting.com/lt.html>), kurios padeda sukurti ir kiekvienoje įmonė individualiai įdiegti darbuotojų karjeros valdymo įrankius. Šios įmonės išanalizuoja įmonės viziją, misiją, veiklos tikslus, o vėliau pateikia įvairius siūlymus bei metodus, remiantis organizacijos galimybėmis, kaip būtų galima vertinti bei ugdyti organizacijos darbuotojus bei padeda sukurti kompetencijų modelį. Teigiama, jog kiekvienas darbuotojas – unikali asmenybė, kuri turi būti įvertinta individualiai bei kaip visos įmonės dalis, todėl yra siekiama tinkamai įvertinti darbuotojų turimus gebėjimus bei plėtoti kitus įgūdžius ir žinias.

Analizuojant mokslinę literatūrą (Baršauskienė, 2012; Noe, 2010, Rupeikienė ir kt., 2010; Baležentis, 2008, Traškelys, 2011), pastebėta, jog darbuotojų mokymui bei ugdymui taikomi skirtingi metodai. Ugdymo ir mokymo metodų įvairiapusiškumas būtinas, nes skiriasi ne tik mokymo bei ugdymo poreikis, bet ir darbuotojų kompetencijos, organizacijos finansiniai ir laiko ištekliai, taip pat technologijų poreikis. Baršauskienė (2012) išskyrė prezentacinius, praktinius bei imitacinius metodus, skirtus darbuotojų mokymams. Prezentaciniai mokymai – tai mokymai, kuomet darbuotojai pasyviai priima jiems dėstomą medžiagą (instruktavimas, paskaitos, audiovizualiai pristatymai, konferencijos, nuotoliniai mokymai). Praktiniai mokymai – mokymai, kuomet besimokantieji yra įtraukiami į patį mokymosi procesą (mokymasis darbo vietoje – tai „vienas svarbiausių sprendimų, padedančių atsilaikyti prieš globalizacijos iššūkius, nuolatinę organizacinę kaitą“ (Gustavsson, 2009, p. 247), darbo rotacija). Imitaciniai metodai, kuomet besimokantiejiems sukuriama beveik identišką sąlygą jų darbinei specifikai, o darbuotojai patys turi priimti sprendimus. Virtuali realybė – bene naujausia imitacinio mokymo atmainų (Baršauskienė, 2012).

Analizuojant mokslinę literatūrą, pastebėta, jog Noe (2010) taip pat išskiria kelis darbuotojų mokymo bei ugdymo metodus, t. y.:

- tradiciniai metodai – tai pristatyminiai (paskaitos, viešos diskusijos, prezentacijos), praktiniai (mokymai darbo vietoje, savarankiškas mokymasis, konkrečių atvejų analizė), bei grupių kūrimo metodai (empiriniai mokymai, grupių mokymai, grupių lyderių mokymai, atvejų mokymai);
- e.mokymasis ir mokymai naudojant technologijas – taip pat gali būti vadinamas „online“ mokymusi, nuotoliniu mokymusi, virtualios realybės bei virtualių pasaulių mokymais.

E.mokymasis, anot Noe (2010) neatsiejama šiuolaikinio pasaulio dalis. Šis mokymasis kuo toliau, tuo labiau populiarėja, nes beveik nebeįmanoma rasti darbuotojo, kuris nesinaudotu kompiuteriu, internetu bei kitomis kasdieninėmis technologijomis. Taikant e.mokymus, neatsiejama mokymo dalis yra technologijos bei multimedija, leidžianti vaizdžiau pateikti mokymus.

Rupeikienė ir kt. (2010) pabrėžia, jog diferencijuoti mokymo metodai suteikia skirtingą naudą tiek darbuotojams, tiek pačiai įmonei. Teigiama, kad daugiausiai informacijos yra įsisavinama aktyvaus darbo metu (90 proc.) bei dalyvaujant diskusijose (70 proc.), o skaitymas, kaip informacijos įsisavinimo tipas suteikia mažiausią, vos 10 proc. informacijos išliekamąją vertę (Rupeikienė ir kt., 2010). Rupeikienė ir kt. (2010) mokymo metodus sugrupavo į tris grupes:

- informacijos perdavimas paskaitų, konferencijų, video medžiagos, distancinio mokymo ar interneto būdu.;
- simuliacijos metodai, kuomet yra pasitelkiama atvejo analizė, vaidmenų žaidimai ar kompiuterinės programos;
- mokymasis darbo vietoje tiesiogiai darbe ar netoli jo (Rupeikienė ir kt., 2010).

Traškelys (2011) pastebi, jog anksčiau mokymais buvo siekiama formuoti vien darbinis įgūdžius. Šiomis dienomis siekiama formuoti daug daugiau: komunikaciniai įgūdžiai, savarankiškumas, sprendimų priėmimas, nepamirštant kompiuterinių kompetencijų – visa tai sąlygoja mokymąsi visą gyvenimą. Mokymasis visą gyvenimą yra neatsiejamas nuo suaugusiųjų mokymo: tiek vadovų, tiek žemesnio rango darbuotojų, kurie gali būti mokomi tiek darbo vietoje, tiek už darbovietės ribų, o dažniausiai pasitaikantys mokymo metodai, anot Traškeli (2011), yra treniravimas, praktinės stažuotės, mokomieji garso ir vaizdo metodai, imitaciniai modeliai, seminarai, komandiruotės.

Baležentis (2008), akcentuoja e.mokymąsi, išskiria imitacinių bei nuotolinių mokymų svarbą. Imitaciniai metodai apibūdinami kaip įvairių priemonių pagalba sukurtos situacijos, kuomet darbuotojai besimokydami turi priimti savarankiškus sprendimus. Nuotolinį mokymąsi Baležentis (2008) apibūdina paprastai – tai mokymasis per atstumą.

Apibendrinant organizacijos ugdymo objektus būtina pasakyti, jog nesvarbu kas ugdoma – darbuotojai, komanda ar pati organizacija – svarbiausia, kad ugdymo tikslai būtų tapatūs organizacijos tikslams. Tiek darbuotojai, tiek vadovai, tiek kartu veikiančios komandos turėtų būti ugdomos atsižvelgiant į turimą kvalifikaciją, sąlygojančią diferencijuotą ugdymo poreikį, nes tik kartu, viena kryptimi žengianti visa organizacija gali pasiekti maksimalių rezultatų. Siekiant efektyvaus darbuotojų ugdymo ir savarankiško ugdymosi gali būti taikomi įvairūs prezentaciniai, praktiniai, imitaciniai metodai. Kiekvieno mokymo metodo didžiausia pridėtinė vertė yra nustatoma sudarant mokymo programas kiekvienam mokomajam objektui individualiai (darbuotojui, darbuotojų grupei ar visos organizacijos mastu), nes turi būti įvertinamos turimos teorinės žinios ir praktiniai įgūdžiai, sąlygojantys konkretaus mokymų poreikio įvertinimą. Visi minėti mokymų metodai turi ir privalumų, ir trūkumų (piniginiai, laiko ištekliai), todėl kiekviena įmonė individualiai pasirenka, kokie mokymo būdai jiems yra reikalingiausi, efektyviausi. Darbuotojai gali būti ir mokomi, ir ugdomi – tai priklauso nuo individualių kiekvienos organizacijos poreikių. Taigi, kiekviena organizacija, įvertinusi savo galimybes, gali pasirinkti skirtingus mokymų metodus.

## 2. DARBUOTOJŲ UGDYMĄ ĮGALINANČIOS APLINKOS KŪRIMO TEORINĖS PRIELAIIDOS

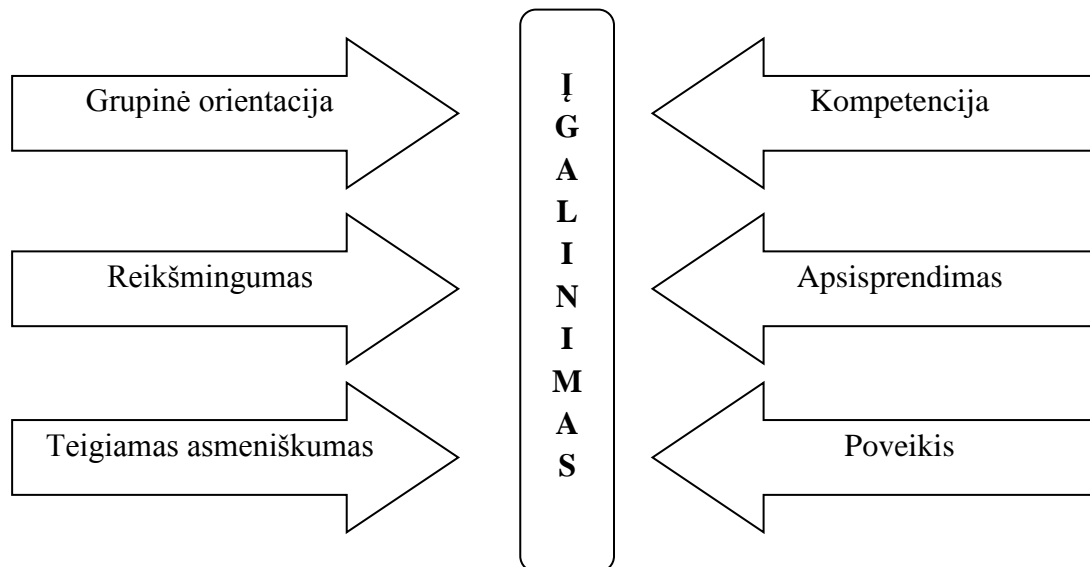
Išanalizavus mokslinę literatūrą (Page, ir Czuba, 1999; Ford, 2006; Kanter, 1977; The Request project, 2008), pastebėta, kad įgalinimo apibrėžimas taikomas skirtingose srityse: visuomeninėje plėtroje, psichologijoje, švietime, ekonomikoje, socialiniuose moksluose bei organizacijų veikloje. Siekiant objektyviai įvertinti darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos kūrimo teorines prielaidas būtina identifikuoti įgalinimo apibrėžtį, ugdymą įgalinančios aplinkos sampratą ir bruožus, besimokančią organizaciją bei įgalinančios aplinkos kūrimo sąlygas.

### 2.1. Įgalinimo ir įgalinimo ugdymui apibrėžtys

Įgalinimas yra šiuolaikinis strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo komponentas, kaip ir kompetencijų vystymas, keitimasis informacija, pripažinimas bei teisingas atlygis (Yang, 2012). Įgalinimas mokslinėje literatūroje neturi vieningos koncepcijos, nes skirtingi mokslininkai išvelgia jo analizuojamai sričiai aktualias įgalinimo charakteristikas. Visų pirma, kas yra galia? „Galija – tai realus sistemos elemento sugebėjimas įgyvendinti savo interesus: pasiekti tikslus, kontroliuoti objektus ir daryti įtaką sistemoje vykstantiems procesams, tačiau jis atskyrė galios ir valdžios sąvokas“ (Vencloviene, 2015, p. 114, cit. iš Parsonas, 1991). Įgalinti – „duoti galią, sudaryti sąlygas“ (*Valstybinė lietuvių kalbos komisija*, 2015). Įgalinti – leisti (kažkuo užsiimti) (*Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*, 2016). Įgalinimas dažnai apibrėžiamas kaip galimybė, suteikianti žmonėms patiems priimti sprendimus darbo vietoje, kuriant jų savarankiškumą sprendimų priėmimui (Vogt, 1997). Be to, įgalinimas buvo apibūdinamas kaip tradicinių hierarchinių struktūrų skaidymas, laužymas ar atsisakymas (Blanchard, 1997). Anot Chandler (1986), įgalinimas – tai leisti žmogui pačiam kontroliuoti sąlygas, padarančias jo veiksmus įmanomais. Tuo tarpu Kanter (1977) buvo pažymėjęs, jog įgalinimas tai gebėjimas atlikti darbus, sutelkiant išteklius siekiant konkrečių tikslų. Kaip teigia Kreisberg (1992), įgalinimas vertinamas kaip procesas, kuomet ugdomi tiek darbinės aplinkos, tiek asmeninio gyvenimo tvarkymo gebėjimai spręsti aktualius klausimus. Įgalinimas padeda žmonėms efektyviau panaudoti savo talentus bei gebėjimus, o suteiktas savarankiškumas užtikrina aiškų savo veiksmų suvokimą. Be to, įgalinimas pagerina žmonių saviraišką, iniciatyvumą bei kūrybiškumą, kuomet sukuriama terpė prisiimti atsakomybę už savo veiksmus (The Request project, 2008 (Europos sąjungos Europos bendrijų iniciatyva, kuria yra siekiama skatinti asmenų užimtumą ir mažinti atskirtį), o įgalinimo koncepcijos esmė yra galios idėja (Page ir Czuba, 1999). Įgalinimas reikalauja galios pokyčių, jei galia, būdinga žmonėms, negali kisti – tuomet įgalinimas neįmanomas. Jau 1946 metais Weber pažymėjo, kad galia

dažniausiai siejama su žmonių gebėjimu atlikti tai, ką norime, nepriklausomai nuo pačių žmonių norų ir interesų. „Individualiu įgalinimu suteikiama asmeniui savarankiškumo <...> skatinant individo gebėjimą pačiam tvarkytis savo gyvenimą ir pajusti pasitikėjimą savimi, pasitelkus aplinkoje esančius išteklius; siekiama įtvirtinti didesnę asmens atsparumą ir orientuojamasi į ilgalaikę perspektyvą“ (Vencloviėnė, 2015, p. 115). Ford (2006) pabrėžė, jog darbuotojų įgalinimas propaguoja savarankiško veikimo laisvę, valdžios perdavimu sprendimų priėmimo bei atvirą bendradarbiavimą. Kaip teigia Hamed (2010), įgalinimo metu darbuotojai patys sprendžia klausimus, susijusius su jų veikla organizacijoje, ieško naujų organizacijoje atsirandančių problemų sprendimo būdų, patys stengiasi įgyvendinti klientų lūkesčius kaskart neprašant leidimo veikti patvirtinimo iš vadovo. Galima teigti, jog nagrinėjamu atveju darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos kūrimas gali būti suvokiamas kaip palankių sąlygų sudarymas organizacijoje, sudarant galimybę darbuotojams patiems priimti sprendimus, susijusius su asmeninių ir profesinių gebėjimų tobulinimu.

Pagal The Request project (2008), įgalinimas susideda iš tam tikrų blokų (žr. 2 pav.).



**2 pav.** Pagrindiniai įgalinimo blokai (parengta autorės, remiantis The Request project, 2008, 10 p.)

Įgalinimo sudėtinė dalis – *kompetencija*. Kompetencija – tai asmens gebėjimas atlikti specifinį darbą, reikalaujantį tam tikrų gebėjimų. Kompetencija reiškia, kad darbuotojas yra pasitikintis savimi ir turi atitinkamus įgūdžius, reikalingus pilnai išbaigti užduotis. Darbuotojai, turintys stipriai išvystytą kompetencijos suvokimo jausmą žino, ką jie gali daryti ir ko negali, o taip pat yra įsitikinę savo sugebėjimais tai išreikšti.

*Apsisprendimo laisvė*, kaip įgalinimo sudėtinė dalis, parodo, kad darbuotojai sugeba ir nebijo priiminėti sprendimus. Tai darbuotojams suteikia jausmą, jog jie gali patys kontroliuoti savo darbus, savo likimą organizacijoje.

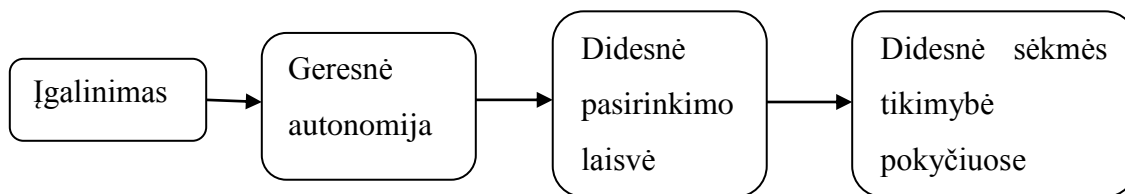
*Reikšmingumas* – taip pat įgalinimo sudėtinė dalis. Tai reiškia, jog darbuotojai turi jaustis įgudę darbu, turi suvokti, kuo jų darbas reikšmingas bei prasmingas, suderinamas su paties darbuotojo vertybėmis, nuomone bei elgesiu.

*Poveikio jausmas*, kaip įgalinimo sudėtinė dalis, suteikia darbuotojams jausmą, jog jų veiksmai gali daryti įtaką organizacijos procesams ir jos vystymuisi. Darbuotojai, turintys gerai išvystytą poveikio suvokimo jausmą, suvokia ką jie kontroliuoja, valdo ir patys tobulėja savo pasirinkimų dėka. Įgalinti darbuotojai žino galimas pasirinkimų pasekmes ir jas rimtai priima.

Kaip yra teigiama The Request project (2008), *teigiamas asmeniškumas* yra nepakankamiausias įgalinimo komponentas. Darbuotojai save vertina teigiamai, tačiau yra juntama, jog apribojimai bei galimybių ribos nedominoja nei jų gyvenime, nei darbe.

*Grupinė orientacija* reiškia, jog darbuotojas suvokia esąs darbovietės dalimi, kad tam tikromis užduotimis yra priklausomas nuo kitų ir tai, jog būtina dirbti kartu su kitais. Darbuotojas, turintis stiprų grupės orientacijos suvokimo jausmą supranta, jog jo elgesys paveikia ir kitų asmenų veiklą. Darbuotojai gali įvertinti savo vaidmenį grupėse, taip pat žino, kad kilus klausimams gali kreiptis pagalbos į kitus grupės narius, neprarandant savo nepriklausomybės.

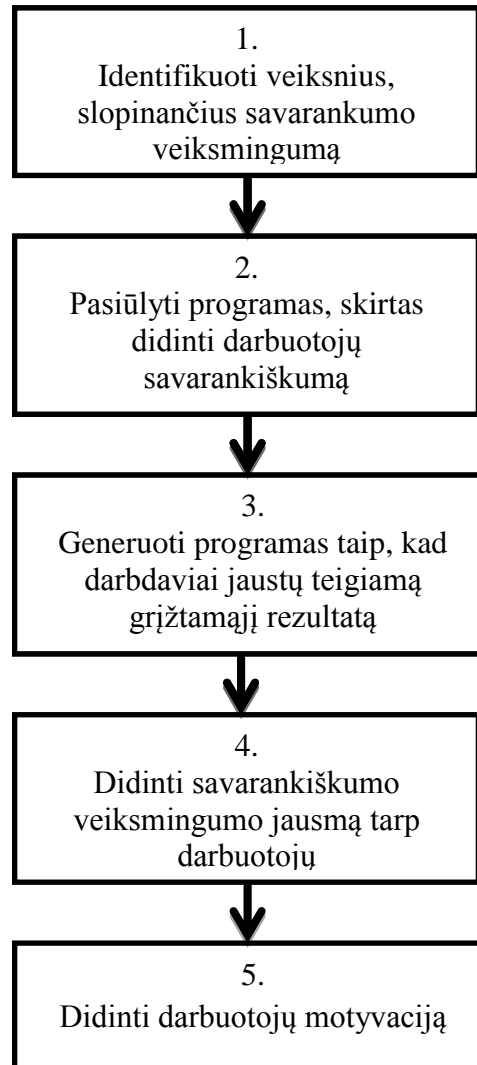
Nuo tinkamai priimtų sprendimų priklauso organizacijos sėkmė, pelnas bei reputacija. The Request project (2008) yra pateikiama įgalinimo nauda (žr. 3 pav.). Kaip teigia Šiukštenytė (2005, p. 105): „kvalifikuotas specialistas tampa svarbesnis organizacijai negu organizacija – jam“. Kaip teigia „Adform“ vadovas M. Perssonas, didžiųjų įmonių lyderiai tiesiog negali žinoti visų įmonėje vykstančių procesų, pažinoti visų darbuotojų ir kontroliuoti jų darbą, dėl šios priežasties „darbuotojais būtina pasitikėti, būtina juos įgalinti. Vadovas gali labai daug žinoti apie bendrovę, tačiau joje kasdien priimama tiek daug sprendimų, kad vienas vadovas negali jų visų sugaudyti“ (Ranonytė, 2015).



**3 pav.** Įgalinimo nauda (The Request project, 2008, 5 p.)

Conger ir Kanugno (1988) siūlo įvertinti darbuotojų įgalinimo lygius (žr. 4 pav.), sąlygojančius darbuotojų iniciatyvumą bei naujų iššūkių prisiėmimą.

Pirmajame darbuotojų įgalinimo lygyje, anot Conger ir Kanugno (1988), vadovai privalo identifikuoti veiksnius, sąlygojančius darbuotojų savarankiškumo veiksmingumo užslopinimą. Ypač svarbu nustatyti, darbuotojų nesukontroliuojamas ir negalinčias įtakoti organizacijos veiklos, sąlygas bei situacijas. Savarankiškumo veiksmingumą slopinantys veiksmai gali būti: formali organizacinė struktūra ir politika, vadovų valdymo stiliai, iniciatyvumo bei darbuotojų pastangų nepripažįstanti atlygio sistema, individualus darbo vietos pobūdis.



**4 pav.** Darbuotojų įgalinimo lygiai (Conger ir Kanugno, 1988)

Antrasis darbuotojų įgalinimo lygis susijęs su organizacijos veiksmais, kuomet siekiama skatinti savarankiškumo veiksmingumo jausmą darbuotojų tarpe. Programos, sąlygojančios kovą su darbuotojų savarankiškumo veiksmingumą slopinančiais veiksmais, turi apimti šiuos vadovų veiksmus: darbuotojams suteikti galimybę priimti savarankiškus sprendimus, skatinti darbuotojų tarpusavio komunikaciją, pasiūlyti įvairias įgūdžius tobulinančias mokymų programas bei peržiūrėti atlygio sistemą (Chand, n.d.).

Trečiajame darbuotojų įgalinimo lygyje vadovai turi sukurti grįžtamojo ryšio programas, informuojančiomis darbuotojus apie jų savarankiškumo veiksmingumo plėtojimą. Veiksmingos programos suteikia galimybę darbuotojams atskleisti savo unikalius bei užslėptus gebėjimus.

Ketvirtasis darbuotojų įgalinimo lygis akcentuoja organizacijos nusistatytų veiksmų realų įgyvendinimą. Savarankiškų sprendimų priėmimas, darbuotojų tarpusavio komunikacijos skatinimas turi būti pradedamas nuo elementarių kasdieniškų užduočių ir palaipsniui jas sunkinant, kuomet gali pasireikšti ugdymo programų poreikis (Conger ir Kanugno, 1988).

Penktasis darbuotojų įgalinimo lygis apima vadovų veiksmus, didinančius darbuotojų motyvaciją. Vadovai gali įvairiai motyvuoti darbuotojus, pavyzdžiui: pritaikyti atlygio sistemą, remiantis iniciatyvumu darbo metu ar pasiūlytomis inovacijomis, formaliais padėkos raštais ar neformaliais „patapšnojimais per petį“, paaukštinimu pareigose.

Nuolat besikeičianti tiek privataus, tiek verslo sektorių aplinka sudaro sąlygas ir įgalinimo dinamiškumui reikštis. Pastebima, jog įgalinimas privalo būti individualizuojamas konkrečiai kiekvienam asmeniui (Lord & Hutchison, 2009) ir nuolat prisitaikantis prie pokyčių - „įgalinimas neturi starto ir pabaigos taško“ pabrėžia Ruškus, Mažeikienė, Naujanienė, Motiečienė, ir Dvarionis (2013, p. 17).

Kalbant apie įgalinimą ugdymui, Lincoln, Travers, Ackers ir Wilkinson (2002, p. 275) teigia, jog „įgalinimas yra neatsiejamai susijęs su švietimu“, o mokymasis, kaip ir ugdymas, suvokiamas kaip nuolatinis, su darbuotojų įgalinimu susijęs, procesas. Gregory (1994) teigia, jog darbuotojai, tiek vyrai, tiek moterys, jaučia įgalinimo ugdymui poreikį tik tuomet, kai jie patys nori ko nors išmokti. Bendrąja prasme įgalinimas ugdyti gali būti suvokiamas tiesiog kaip organizacijos vadovų pastangos išmokyti darbuotojus priimti savarankiškus sprendimus, susijusius su augimo perspektyvomis (Saremi, 2015). Įgalinimo ugdymuisi metu darbuotojai dažnai mokosi grupėmis, nes tai leidžia kartu siekti bendro problemos sprendimo darbinėse situacijose. Asmenys besimokydami padeda vieni kitiems, o tai lemia organizacijos interesų išpildymą. Yra teigiama, jog įgalinti darbuotojai ugdomi ne tik profesinėse srityse, bet ir dėl asmeninio tobulėjimo paskatų, kurios įtakoja darbuotojo perspektyvas visame organizacijos kontekste (Van Grinsven ir Visser, 2011).

Įgalinimas ugdymui atsiranda tuomet, kai besimokantiesiems suteikiama daugiau galios tiek profesinė, tiek ugdomąja prasme, kuomet plečiamos mokymosi ir ugdymo strategijos, suteikiančios galimybę susipažinti su didesniu ugdymo ir mokymo programų temų spektru. Išanalizuotos naujosios strategijos būtų mažai ko vertos, jei besimokantiesiems nebūtų sudaryta savireguliacijos grįžtamojo ryšio galimybė (Cleary ir Zimmerman, 2004). Darbuotojai, kurie yra įgalinti ugdymui, patys dalyvauja priimant su ugdymu susijusius sprendimus, o mokymų metu surinkta nauja medžiaga leidžia jiems rizikuojant išbandyti kažką naujo, tuo pačiu keičiant nusistovėjusį mąstymą (Hamed, 2010). Šio



proceso metu darbuotojai turi išmokti galvoti, bendradarbiauti su kitais organizacijos nariais, o taip pat priimti kolektyvinius sprendimus (Motebele ir Mbohwa, 2013). Vadovai turi būti tie asmenys, kurie skatina šį įgalinimą ugdytis, o kaip teigia Ward (1997), visi veiksmai, susiję su įvairiapusiu švietimu ir ugdymu, turi prasidėti nuo aukščiausiojo organizacijos valdymo organų lygmens ir palaipsniui turi būti perduodami žemyn. Galimybė asmenybei tobulėti neatskiriama nuo mokymosi ir patirties įgijimo, nes mokymosi metu yra daromos klaidos, lemiančios naudingą patirtį darbuotojo tolesnio darbo metu (Saremi, 2015). Darbdavys, vietoje kaltinimo, turi koncentruotis į klaidas bei praleistas galimybes. Taigi, darbuotojų įgalinimas ugdymui – tai ne tik organizacijos parama ir galios suteikimas darbuotojams priimti savarankiškus sprendimus, susijusius su kompetencijų vystymo perspektyvomis, bet ir pačių darbuotojų poreikiai ir veiksmai, susiję su įvairiomis ugdymosi programomis, suteikiančiomis galimybę sukonstruoti savitą tobulėjimo strategiją; grįžtamojo ryšio galimybė, sąlygojanti ugdymo elementų pritaikomumą; įgalinimo ugdymui proceso individualizavimas, kuris turi būti pradedamas nuo aukščiausio lygio vadovų ir perduodamas žemyn; atlygio sistemos pritaikymas.

Įgalinantis mokymasis besimokantiesiems suteikia papildomo aktyvumo, kūrybiškumo, suteikia galimybę pasijusti visaverčiais pasaulinio tinklo dalyviais (Torlakson, 2014). Įgalinti ugdymui darbuotojai jaučiasi kur kas labiau susitelkę esamam darbui, gebantys atlikti tam tikras užduotis ne tik darbo vietoje, bet ir namuose. Darbuotojai, pasinaudoję darbdavio suteikta galimybe ugdytis yra labiau organizuoti ir linkę atlikti užduotis operatyviai iki pat galo, be pertraukų, taip pat mažiau blaškosi, patys stengiasi inicijuoti naujus projektus, kuriuose gali išreikšti unikalius gebėjimus (*Increasing worker learning and empowerment by providing quiet time*, 2010). Unikalių žinių bei įgūdžių turintis asmuo geba komunikuoti bei dalintis turimomis žiniomis su savo bendradarbiais, o tai gali sušvelninti formalizuotą organizacijos klimata.

Remiantis Elnaga ir Irman (2014) atliktu tyrimu, buvo identifikuota, jog „Walt Disney“ įmonė, įgalinusi darbuotojus ugdytis, sudaro sąlygas skirtingoms darbuotojų švietimo galimybėms. Yra teigiama, jog ši įmonė skatina darbuotojų ugdymo aplinką, leidžia darbuotojams tobulintis darbo kompiuteriais, dizaino, vadybos bei lyderystės rengiamose programose, nes tikimasi, jog visa tai leidžia pasiekti geriausią visos organizacijos veiklos rezultata.

Darbuotojų įgalinimas kompetencijų vystymui svarbus vadovų veiksmas, siekiant skatinti darbuotojų tiek profesinį, tiek asmeninį tobulėjimą. Kompetencijų vystymas – tai asmenų įgūdžių plėtojimas, remiantis sudarytomis mokymų programomis (Kasmel ir Andersen, 2011). Kaip teigia Holum (2012), žinių ir informacijos kompetencijų kūrimas būtinas tvarkant kasdieninį kiekvieno asmens gyvenimą. Žinoma, organizacijos gali dėti pastangas tam, kad išnaudotų nekvalifikuotos ir pigios darbo jėgos privalumus, tačiau ar tai skatina konkurencingumą? Konkurencingumą, pagal Jürgen

ir Krzywdzinski (2015), padidinti gali tik investicijos į darbuotojų kompetencijų vystymą. Pastebima, jog organizacijos yra linkusios investuoti į darbuotojų kompetencijų ugdymą šiais atvejais:

- esant specialiai organizacijos sistemai, reikalaujančiai konkrečių darbuotojų kompetencijų;
- siekiant sustiprinti darbuotojų įsipareigojimą ir juos išlaikyti esant kvalifikuotų darbuotojų trūkumui rinkoje (Jürgen ir Krzywdzinski, 2015).

Darbuotojams suteikta galia ugdytis turi žymią strateginę reikšmę visos organizacijos mastu, nes darbuotojų kompetencijų ugdymas suteikia galimybę organizacijai suburti unikalių gebėjimų turinčių darbuotojų ratą (Varchetta, 2001; Yang, 2012). Šiuolaikinėse besimokančiose organizacijose kartais sudėtinga apibrėžti joms reikalingas darbuotojų kompetencijas (Varchetta, 2001), nes organizacijos įgalindamos darbuotojus kompetencijų vystymui siekia visapusiško asmens tobulėjimo sąlygojančio kompetencijų neapibrėžtumą, o ugdomos darbuotojų kompetencijos padeda suformuoti asmenines savybes, galinčias darbuotojams padėti susitvarkyti konkrečiose darbinėse situacijose. Darbuotojų turimos žinios ir kompetencijos skatina saugumo ir susidorojimo su gaunamomis užduotimis jausmą, sąlygojantį organizacijos veiklos efektyvumą.

Pastebima, jog kompetencijų vystymo dėka organizacijos gali padidinti veiklos produktyvumą tuo pačiu darbuotojams pabrėžiant jų karjeros plėtros galimybes. Chan, Liu, Cao ir Fellows (2013) tiek darbuotojams, tiek vadovams rekomenduoja ugdytis įvairias kompetencijas: vadovavimas, komandų formavimas, sprendimų priėmimas, savitarpisiskumas, sąžiningumas, bendradarbiavimas, mokymasis, savarankiškumo veiksmingumas. Šių profesinių kompetencijų skatinimas įtakoja ne tik esamą asmens situacija darbo vietoje, bet taip pat gali paveikti tolimesnį jo likimą organizacijoje (tiek paaukštinimą, tiek pažeminimą pareigose, o ar net darbovietės keitimą). Kompetencijų vystymas neatsiejamas nuo darbo rotacijos programų, mentorystės, mokymų ir asmeninių savybių plėtros (Yang, 2012). Turintis profesines, o taip pat unikalias asmenines kompetencijas asmuo gali siekti užimti vis aukštesnes pareigas darbovietėje, o savo užsidegimu gali paveikti bendradarbius efektyvesniam visam organizacijos darbui.

Apibendrinant galima teigti, kad įgalinimas, kaip ir įgalinimas ugdymuisi, neturi vieno konkretaus apibrėžimo, kurį akcentuotų visi mokslininkai. Šiame magistriniame darbe vadovaujamosi, jog įgalinimas – tai suteikta galimybė darbuotojams patiems priimti savarankiškus sprendimus darbo vietoje, o darbuotojų įgalinimas ugdymui – tai ne tik organizacijos parama ir galios suteikimas darbuotojams priimti savarankiškus sprendimus, susijusius su kompetencijų vystymo perspektyvomis, bet ir pačių darbuotojų poreikiai ir veiksmai, susiję su įvairiomis ugdymosi programomis, suteikiančiomis galimybę sukonstruoti savitą tobulėjimo strategiją; grįžtamojo ryšio galimybė, sąlygojanti ugdymo elementų pritaikomumą; įgalinimo ugdymui proceso individualizavimas, kuris turi būti pradedamas nuo aukščiausio lygio vadovų ir perduodamas žemyn; atlygio sistemos pritaikymas.

Įgalinimas pasižymi darbuotojų kompetencijos, apsisprendimo laisvės, reikšmingumo, poveikio organizacijos vykdomai veiklai, grupinės orientacijos, teigiamo asmeniškumo komponentais, sąlygojančiais efektyvų organizacijos darbuotojų įgalinimą. Įgalinimas ugdymui skatina visus besimokančiuosius keisti nusistovėjusį mąstymą, patiems dalyvauti priimant su ugdymu susijusius sprendimus, mokytis bendradarbiauti ir refleksuoti savo veiklą. Kompetencijų vystymas būtina darbuotojų įgalinimo dalis, lemianti tiek darbui reikalingų, tiek asmeninių besimokančiųjų asmenų kompetencijų ugdymą, padedantį darbuotojams prisidėti prie organizacijos veiklos efektyvumo didinimo. Siekiant identifikuoti darbuotojų ugdymą įgalinančią aplinką, būtina išanalizuoti ugdymą įgalinančios aplinkos sampratą ir bruožus.

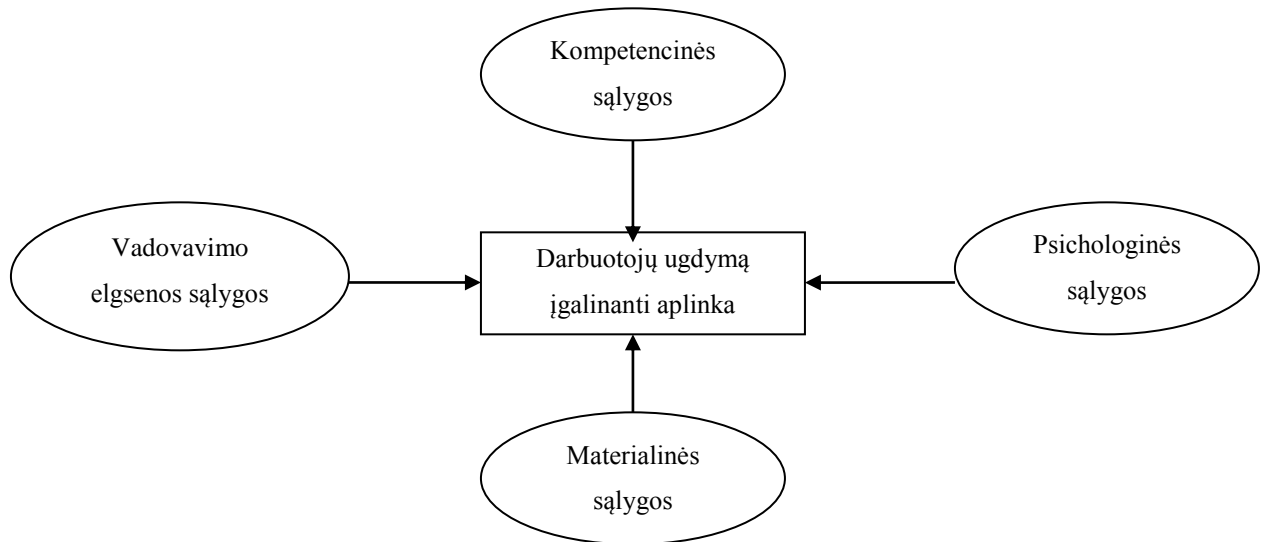
## 2.2. Ugdymą įgalinančios aplinkos samprata ir sąlygos

Anot Glinskienės ir Lipinskienės (2004), įgalinanti aplinka teigiamai veikia ne tik darbuotojus, bet ir pačią organizaciją – darbuotojai gauna daugiau galių veikti, o pačioje organizacijoje tuo pačiu metu yra mažinamas dominavimas bei kontrolė. Įgalinanti aplinka gali būti suvokiama kaip specifinis požiūris, traktavimas bei asmeninis požiūris į klientą ar darbuotoją (The Request project, 2008). Įgalinanti ir įpareigojanti darbinė aplinka, kaip tvirtina Kirkman ir Rosen (1999), paprastai būtina veiksmingam šiuolaikinių organizacijų funkcionavimui. Pasak Šiukšterytės (2005), žinių sklaida, originalių idėjų atsiradimas, praktiniai mokymai – neatsiejami įgalinančios aplinkos rezultatai. Įgalinanti aplinka, anot Lipinskienės ir Stanikūnienės (2010), išlaisvina darbuotojų kūrybiškumą, atskleidžia maksimalias darbuotojų galimybes bei sudaro sąlygas jas išnaudoti, skatina kompetencijų tobulinimą, o visi šie įgalinimo veiksniai ir sprendimai teigiamai paveikia kiekvienos įmonės socialinę ekosistemą (Mitleton-Kelly, 2003). Bagdžiūnienė ir Tvarijonavičius (2013) pabrėžia, jog darbuotojus įgalinanti aplinka susideda iš struktūrinio bei psichologinio įgalinimo. Struktūrinis įgalinimas apibūdinamas kaip įmonės esama struktūra, kuomet aiškiai įvardijama darbuotojo pozicija, jo teisės, pareigos ir galimybės, o taip pat suteikiančios darbuotojams daugiau galių priemonės (Kanter, 1977). Psichologinis įgalinimas, anot Wilson (2011), suvokiamas kaip pačių darbuotojų suvokimas jiems suteikiamam įgalinimui. Taigi, įgalinti darbuotojai yra labiau susitelkę į geresnių rezultatų siekimą bei yra orientuoti į aukštesnę klientų aptarnavimo kokybę. Įgalinti darbuotojai pasižymi kur kas didesne motyvacija nei neįgalintieji, bei didesniu darbo našumu. Tad, kas yra ugdymą įgalinanti aplinka?

Kalbant apie darbuotojų ugdymą įgalinančią aplinką, aptinkama, jog Bartaševičius (2012, p. 1) pabrėžė: „mokymo(si) aplinka turi būti įgalinanti“. Įgalinanti aplinka sukuria palankias sąlygas verslo organizacijos tikslų įgyvendinimui, o tai leidžia organizacijoms būti protingesnėms, judresnėms bei prisitaikančiomis prie nuolat kintančių organizacijos aplinkos sąlygų – teigia Watson (2010).

Remiantis Lipinskiene (2002), įgalinanti ugdymui aplinka suvokiama kaip organizacijos sudarytos sąlygos vystyti veiklos refleksiją bei patirtinius mokymus. Taigi, darbuotojų ugdymas neatsiejamas be įgalinančios terpės organizacijoje, kurioje jie galėtų laisvai mokintis, plėtoti kūrybiškumą, realizuoti naujas idėjas, pritaikant ugdymosi metu įgytas žinias.

Norint tinkamai įvertinti įgalinančią aplinką, būtina įvertinti ugdymą įgalinančios aplinkos būtinąsias sąlygas (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Ugdymą įgalinančios aplinkos būtiniosios sąlygos (parengta autorės, remiantis Lipinskiene, 2002)

Kaip teigia Šiukšterytė (2005), remdamasi Lipinskiene (2002), dar prieš sukuriant įgalinančią ugdymui aplinką konkrečioje organizacijoje, būtina objektyviai identifikuoti įmonėje susidariusias materialines, psichologines, vadovavimo elgsenos ir kompetencines sąlygas, jas įvertinti bei surasti šių sąlygų tobulintinas vietas.

**Materialinės sąlygos**, darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos kontekste, yra sąlygojamos nuolatinių aplinkos pokyčių, atsirandančių dėl kintančių darbuotojų kvalifikacijos poreikių bei technologijų vystymosi, skatinančių ne tik bendradarbiavimą su kitais organizacijos nariais, bet ugdymosi galimybės panaikinant atstumo faktorių (Lipinskiene, 2002).

**Psichologinės darbo sąlygos** – tai „darbo kolektyvo santykiai“ (<http://e-terminai.lt>). Palankios psichologinės sąlygos suteikia galimybę darbuotojams gerai jaustis visu darbovietėje praleidžiamu bei mokymosi metu, nes minimalizuojami streso indikatoriai tiek darbinėje, tiek mokymosi aplinkoje. Remiantis Lipinskiene (2002), pastebima, jog asmens pasitikėjimas savimi, individualiais gabumais įtakoja tolimesnę jo perspektyvą organizacijoje, tad pirmosiomis darbo ir pasiryžimo kompetencijų tobulinimui dienomis būtina darbuotojui pagelbėti socializuojantis.

Pasak Šiukštenytės (2005), *vadovavimo elgsenos sąlygos* tiesiogiai atsakingos už ugdymą įgalinančios aplinkos iniciavimą, kūrimą bei vystymą, nes tik organizacijos vadovas gali spręsti organizacijos veiklos tęstinumo klausimus. Vadovas privalo būti organizacijos lyderis, gebantis integruoti visų darbuotojų profesinius bei asmeninio tobulėjimo interesus į organizacijos veiklos tikslus.

Kompetencija – daugiau nei vien tik turimos žinios ir įgūdžiai. Tai taip pat – gebėjimas sudėtingomis sąlygomis priimti svarbius sprendimus. *Kompetencinės* darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos *sąlygos* susideda iš asmeninių, socialinių ir komunikacinių, kritinio mąstymo ir problemų sprendimų, darbinių ir tiriamos veiklos, veiklos planavimo ir organizavimo gebėjimų, reflekyvaus ir kritinio mąstymo (Lipinskienė, 2002).

Efektyvus kiekvienos ugdymą įgalinančios aplinkos kūrimo sąlygos įvertinimas nėra vienareikšmiškas. Kiekvieną įgalinančios aplinkos būtinąją sąlygą privalu įvertinti tam tikrais kriterijais (Šiukšterytė, 2005), pavyzdžiui:

- siekiant suprasti materialinių sąlygų poveikį, svarbu aiškiai išdėstyti mokymų bei ugdymosi vietos sąlygų tinkamumą bei būtina įvertinti, ar darbuotojai turi sąlygas naudotis mokymams bei ugdymuisi reikalingomis priemonėmis;
- sėkmingos adaptacijos galimybės, motyvacijos pakankamumas, draugiška kultūra bei palaikantis klimatas, kaip ir informacijos mainai – yra labai svarbios organizacijos psichologinių sąlygų sudedamosios dalys;
- analizuojant vadovavimo elgsenos sąlygas turėtų būti atsižvelgiama į vizijos formavimą, darbuotojų delegavimą ir įtraukimą bei grįžtamąjį ryšį;
- vertinant kompetencines sąlygas svarbu atskleisti tiek vadovo, tiek darbuotojo kompetenciją vadovauti ugdymosi procesui, jį planuoti ir vertinti (Šiukšterytė, 2005).

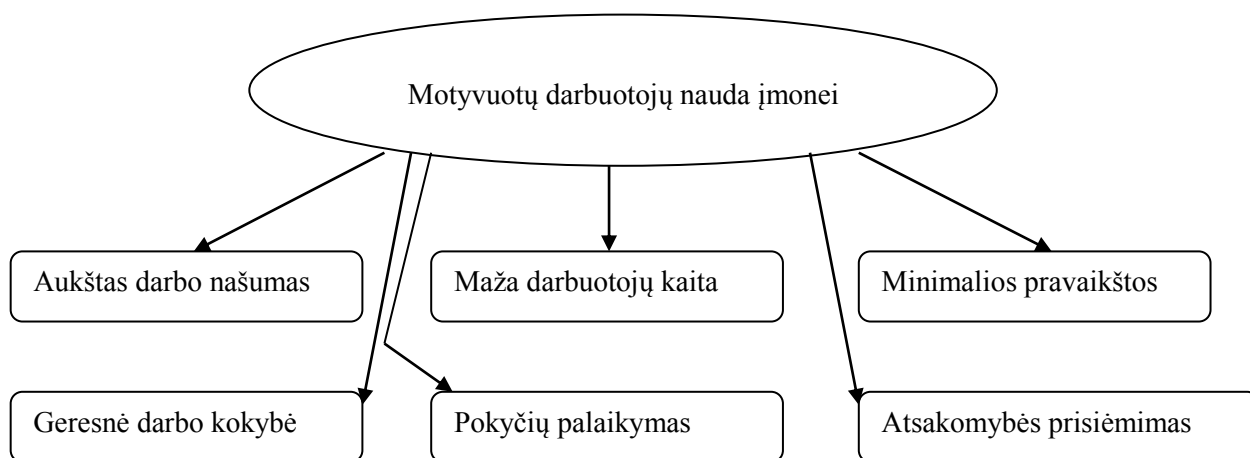
#### **Materialiosios sąlygos:**

- ✓ *Mokymų bei ugdymosi vietos sąlygos.* Organizacijos, siekiančios sukurti pagrindą darbuotojų ugdymą įgalinančiai aplinkai, privalo suteikti pagrindines, atitinkančias šalyje galiojančius įstatymus ir higienos normas, mokymų bei ugdymosi vietos sąlygas. Svarbu įvertinti, ar pačioje organizacijoje yra tinkamos patalpos organizuoti darbuotojų mokymams, ar už organizacijos ribų organizuojančioms darbuotojų ugdymo programoms yra užtikrinamos mokymosi erdvės vietos sąlygos.
- ✓ *Mokymams bei ugdymuisi reikalingos priemonės.* Darbuotojai turi teisę naudotis visomis jų mokymams bei ugdymuisi reikalingomis materialinėmis organizacijos suteikiamomis priemonėmis. Mokymų bei ugdymosi priemonės priklauso nuo darbuotojų kvalifikacijos, organizacijos skiriamų išteklių darbuotojų tobulėjimui. Būtina įvertinti, ar organizacija

pasirūpina mokymams aktualia literatūra (pavyzdžiui: su profesijomis susijusi spauda), ar yra suderintas darbo laikas ir laikas, skirtas tobulėjimui, ar darbuotojai tobulintis turi galimybę tik jau po darbo valandų. Taip pat svarbu įvertinti, kiek organizacija finansiškai prisideda prie darbuotojų mokymų bei ugdymosi: skiriama konkreti pinigų suma nuo organizacijos uždirbamo pelno darbuotojų švietimui, pilnai ar dalinai apmokamos studijos universitete, apmokamos įvairios konferencijos ir seminarai bei pan.

### Psichologinės sąlygos:

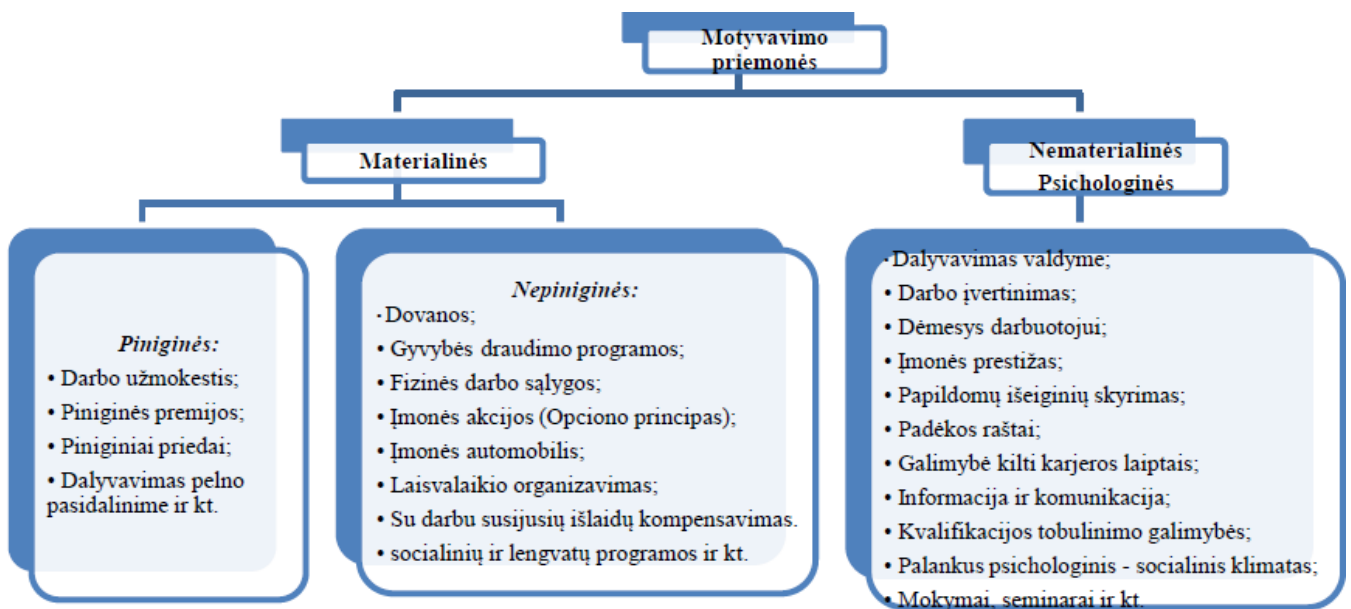
- *Adaptacija.* Adaptacija – tai „organizmo ar individo prisitaikymas prie aplinkos ar sąlygų, reikalavimų“ ([www.zodynas.lt](http://www.zodynas.lt)). Adaptacija ugdymuisi gali būti suvokiama kaip tęstinis procesas, kurio metu besimokantysis organizacijos narys visiškai patenkina ugdymosi poreikį, sklandžiai vykdant visas jo funkcijas organizacijoje (Rudzinskienė, 2015). Darbuotojams turėtų būti suteikiamas laikotarpis apsiprasti prie organizacijos sudarytų ar patiems asmens susikurtų mokymų bei ugdymosi programų.
- *Motyvacija.* Motyvacija, darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos požiūriu, turėtų skatinti darbuotojus ugdytis ir tobulėti ne tik profesinėje srityje, bet ir asmeniniu lygmeniu. Kaip teigia Barkauskaitė ir Motiejūnienė (2004), motyvacija ugdymuisi yra patvariausia tuomet, kai siejama su besimokančiojo asmens identiteto plėtote, besimokančiojo asmens vertybių sistema bei mokymosi proceso prasmingumo suvokimu. Darbuotojas, motyvuojamas mokymams bei ugdymuisi yra labiau atsidavęs organizacijai, jai lojalus, jaučia pasitenkinimą savo darbu bei naudojamomis mokymų bei ugdymo programomis ir gali skleisti teigiamus atsiliepimus apie įmonę. Motyvuotų darbuotojų nauda įmonei pateikta 6 paveiksle.



**6 pav.** Motyvuotų darbuotojų nauda įmonei (parengta autorės)

Kaip matyti 6 paveiksle, organizacijoms naudinga motyvuoti darbuotojus. Motyvuoti ne tik darbui, bet ir papildomiems mokymams ir ugdymuisi darbuotojai pakelia organizacijos pridėtinę vertę, tačiau šiems teigiamiems rezultatams pasiekti, reikia susikurti savitą kiekvienai organizacijai motyvavimo sistemą. Šiukštenytės (2005) teigimu, pavienės motyvavimo priemonės yra nepakankamos skatinant darbuotojų tobulėjimą – reikia tokios sistemos, kuri apjungtų ir sujungtų visus darbuotojų motyvavimo pagrindus.

Pastebima, jog norint motyvuoti darbuotojus profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui, gali būti taikomos skirtingos motyvavimo priemonės (žr. 7 pav.). Kai kuriems darbuotojams pakanka viešo ugdymosi pastangų įvertinimo, tuo tarpu kitus darbuotojus paskatintų tik piniginės premijos ar pakitęs darbo užmokestis, įgijus tam tikrų mokymų pažymėjimą bei pritaikius įgytas žinias organizacijos veikloje.



7 pav. Motyvavimo priemonės (Simanavičius, 2013)

- *Organizacijos kultūra ir klimatas.* Organizacijos kultūra ir organizacijos klimatas yra gana sudėtingai apibrėžiamas, o taip pat kiekvienoje įmonėje gali būti labai skirtingai suvokiamas. Kai kurie mokslininkai (Schein, 1992; Jucevičienė, 1996) organizacijos propaguojamas vertybes, pavyzdžiui: darbuotojų profesinis ir asmeninis tobulėjimas mokymų bei ugdymosi programų dėka, laiko visos organizacijos kultūros pagrindu.
- *Informacijos mainai.* Organizacijos negali sėkmingai funkcionuoti be tinkamos informacijos sklaidos. Organizacijos narių nesavanaudiškas dalijimasis su ugdymusi susijusia informacija ir patirtimi aiškiai parodo geranoriškus veiksmus ir ilgalaikės ugdymosi plėtros galimybes (Doney ir Cannon, 1997). Darbuotojai, turintys unikalių žinių

ir gebėjimų. mokymų ir ugdymosi dėka, gali naujai įgytą informaciją perteikti ir kitiems organizacijos darbuotojams.

- *Organizacijos vizijos formavimas.* Robbins (2003) teigimu, tinkamai suformuota vizija veikia darbuotojus, jų emocijas, o energiją nukreikia įmonei naudinga kryptimi. Organizacijoms turėtų būti aktualu suformuoti organizacijos viziją taip, kad darbuotojai jaustų organizacijos paramą profesiniams mokymams ir asmeniniam tobulėjimui, nes tai teigiamai paveiktų ir organizacijos veiklos rezultatus.

#### **Vadovavimo elgsenos sąlygos:**

- ❖ *Darbuotojų delegavimas ir įtraukimas.* Darbuotojų delegavimas ir įtraukimas savarankiškai nuspręsti mokymų ir ugdymo programų trukmę, metodą, periodiškumą bei kitus su mokymais susijusius klausimus sukuria darbuotojų svarbumo jausmą. Kotter (1996, p. 102), yra pasakęs, kad „darbuotojai nepadės ir negalės padėti, jei jie neturės pakankamai galių“. Darbuotojai taip pat jaučiasi labiau vertinami, kai jais pasitikima, atsižvelgiama į jų nuomonę, kai tikima, kad jie patys gali spręsti mokymų ir ugdymosi klausimus.
- ❖ *Grižtamasis ryšys.* „Tikslus ir aiškus visų darbuotojų vertinimas į naują kokybę pakelia vadovo ir pavaldinio ryšius, suteikdamas jiems reikšmingumo ir tikrumo“ – teigia Šiukštenytė (2005, p. 106). Grižtamasis ryšys, anot Misiukonio (2015), „yra vienas geresnių mokymosi šaltinių“, kuomet norima sužinoti, ką dar galima patobulinti. Dar prieš grįžtamojo ryšio procesą būtina darbuotojams suteikti galimybę naujas žinias ir įgūdžius pritaikyti praktiškai organizacijos veikloje – pajusti šių žinių pritaikomumą, nes tik tuomet paaiškėja ar mokymo ir ugdymosi metu įgytos žinios ir praktiniai įgūdžiai naudingi organizacijai.

#### **Kompetencinės sąlygos:**

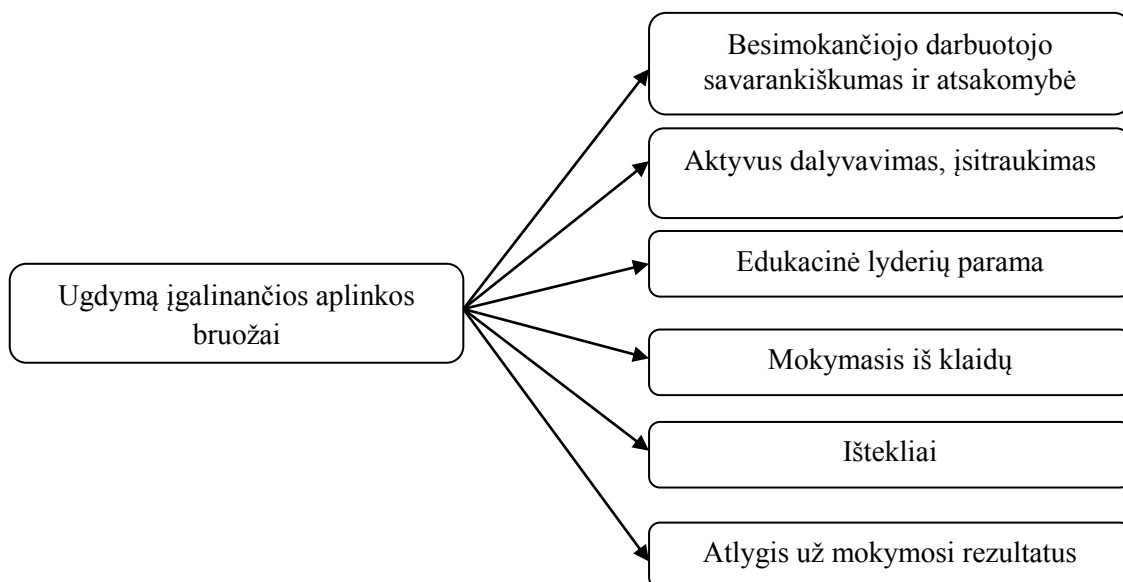
- *Vadovo kompetencija.* Būtina įvertinti ne tik profesinę kvalifikaciją ir kompetenciją, bet ir pasiryžimą asmeniniam tobulėjimui. Vadovo kompetencija gali būti analizuojama kaip organizacijai vadovaujančio asmens žinių, gebėjimų, vertybių bei individualių bruožų visuma, kuri labiausiai pasireiškia vykdant vadovo funkcijas, siekiant pasiekti efektyvesnių organizacijos veiklos rezultatų (Diskienė, Marčinskas ir Stankevičienė, 2010). Jei vadovas bus pakankamai kompetentingas, jis sugebės suburti darbščius ir veržlius darbuotojus, sugebės juos įkvėpti darbui bei skatins tobulintis, ugdytis ir kelti kvalifikaciją. Nepaisant aukštos kvalifikacijos, turėtų būti siekiama nuolatinio vadovų ugdymo, savivaldaus mokymo skatinimo ir andragogo bei koučingo technikų tobulinimo, kas leistų efektyviai komunikuoti su darbuotojais jų ugdymosi skatinimo metu.



- *Darbuotojų kompetencija.* Organizacijos, siekdamos aukštesnių veiklos rezultatų turėtų orientuotis į darbuotojų kompetencijų vystymą. Nemaža dalis didelių organizacijų propaguoja individualaus tobulėjimo plano sudarymą su kiekvienu organizacijos nariu (AB „Lietuvos draudimas“ 2009 metų veiklos ataskaita; Beusaert, Segers ir Gijsselaers, 2011; Raidén ir Dainty, 2006), kuomet nusistatomos kelios kompetencijos (dažniausiai dvi), kurias darbuotojas turėtų pasiekti per nustatytą laikotarpį. Taip pat gali būti taikomi metiniai pokalbiai (Misiukonis, 2013; Moon, 1993; Murphy ir Cleveland, 1995), kurių metu organizacijos vadovas bendraudamas su kiekvienu darbuotoju individualiai aptaria jo pasiekimus ir galimas profesinio augimo, mokymų ir asmeninio tobulėjimo perspektyvas.

Kai organizacijoje yra užtikrinamos darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos materialinės, kompetencinės, vadovavimo elgsenos bei psichologinės sąlygos, tuomet darbuotojų ugdymą įgalinanti aplinka pasižymi tam tikrais bruožais.

Mokslinėje literatūroje aptinkami studijuoti įgalinančios aplinkos bruožai: „autonomija, atsakomybė, dalyvavimas veikloje, klaidų toleravimas, galimybė naudotis įvairiais ištekliais, efektyvus grįžtamasis ryšys, dėstytojas-įgalintojas“ (Lipinskienė, 2002, p. 95), kurie gali būti tapatinami ir su darbuotojų ugdymą įgalinančia aplinka, tik įgalintojas jau nebe dėstytojas, o organizacijos vadovas. Anot Lipinskienės ir Stanikūnienės (2010), organizacijos sukurta ugdymą įgalinanti aplinka turi pasižymėti tam tikrais bruožais (žr. 8 pav.). Savarankiškumas, darbuotojų įtraukimas, lyderiai, klaidų toleravimas, ištekliai bei su ugdymo rezultatais susieta atlygio sistema – ryškiausiai atsiskleidžia tik tuomet, kai įmonės juos stengiasi puoselėti kartu – ne atskirai. Įmonės, siekdamos derinti gana skirtingus bruožus, turi didelių šansų pasiekti maksimalų įmonės efektyvumą.



**8 pav.** Ugdymą įgalinančios aplinkos bruožai (modifikuota autorės, pagal Lipinskienę ir Stanikūniene, 2010, 9 p.)

*Besimokančiojo darbuotojo savarankiškumas ir atsakomybė*, kaip bruožas atsiranda tuomet, kai užtikrinama įgalinančios aplinkos vadovavimo elgsenos būtinoji sąlyga – darbuotojų delegavimas. Savarankiškumas sukuria pagrindą autonomijai, kas lemia savivaldžių komandų subūrimą (Lipinskienė, 2009). Darbuotojų savarankiškumas leidžia jiems išreikšti savo talentus ir unikalius gebėjimus ne tik darbo vietoje, bet ir mokymų ir ugdymo programų sudarymo metu, o taip pat neatsiejamas nuo atsakomybės už individualiai priimtus sprendimus, kuri įgyjama kartu su įgalinimu.

*Aktyvus darbuotojų dalyvavimas ir įsitraukimas*, taip pat yra pabrėžiamas, tada, kai užtikrinama įgalinančios aplinkos vadovavimo elgsenos būtinoji sąlyga – darbuotojų įtraukimas. Įtraukti darbuotojai į jų mokymų ir ugdymo programų kūrimą jaučiasi ne tik reikšmingi įmonei, jie taip pat daugiau komunikuoja su kitais organizacijos darbuotojais, sužino daugiau nuomonių, įgyja daugiau žinių. Bernatavičiūtė (2013) pastebi, jog vis dažniau pabrėžiamas darbuotojų indėlis įmonės veiklos efektyvumui, kuomet identifikuojamos problemos, priimami sprendimai, kurie įgyvendinami realioje įmonės veikloje – tai darbuotojų įgalinimas.

Darbuotojų įtraukimą sąlygoja duomenų, informacijos ir tarpusavio ryšio priklausomybė (Kalibataitė, 2009, p. 1140), kuri efektyviai parodo, kad bet kokios organizacijos veiklos neįmanoma vykdyti neturint reikiamos informacijos. Informacijos gausa lemia tai, kad reikalingi kompetentingi darbuotojai informacijos apdorojimui, kurie pasinaudodami turimomis žiniomis visa tai gebėtų pritaikyti objektyvių sprendimų priėmimui, kurie sąlygotų produktyvią organizacijos veiklą.

*Edukacinė lyderių parama*, kaip ugdymą įgalinančios aplinkos bruožas atsiranda tuomet, kai yra užtikrinamos kompetencinės bei vadovavimo elgsenos sąlygos. Lyderiai organizacijoje geba „užvesti“ kitus darbuotojus siekti tobulėjimo ir naujų, produktyvių idėjų įgyvendinimo. Lipinskienė (2009) teigia, kad lyderiai – asmenys, kurie aktyviai skatina darbuotojus mokantis įgyti profesinių įgūdžių bei siekti asmeninio tobulėjimo, stengiasi palaikyti palankią organizacijos kultūrą, suteikia grįžtamąjį ryšį tobulėjantiems darbuotojams.

*Mokymasis iš klaidų* yra įgalinančios ugdymui aplinkos, vadovavimo elgsenos sąlygos, grįžtamojo ryšio bruožas. Mokymosi iš klaidų proceso metu besimokantysis turi suvokti savo veiksmų bei padarinių ryšį (Kairė, 2013). Darbuotojai taip pat suklydę mokosi, tobulėja, svarbu, kad vadovai toleruotų klaidas, tačiau ne visi darbai yra vienodi, tad pasitaiko atvejų, kai klaidos netoleruotinos, pavyzdžiui – medicina, joks pacientas neliks patenkintas su likusia po operacijos neužsiūta žaizda.

Vadovai, siekdami sukurti ugdymą įgalinančią aplinką, turi pasirūpinti darbuotojams reikalingais *ištekliais*, kurie kaip bruožas atsispindi tuomet, kai užtikrinamos materialinės ugdymą įgalinančios aplinkos sąlygos. Tai ne tik materialinės priemonės būtinos mokymams bei ugdymuisi

(pavyzdžiui, patalpos, vaizdinės priemonės ir programos bei kt.), bet ir mokymuisi būtinais laiko ir finansiniais ištekliais. Jei vadovai siekia, kad jų darbuotojai nestovėtų vietoje – tobulėtų, jie suteiks jiems ir laiko, ir informacijos, ir finansavimo, nes visa tai lemia darbuotojų kompetencijų augimą ugdymosi dėka.

Nemaža dalis darbuotojų mokymąsi suvokia kaip priemonę didesniai darbo užmokesčiui – tai nėra naujiena, tad svarbu įmonėje sudaryti optimalią *atlygio už mokymosi rezultatus sistemą*. Ši atlygio sistema yra ugdymą įgalinančios aplinkos psichologinių sąlygų užtikrinimo bruožas. Darbuotojai, tobulindamiesi įvairiuose kursuose, seminaruose, mokymuose ar universitetinėse studijose investuoja savo laiką, todėl tikisi, kad vadovai įvertins jų pastangas. Įgiję naujų žinių, susipažinę su naujomis teorijomis ir technologijomis, darbuotojai tampa kur kas paklausesni darbo rinkoje – tai dar viena priežastis atlygio sistemos tobulinimui, nes darbuotojai gali pereiti dirbti pas konkurentus, kurie už turimą kvalifikaciją pasiūlytų didesnę darbo užmokesį. Kaip ir minėta 2.2. poskyryje, atlygio sistema turėtų būti taikoma atsižvelgiant į mokymų ir ugdymosi metu įgytų žinių ir įgūdžių realų pritaikomumą organizacijos veikloje: darbo užmokesčio padidinimas, priedai prie darbo užmokesčio ar tam tikras pelno procentas nuo naujų kompetencijų dėka sukurto unikalios produkto.

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų ugdymą įgalinanti aplinka kiekvienoje organizacijoje yra individuali, kurioje asmenys turi vadovų pritarimą ir paskatinimą tiek dėl laiko, tiek dėl finansinių išteklių, skiriamų darbuotojų profesiniam mokymui ir asmeniniam tobulėjimui, lemiančių kūrybiškumo plėtojimą, naujų idėjų realizavimą bei greitesnį darbų atlikimą. Darbuotojų ugdymą įgalinanti aplinka – tai įgalinanti ir ugdymą skatinanti terpė organizacijoje, kurioje darbuotojai turi visas galimybes savarankiškai priimti su profesiniu mokymu ir asmeniniu tobulėjimu susijusius sprendimus, skatinančius darbuotojų kūrybiškumą, naujų projektų įgyvendinimą, pritaikant ugdymosi metu įgytas žinias bei praktinius įgūdžius. Pabrėžiama, jog ugdymą įgalinanti aplinka turi atitikti tam tikras kompetencines, psichologines, vadovavimo elgsenos bei materialines sąlygas, kurios turėtų būti įvertinamos mokymų bei ugdymosi vietos sąlygų, mokymams bei ugdymuisi reikalingų priemonių, adaptacijos, motyvacijos, organizacijos kultūros ir klimato, informacijos mainų, organizacijos vizijos formavimo, darbuotojų delegavimo ir įtraukimo, grįžtamojo ryšio, vadovo ir darbuotojų kompetencijų kriterijais, leidžiančiais įvertinti organizacijos turimą darbuotojų profesinio mokymo ir asmeninio tobulėjimo politiką. Užtikrinus ugdymą įgalinančios aplinkos sąlygų dermę, darbuotojų ugdymą įgalinanti aplinka charakterizuojama tam tikrais besimokančiojo darbuotojo savarankiškumo ir atsakomybės, aktyvaus dalyvavimo ir įsitraukimo, edukacinės lyderių paramos, mokymosi iš klaidų, išteklių bei atlygio už mokymosi rezultatus bruožais. Kiekvienoje organizacijoje kuriama įgalinanti ugdymą sistema turi leisti darbuotojui susikurti individualių kompetencijos vystymo planą arba programą.

### 2.3. Besimokanti organizacija – įgalinančios ugdymo aplinkos pavyzdys

Mishra ir Bhaskar (2010) pabrėžė, kad vienas svarbiausių besimokančios organizacijos atributų yra įgalinimas. Dinamiškumas tiek ekonominėje, tiek socialinėje aplinkoje sąlygojo įvairių organizacijų tapimą besimokančiomis organizacijomis, siekiančiomis išlaikyti klestintį verslą – pastebi Hortovanyi ir Ferincz (2015). Besimokanti organizacija – šiandieniniame pasaulyje vis labiau įsigalinti koncepcija. Iš pradžių ši koncepcija apėmė minimaliai – tik pačią organizaciją, buvo teigiama, jog tai organizacija, kuri išmoko (lyginant su organizaciniu mokymuisi) (Örtenblad, 2001). Johnson (1998, p. 143) yra pasakęs jog „besimokanti organizacija nėra ta, kuri gali laukti – ji skirta inicijuoti ir ryžtingai kurti“, todėl kiekviena įmonė, siekdama judėti pirmyn, vis labiau įvertina besimokančios organizacijos elementus. Ne veltui Šedžiuvienė ir Vveinhardt (2012, p. 130) pasakė „siekiant tapti efektyvesne, organizacija privalo tapti besimokančia“, todėl šiandieninės įmonės nebebijo investuoti į organizacinį mokymąsi, įsisavinti naujausias žinias bei objektyviai įvertiną jų panaudojimo galimybes. Kaip teigia Simonaitienė (2003) besimokanti organizacija kone geriausiai atspindi žmogiškųjų išteklių svarbą, kuri aiškiai pasireiškia įgalinimo skatinimu, kuomet motyvuojamas nepertraukiamas mokymasis (Bryson ir kt., 2006). Dirani (2009) teigė, jog besimokanti organizacija įgalina darbuotojus, sukuriančius organizacijos sėkmę bei padeda plėtoja organizacijos gyvavimą.

Analizuojant mokslinę literatūrą galima teigti, jog besimokančia organizacija domėjosi tiek lietuvių (Trakšėlys, 2010, 2011; Vildžiūnienė, 1998; Simonaitienė, 2003; Saveljevienė ir kt. 2010; Leonienė 2001), tiek užsienio autoriai (Senge, 1990; Pedler ir kt., 1991; Watkins ir Marsick, 1996; Johnson ir Hawke, 2002; Dymock ir McCarthy, 2005; Dirani, 2009; Mishra ir Bhaskar 2010; Hortovanyi ir Ferincz, 2015). Besimokanti organizacija – tai „organizacija, kurioje žmonės nuolat plečia savo kompetencijas, kad pasiektų trokštamų rezultatų“ (Simonaitienė, 2003, p. 155). Kaip teigia Garvin (1993), besimokanti organizacija turėtų būti suvokiama ne tik kaip organizacija, skirta kvalifikacijai bei žinioms įgyti bei dalytis, bet ir pakeisti savo elgesį, siekiant atspindėti naujas žinias ir išvalgas. Anot Pranckūnienės ir Vildžiūnienės (1998, p. 5), besimokanti organizacija – „tai didelė šeima, gyvenanti kartu bendrą gyvenimą. Visi tos šeimos nariai mokosi“. Anot Pedler ir kt. (1991) besimokanti organizacija yra tokia organizacija, kuri palengvina visų savo narių mokymąsi ir nuolat tobulinasi pati. Besimokanti organizacija taip pat suvokiama kaip valdymo priemonė, suteikianti pridėtinę naudą įmonei be ypatingo susirūpinimo asmenine darbuotojų mokymosi nauda – teigia Dymock ir McCarthy (2005). Besimokanti organizacija turi savitą mokymosi kultūrą, kurią R. Johnson ir G. Hawke (2002) įvardijo kaip požiūrių, vertybių bei praktikos organizacijoje visuma, kuria remia ir skatina darbuotojų nuolatinį mokymąsi.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą pastebėta, jog besimokanti organizacija turi tam tikrus savitus bruožus. Trakšelys (2010) išskyrė bruožus, kuriais pasižymi besimokanti organizacija, tai: pastovus žinių siekimas bei informacijos sekimas, pokyčių svarba, darbuotojų įtraukimas, mokymosi aplinkos kūrimas bei galimybių ugdytis įgyvendinimas, kas reiškiasi kaip investicijos į darbuotojų ugdymą. Tuo tarpu Šedžiuvienė ir Vveinhardt (2012) pabrėžė, jog besimokanti organizacija turi atspindėti tam tikrus bruožus: mokymosi kultūra, ateities išvėlgimo gebėjimas, žinių skaida, sisteminis mąstymas, mokymuisi tinkamos aplinkos sukūrimas, prisitaikymas prie aplinkos. Saveljevienė ir kt. (2010), cit. iš Leonienė (2001), pabrėžė, jog besimokanti organizacija pasižymi aplinkos stebėseną, inovacijų svarba, darbuotojų adaptacija bei mokymosi skatinimu, nesėkmių tolerancija, mokymuisi visuose įmonės lygiuose. Pastebima, jog Senge (1990) pats pirmasis pabrėžė besimokančios organizacijos bruožus: komandinis mokymasis, bendra vizija, intelektiniai modeliai, asmeninis meistriškumas bei sisteminis mąstymas. Autorius teigia, jog maksimaliam rezultatui pasiekti visus šiuos bruožus būtina vystyti kartu.

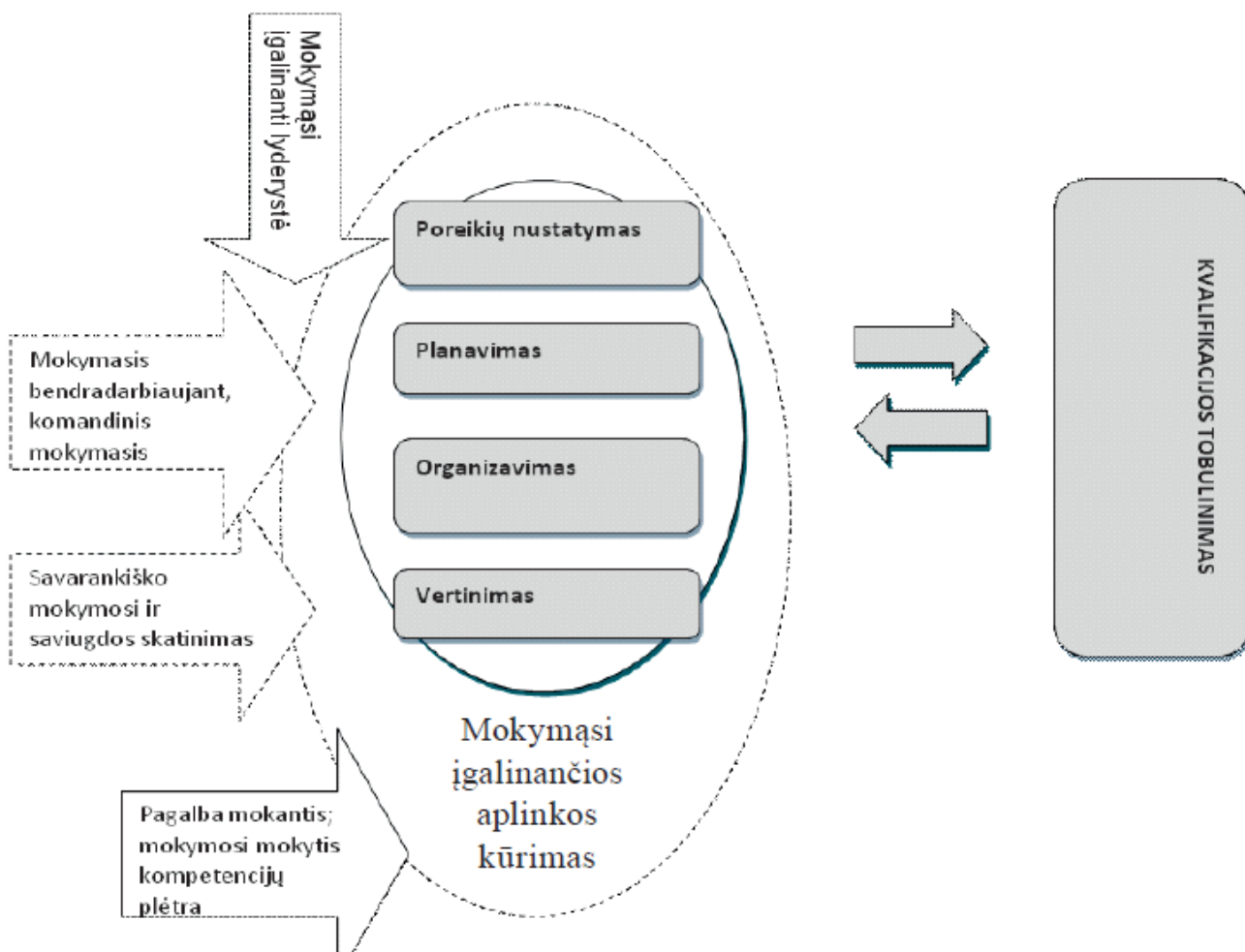
Užsienio autoriai, Watkins ir Marsick (1996) taip pat pabrėžė tam tikrus besimokančios organizacijos bruožus. Anot autorių tai: nuolatinis mokymasis, tyrimai ir dialogai, bendradarbiavimas ir komandų mokymas, mokymosi žinių sklaida, kolektyvinė vizija, ryšiai su įmonės aplinka bei strateginis vadovavimas mokymuisi. Tuo tarpu tarptautinis verslo žodynas ([www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)) skelbia, jog besimokanti organizacija – tokia organizacija, kuri sukuria nuolatinį darbuotojų mokymąsi, kritinį mąstymą bei naujas idėjas skatinančią aplinką, pripažįsta klaidas ir mokymąsi iš patirties, o taipogi skleidžia naujausias žinias visos organizacijos mastu.

Apibendrinant galima teigti, jog besimokanti organizacija yra dinamiška organizacija, akcentuojanti darbuotojų ugdymosi svarbą visame organizacijos kontekste. Šiuolaikinė besimokanti organizacija yra linkusi investuoti į darbuotojų ugdymą, ugdymui palankių sąlygų sudarymą: priėjimas prie naujausios informacijos, nesėkmių toleravimas mokymo ir ugdymosi metu, laiko ir finansinių išteklių skyrimas profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui. Besimokanti organizacija vertina darbuotojus, siekia juos įgalinti, kad atsiskleistų visų darbuotojų gebėjimais.

#### **2.4. Darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos kūrimo teorinis modelis**

Remiantis išskirtomis ugdymą įgalinančios aplinkos sąlygomis, bruožais, besimokančios organizacijos idėjomis, šiame poskyryje yra modeliuojami tokios aplinkos kūrimo žingsniai. Dačiulytė (2011, p. 636) teigia, jog darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos kūrimas prasideda nuo „motyvavimo, tobulėjimą įtvirtinant kaip organizacijos vertybę, bendradarbiavimo ir pagalbos mokantis suteikimo, mokymosi kompetencijų plėtojimo, palaiptiui integruojant savarankišką

mokymąsi ir saviugdą“. Ši autorė pateikia žmogiškųjų išteklių vystymo savivaldybėje modelį (žr. 9 pav.).



**9 pav.** Žmogiškųjų išteklių vystymo savivaldybėje modelis (Dačiulytė, 2011)

Darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos kūrimas, remiantis Dačiulyte (2011), susideda iš poreikių nustatymo, planavimo, organizavimo bei vertinimo. Vertinant šį mokymąsi įgalinančios aplinkos kūrimą pastebima, jog svarbu palaipsniui, tik užbaigus vieną įgalinančios aplinkos kūrimo etapą pradėti sekantį, t. y. pirmiausia reikia nustatyti poreikius, kuriuos tiksliai nustatčius galima pradėti planavimo etapą. Tik pilnai viską suplanavus galima organizuoti visus būtinus veiksmus. Po visko svarbu atlikti vertinimą, parodantį, ar viskas buvo atlikta kaip pradžioje buvo planuota.

Nors šis modelis adaptuotas viešajame sektoriuje – savivaldybėje, tačiau akivaizdu, kad jis taip pat gali būti pritaikomas ir privačių organizacijų veikloje. Šį modelį Dačiulytė (2011) sukūrė besiremddama besimokančios organizacijos koncepcija, pagal kurią mokymąsi įgalinančios aplinkos kūrimas tampa pagrindiniu modelio elementu. Kaip teigiama, nors pati organizacija siekia sukurti palankią aplinką darbuotojams tobulintis tiesiog pačioje įmonėje, nėra atsisakoma už įmonės ribų rengiamų kursų bei mokymų programų. Akivaizdu, kad šiame modelyje pateikiami įgalinančios

aplinkos kūrimo žingsniai – poreikių nustatymas, planavimas, organizavimas bei vertinimas atitinka esminius mokymo(si) sistemos etapus. Į mokymąsi įgalinančią lyderystę veda mokymasis bendradarbiaujant, komandinis mokymasis, savarankiško mokymosi ir saviugdų skatinimas bei pagalba mokantis ir mokymosi mokytis kompetencijų plėtra. Kvalifikacijos tobulinimas modelyje pateiktas kaip atskira dedamoji. Tai neformalus ugdymas (seminarai, kursai), kuris gali vykti už organizacijos ribų ir yra daugiau orientuotas į dabartinei veiklai reikalingus įgūdžius.

Mokymąsi įgalinanti lyderystė privalo prasidėti nuo organizacijos vadovų, nes organizacijos vadovas nebūtinai turi būti tas asmuo, kuris inicijuoja įvairius sumanymus, tačiau jis turi viskam pritarti, o norint pritarti – svarbu išmanyti įvairias sritis. Vadovai, stokodami sąmoningumo dėl savo paties mokymosi perspektyvų, negali objektyviai vertinti lyderystės mokymuisi teikiamos naudos. Walker ir Downey (2012) pabrėžia, jog lyderystė mokymuisi suteikia galimybę potencialiems lyderiams gilinti žinias į esamą situaciją, puoselėjančią papildomus įgūdžius, reikalingus šiuolaikiniams vadovams. Lyderystė mokymuisi apibūdina įvairius veiksmus, pabrėžiančius vadovų indėlį organizacijoje, siekiant gerų veiklos rezultatų, ypatingą dėmesį skiriant darbuotojų mokymosi procesui (Hallinger, 2011). Bisschoff ir Watts (2013) teigia, jog lyderiai turi dalyvauti savo pačių mokymosi procese daugiau nei tai daro dabartinėje situacijoje bei akcentuoja mokymąsi iš patirties. Todėl siūloma skatinti patirtinius mokymus, lemiančius tolimesnę tiek vadovų, tiek darbuotojų karjeros plėtrą. Skatinama lyderystė mokymuisi neatsiejama nuo brandžių bei pasitikėjimu grindžiamų santykių, turiningų pokalbių, bendradarbiavimo dirbant komandose, turimos patirties ir įgūdžių (Marsh, 2015), o vadovai pagerins darbuotojų mokymąsi tik tuomet, kai patys bus tinkamai mokytis. Marsh ir kt. (2013) pastebi, jog mokymąsi įgalinanti lyderystė pasižymi didele moraline nauda, nes siekiama pabrėžti individualią ir kolektyvinę atsakomybę organizacijos nariams skatinant mokymąsi. Hallinger (2011) pažymi, jog mokymąsi įgalinanti lyderystė apima lyderystės, dėmesingo vadovavimo, vadovavimo konteksto bei vadovavimo šaltinių vertybes. Savelsbergh, Poel ir Heijden (2015) pabrėžia, jog organizacijos vadovai, skatindami ir remdami darbuotojų mokymus, dėmesingu bendradarbiavimu paveikia organizacijos psichologinį klimatą, o tai įtakoja tolimesnį darbuotojų elgesį mokymosi proceso metu ir po jo.

Kaip jau minėta 1.2. poskyryje, komandinis mokymasis apima vienos organizacijos narių bendrą mokymosi procesą (Bagdonienė ir Simanavičienė, 2012; Neverauskas ir kt., 2007). Svarbu paskatinti ir išmokyti darbuotojus bendradarbiauti, dalytis informacija bei pagelbėti esant neaiškumams, nes komandoje dirbantys asmenys geba efektyviau bei operatyviau atlikti užduotis nei pavieniai asmenys.

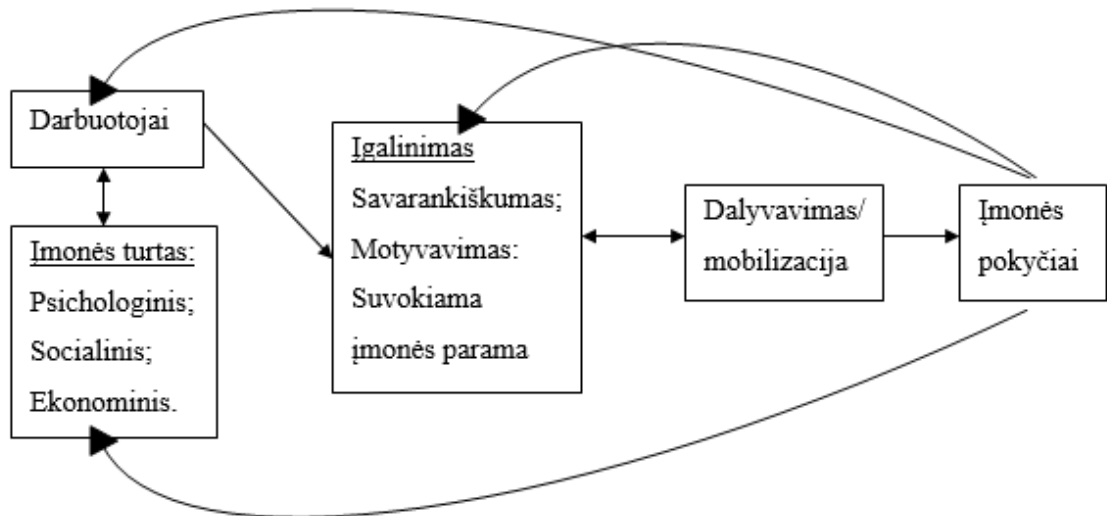
**Savivaldus mokymasis** yra neatsiejama darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos dalis (1.1. poskyris). Šis mokymasis suvokiamas kaip nuolatinis organizacijos narių mokymosi procesas, kuomet

darbuotojai patys kontroliuoja savo mokymosi procesą. Pastebėta, kad savivaldžiai besimokančiu asmeniu organizacijoje turi būti pirmiausia organizacijos vadovas, kuris ir paskatina savo darbuotojų savivaldų mokymąsi (Melnikova, 2012), sąlygojantį ne tik profesinį, bet ir asmeninį darbuotojo tobulėjimą.

Dačiulytės (2011) žmogiškųjų išteklių vystymo savivaldybėje modelyje akcentuojama *mokymosi mokytis kompetencijų* plėtra bei pagalba mokantis. Tai – savivaldaus mokymosi kompetencijos dalis. Mokymasis mokytis apima metakognityvines ir pažinimo strategijas, plėtojamas patirtinio mokymosi darbo vietoje laiku (Lukošūnienė ir Barkauskaitė, 2013). Mokymosi mokytis metu besimokantieji mokosi susirasti informaciją, veiklas, kuriose būtų galima išnaudoti žinių pritaikymo galimybes, komunikuoja su bendraminčiais, kas sąlygoja savivaldų mokymosi procesą. Mokymasis mokytis gali būti suvokiamas kaip noras mokytis ar perduoti informaciją bei įgūdžius, ir negali būti siejamas su norimo darbo gavimu ar išlaikymu (Moan, 1980). Mokymosi mokytis gebėjimai yra būtini siekiant veiksmingo mokymosi visą gyvenimą (Cornford, 2002). Kalbant apie pagalbą mokantis, būtina pasakyti, jog organizacijai svarbu nuspręsti, ar organizacijoje yra pakankamai kvalifikuoti asmenys šiai pagalbai suteikti. Visų pirmą pagalbą mokantis turėtų suteikti vadovai (kaip geriausiai išmanantys organizacijos veiklos sritį). Kita vertus, pagalbą mokantis gali suteikti ir saviugda užsiimantys paprasti darbuotojai, kurie savo iniciatyvumu ir papildomomis žiniomis ir gebėjimais gali padėti ir patarti savo bendradarbiams ne tik darbiniais klausimais. Identifikavus, jog organizacijoje nėra asmenų, gebančių padėti mokytis, gali būti kviečiami atstovai iš šalies – andragogai, didaktikai. Šie asmenys, specializuodamiesi suaugusiųjų mokyme, geriausiai žino kaip prieiti prie turinčio įsisenėjusį mąstymą žmogaus, kaip pakeisti jo požiūrį ir paskatinti mokymąsi. Remiantis Zeliankiene (2011, p. 3), galima teigti, jog nepaisant to, kas yra mokomi (ar mokyklų mokiniai, ar organizacijos darbuotojai), būtina besimokančiuosius motyvuoti, nes iš nemotyvuoto asmens „negalima tikėtis gerų mokymosi rezultatų“. Zeliankienė (2011) siūlo mokymosi motyvavimo strategijas: dėmesys asmenybės poreikiams, teigiamų mokymosi nuostatų ir emocijų skatinimas, ugdymo tikslų konkretinimas, ugdymo turinio prasmingumo ir įdomumo atskleidimas, aktyvaus besimokančiojo vaidmuo ugdymo procese bei išorinis motyvavimas ir taikant atlygius ir bausmes. Šios strategijos tam tikru kampu paliečia besimokantį asmenį ir paskatina mokytis. Anot Pukevičiūtės (2007), mokymasis mokytis apima ne tik mokymosi tikslų ir etapų nustatymą bei organizavimą, bet ir individualią informacijos paiešką, problemų sprendimą ir refleksiją.

Siekiant sukurti darbuotojų ugdymą įgalinančią aplinką, svarbu įvertinti įmonės turimas galimybes bei įgalinimo poreikį. Cassidy ir Jakes (2000) pabrėžė, jog darbuotojai, kaip žmogiškasis kapitalas, turi tiesioginį įgalinimo poveikį: jei darbuotojai turi pakankamai žinių, sugebėjimų, apmokymų – tai jie turi jaustis, galintys daryti poveikį (žr. 10 pav.).





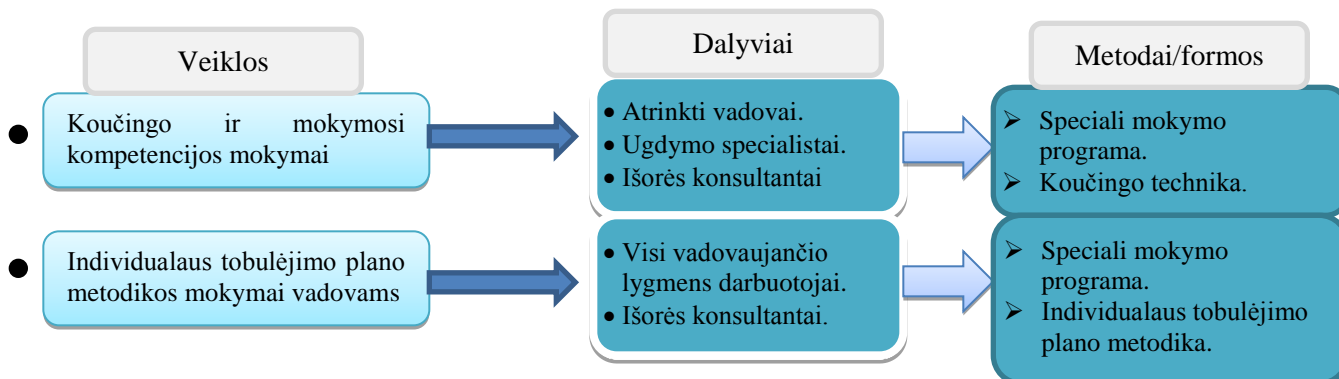
**10 pav.** Darbuotojų vystymo ir įmonės pokyčių modelis (parengta autorės, remiantis Cassidy ir Jakes, 2000)

Cassidy ir Jakes (2000) darbuotojų vystymo ir įmonės pokyčių modelis pabrėžia, jog įmonės turimas turtas (psichologinis, socialinis, ekonominis) turi tiesioginį poveikį įgalinimui (jei įmonėje egzistuoja tinklai ir yra palanki aplinka, darbuotojai jausis labiau įgalinti). Kaip teigia Cassidy ir Jakes (2000) įgalinimas, susidedantis iš savarankiškumo, motyvacijos bei suvokiamos įmonės paramos, turi tiesioginį poveikį dalyvavimui/mobilizacijai, nes kai darbuotojas jaučiasi pajėgus, motyvuotas siekti pokyčių ir turi pakankamą darbdavių paramą – darbuotojas yra labiau linkęs dalyvauti įmonės veikloje. Tiek darbuotojai, tiek pati įmonė turi poveikio dalyvavimui, tačiau poveikis yra sąlygojamas įgalinimo. Dalyvavimas tiesiogiai veikia darbuotojus, nes darbuotojas, kuris yra labiau įsitraukęs į įmonės veiklą, mokymus, įgauna daugiau žinių bei įgūdžių, o tai sukuria didesnę įmonės sukuriamą pridėtinę vertę. Dalyvavimas taip pat tiesiogiai veikia ir patį įgalinimą: labiau įsitraukę darbuotojai jaučiasi labiau motyvuoti, kompetentingi bei junta vadovų palaikymą. Tačiau, darbuotojai gali suvokti, jog jų dalyvavimo veiksmingumas priklauso nuo įmonės pokyčių, atsirandančių nuo jų dalyvavimo.

Remiantis ankstesniuose poskyriuose analizuota mokslinė literatūra, Cassidy ir Jakes (2000) darbuotojų vystymo ir įmonės pokyčių modeliu bei Dačiulytės (2011) žmogiškųjų išteklių vystymo savivaldybėje modeliu yra pagrindžiamas darbuotojų ugdymą organizacijoje įgalinančios aplinkos kūrimo modelis (žr. 1 pried.), aiškinantis tokios aplinkos kūrimo veiklų logiką, dalyvius, metodus bei formas. Šis teorinis darbuotojų ugdymą organizacijoje įgalinančios aplinkos kūrimo modelis gali būti įgyvendinamas tuomet, kai organizacijos nusprendžia skatinti darbuotojų profesinį ir asmeninį tobulėjimą.

Taigi, įgalinančios ugdymą aplinkos kūrimas pradedamas nuo pradinių kompetencinių sąlygų sudarymo (I veiksmų blokas): individualaus tobulėjimo plano metodikos mokymai vadovams bei

vadovų ar personalo (žmogiškųjų išteklių specialistų) koučingo ir mokymosi kompetencijų ugdymas (žr. 11 pav.).



**11 pav.** I veiksmų blokas: pradinės įgalinančios ugdymą aplinkos sąlygos (parengta autorės)

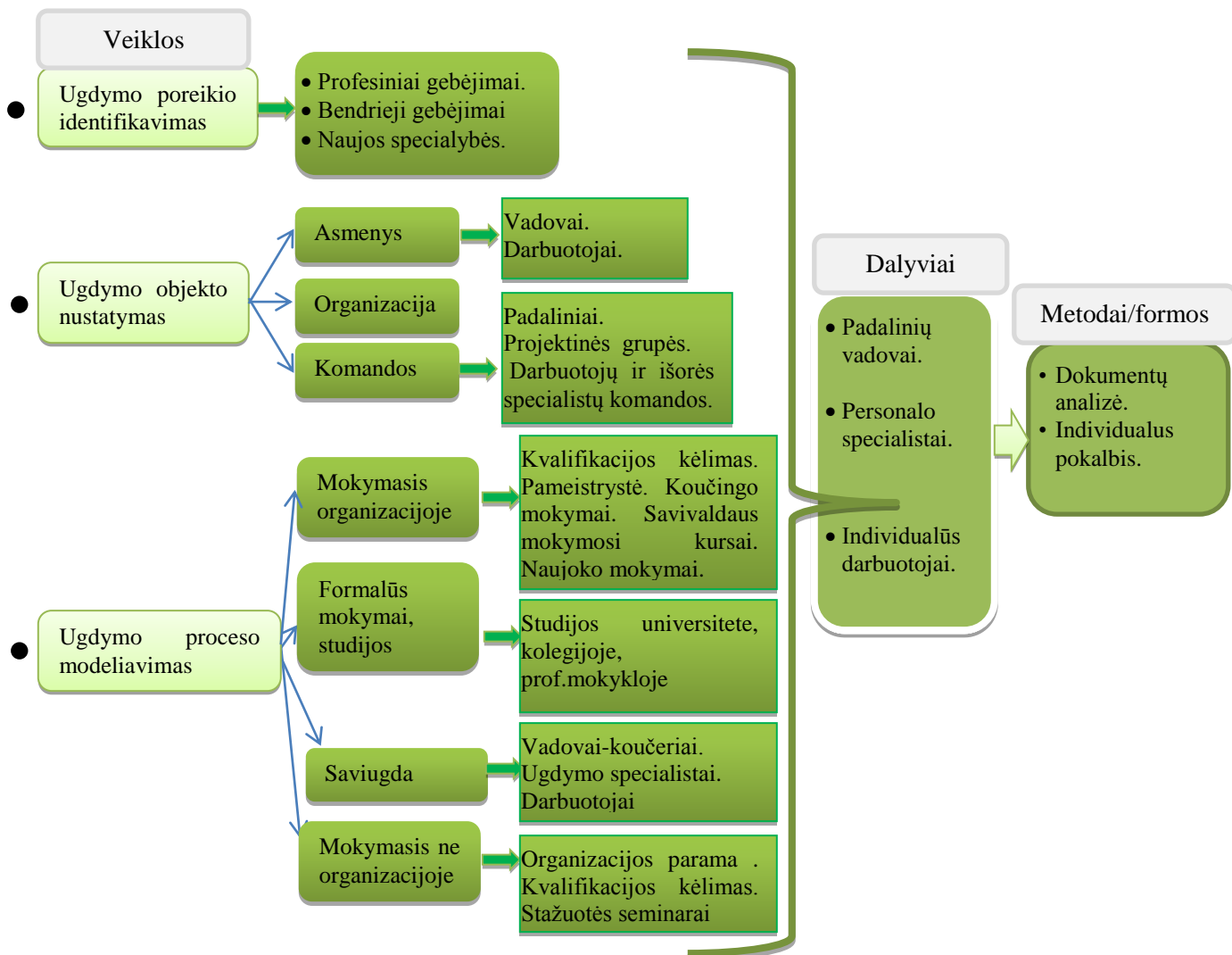
Šiame etape ugdymas suprantamas kaip organizuotas, tikslingas edukacinis poveikis. Siekiant formuoti mokymąsi įgalinančią organizacinę kultūrą, pradedame nuo **vadovų** arba specialistų, kurie atsakingi už darbuotojų kompetencijų vystymą, mokymo. Tokių mokymų turinys turi būti orientuotas į **koučingo** metodikos, patirtinio ir savivaldaus mokymosi kompetencijų vystymą. Šių mokymų metu vadovai įgyja kompetenciją, kuri bus veiksminga tolesnėse modelio veiklose, pavyzdžiui: padedant darbuotojui sudaryti individualaus tobulėjimo planą. Šiuos mokymus turi vesti specialistai, mokymų firmų konsultantai, o mokymuose turėtų dalyvauti atrinkti vadovai.

Paraleliai su šia mokymų veikla organizacijoje gali vykti ir mokymai visiems vadovaujančio lygmens asmenims apie individualaus tobulėjimo plano metodiką ir jos taikymą darbuotojų vertinimo procese. Šios metodikos taikymas – tai viena iš modelio kūrimo veiklų, kuri bus pristatoma vėliau šiame skyriuje.

Įgyvendinant šias I-ojo veiksmų bloko veiklas siekiama ir įgalinančios ugdymą aplinkos psichologinių sąlygų užtikrinimo: specialius mokymus pabaigę vadovai bus tie, kurie motyvuos savo darbuotojus bei suteiks jiems edukacinę paramą.

Darbuotojus įgalinančios aplinkos kūrimas toliau plėtojamas ugdymo poreikių nustatymu ir planavimu (II veiksmų blokas): ugdymo poreikio identifikavimas, ugdymo objekto nustatymas, ugdymo proceso kelio modeliavimas (žr. 12 pav.).

Šis etapas yra orientuotas jau nebe į vadovus, o į darbuotojus. Visų pirma, svarbu identifikuoti ugdymo poreikį bei asmenis, kurie dalyvaudami gali padėti plėtoti tolimesnius veiksmus. Ugdymo poreikis – tai, kas siektina tobulinti: darbo vietai reikalingi profesiniai gebėjimai, bendrieji asmens gebėjimai ar specialios žinios ir įgūdžiai, reikalingi naujai specialybei naujam organizacijos nariui apmokyti ar esamą darbuotoją perkeliant į kitas pareigas.



**12 pav.** II veiksmų blokas: ugdymo poreikių nustatymas ir planavimas (parengta autorės)

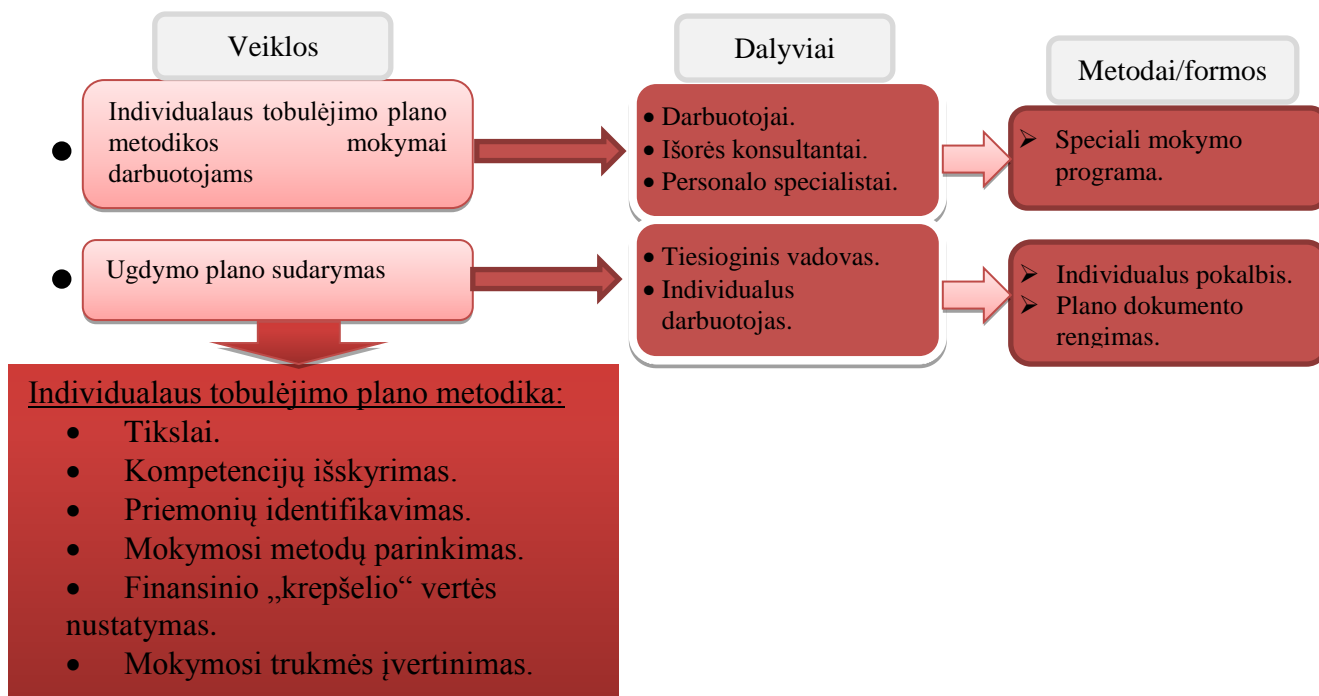
Būtina nustatyti ugdymo objektą, kuris įtakoja tolimesnius organizacijos veiksmus, pavyzdžiui: įgalinti ugdymui identifikuoti pavieniai organizacijos darbuotojai, tačiau įgalinimo ugdymui procesas negali prasidėti šiame organizacijos lygmenyje – įgalinimo ugdymui procesas privalo prasidėti nuo vadovų, nes vadovai yra tie asmenys, kurie, turėdami pakankamai koučingo, savivaldaus mokymosi informacijos bei įgūdžių, lemia ar/ir kaip bus vykdomas visas tolimesnis įgalinimo ugdymui procesas.

Nustačius ugdymo objektą svarbu modeliuoti ugdymo proceso kelią. Yra teigiama, jog darbuotojai organizacijoje gali būti privalomai mokomi esamam darbui, jei yra pastebima, kad jie, pavyzdžiui: nemoka elgtis su naujais įrengimais – būtina iš karto apmokyti. Darbuotojai organizacijoje gali kelti kvalifikaciją, o taip pat mokytis iš savo bendradarbių. Šiuolaikinės organizacijos vis labiau populiarina saviugdą – leidžia paties darbuotojams spręsti su ugdymo procesu susijusius visus uždavinius. Taip pat tiek organizacijos vadovus, tiek darbuotojus neformaliai galima mokyti už

organizacijos ribų, pavyzdžiui: seminarai, stažuotės, įvairūs kvalifikacijos kėlimo kursai. Dar viena galimybė – formalūs mokymai, kuomet besimokantieji turi galimybę gauti finansinę organizacijos paramą dalinai ar pilnai apmokant studijas universitete/kolegijoje/profesinėje mokykloje.

II-ojo veiksmų bloko įgyvendinimas, dalyvaujant tiek mažų organizacijų vadovams, tiek didelių organizacijų padalinių vadovams, tiek personalo specialistams kartu su kiekvienu darbuotoju individualaus pokalbio metu, suteikia galimybę optimaliausiai nustatyti visus ugdymo planavimo procesus, užtikrinant kompetencines, vadovavimo elgsenos bei materialines sąlygas.

Darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos kūrimas neatsiejamas nuo paties ugdymo proceso organizavimo (III veiksmų blokas): individualaus tobulėjimo plano metodikos mokymai darbuotojams bei ugdymo plano sudarymas (žr. 13 pav.).



**13 pav.** III veiksmų blokas: ugdymo proceso organizavimas (parengta autorės)

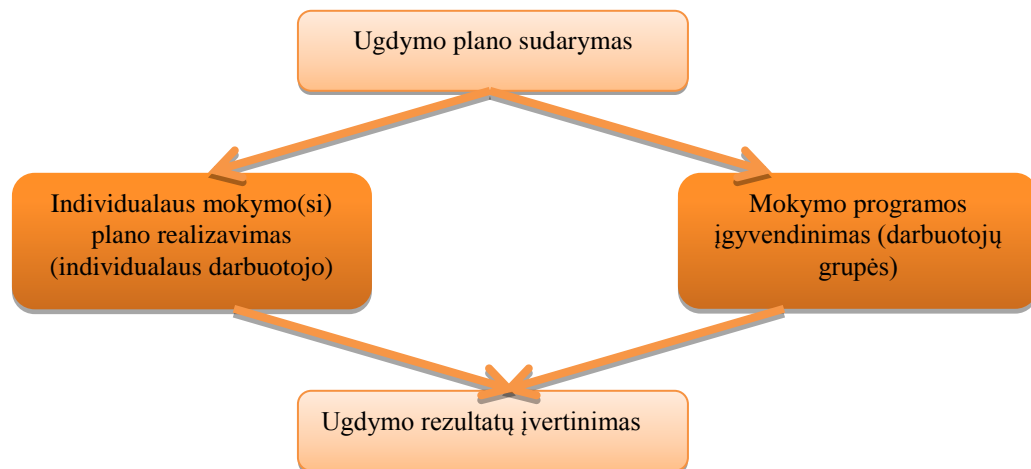
Šiame etape, darbuotojams svarbu išdėstyti individualaus tobulėjimo plano metodiką, padėsią lengviau suvokti ne tik profesinio, bet ir asmeninio tobulėjimo svarbą. Šiuos mokymus gali vesti pačios organizacijos darbuotojai, kviestiniai išorės konsultantai ar personalo specialistai, pagal specialią mokymų programą.

Taigi, darbuotojams susipažinus su individualaus tobulėjimo plano metodika, turi būti sudaromas individualus tobulėjimo planas kiekvienam darbuotojui individualiai. Šiame plane turėtų būti aiškiai išdėstytas tobulėjimo plano tikslas(ai), išskirtos tobulintinos kompetencijos, mokymosi procesui reikalingos priemonės ir labiausiai tinkantys metodai (praktiniai, prezentaciniai ar imitaciniai), efektyviausi konkrečiu atveju. Įvertinus organizacijos darbuotojų kvalifikaciją turi būti nuspręsta, ar jie

yra pakankamai kompetentingi vesti mokymus savo bendradarbiams, ar efektyviau pasikviesti už organizacijos ribų veiklą vykdančius specialistus. Taip pat svarbu nustatyti finansinį mokymosi „krepšelį“ – kokius mokymus organizacija pajėgi apmokėti, o kokius turėtų dengti pats darbuotojas. Be to, turi būti įvertinama mokymų trukmė bei kaip vėliau bus įvertintos mokymo metu įgytos naujos žinios bei gebėjimai. Plano sudarymo metu turi dalyvauti individualus darbuotojas ir tiesioginis jo vadovas.

Šių veiksmų įgyvendinimas sąlygoja tiek kompetencinių, tiek materialinių, tiek vadovavimo elgsenos ir psichologinių sąlygų užtikrinimą: vadovas turi sugebėti tinkamai komunikuoti su savo darbuotoju, įvertinus organizacijos finansinę būklę bei organizacijos strategijoje nurodytą metodiką sudaryti finansinį „krepšelį“, panaudojamą konkrečioms kompetencijoms išugdyti.

IV veiksmų bloką sudaro dar viena veikla – ugdymo rezultatų, kurie buvo įgyti tiek individuali, tiek grupėse, įvertinimas (žr. 14 pav.). Tai gali būti vadovo metinis vertinamasis pokalbis su darbuotojais, kuomet aptariami metiniai individualūs kiekvieno darbuotojo pasiekimai. Šiame etape grįžtama prie individualaus tobulėjimo plano ir diskutuojama, kaip per nustatytą terminą darbuotojui pavyko įgyti tam tikras naujas kompetencijas.

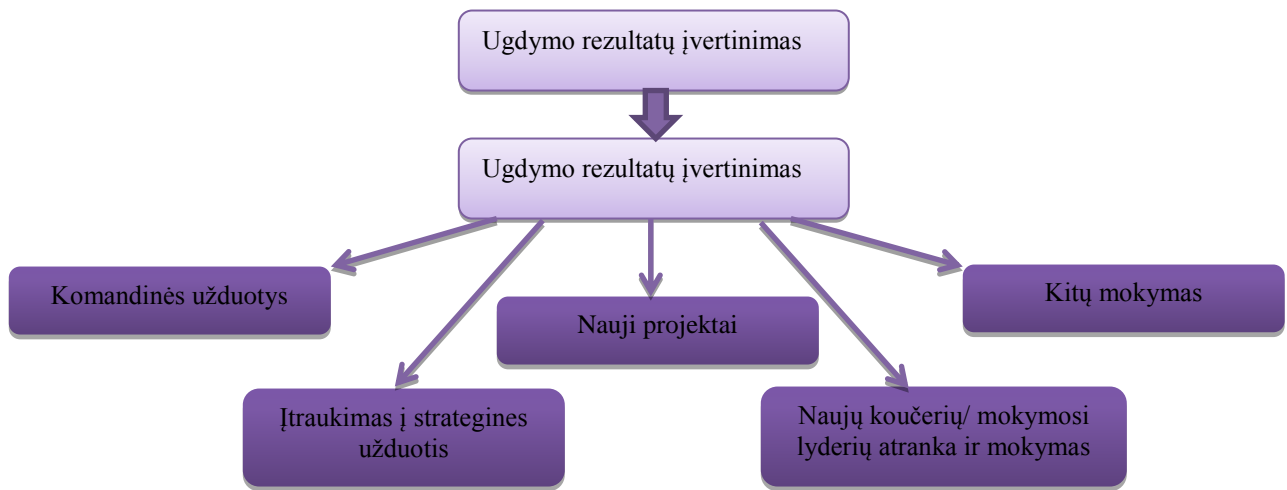


**14 pav.** IV veiksmų blokas: ugdymo(si) plano vertinimas (parengta autorės)

Siekiant užtikrinti modelio materialines sąlygas darbuotojo pasiekimai turėtų būti vertinami pagal sukurtą atlygio sistemą, kuomet už papildomas kompetencijas organizacija pasiūlo tam tikro dydžio priedą prie darbo užmokesčio.

Paskutinis darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos kūrimo etapas – tai ugdymo(si) rezultatų įtvirtinimas. Šio proceso metu organizacija turi leisti savo darbuotojams praktiškai pritaikyti mokymo ir ugdymosi metu įgytas naujas žinias ir praktinius įgūdžius organizacijos veikloje (žr. 15 pav.). Darbuotojams turėtų būti sudaromos galimybės dalyvauti komandinėse užduotyse, naujuose projektuose, jie taip pat galėtų būti įtraukiami į organizacijos strategines užduotis. Mokymų metu įgiję naujų žinių ir įgūdžių darbuotojai turėtų dalyvauti kitų organizacijos narių mokymuose. Taipogi

organizacijoms yra svarbu ugdyti lyderius, kuriais gali būti ne tik vadovai, bet ir iniciatyvūs, veržlus darbuotojai.



**15 pav.** V veiksmų blokas: ugdymo(si) rezultatų įtvirtinimas (parengta autorės)

Apibendrinant galima teigti, jog remiantis analizuota mokslinė literatūra bei Cassidy ir Jakes (2000) bei Dačiulytės (2011) modeliais sudarytas teorinis darbuotojų ugdymą organizacijoje įgalinančios aplinkos kūrimo modelis, leidžia organizacijoms tinkamai, atlikus nurodytus veiksmus, sukurti darbuotojų ugdymą organizacijoje įgalinančią aplinką. Pateiktas darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos modelis integruoja pagrindinius ugdymo sistemos organizacijoje etapus, pradedant nuo ugdymo poreikių identifikavimo ir baigiant mokymo programos įgyvendinimu, tačiau papildomi modelio elementai, tokie kaip pradinių kompetencinių sąlygų užtikrinimas, individualaus tobulėjimo plano metodikos realizavimas, koučingo praktikų, mokymosi lyderių ugdymas leidžia užtikrinti ugdymo(si) procesų organizacijoje ciklišumą bei mokymosi kultūros organizacijoje puoselėjimą. Modeliuojama, kad darbuotojų mokymosi motyvaciją stiprins parengta vadovų-koučerių komanda bei į mokymosi rezultatus orientuota atlygio sistema.

### 3. DARBUOTOJŲ UGDYMĄ ĮGALINANČIOS APLINKOS MODELIO KŪRIMO PRIELAUDŲ EMPIRINIS TYRIMAS PASLAUGŲ SEKTORIUJE

Išanalizavus mokslinę literatūrą besimokančios organizacijos, darbuotojų ugdymo, įgalinančios aplinkos, darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos charakteristikos, įgalinančios aplinkos kūrimo temomis, siekiama empiriškai patvirtinti tokio teorinio modelio įgyvendinimo prielaidas paslaugų sektoriuje. Šis sektorius, kaip tyrimo laikas, pasirinktas dėl keleto priežasčių:

- darbo pobūdis – paslaugų pardavimas – įtakoja nuolatinį prisitaikymą prie aplinkos;
- paslaugų sektorius pasižymi aktyvia komunikacija su vartotojais, kuomet yra privalu mokėti valdyti įvairias situacijas;
- paslaugų teikimo metu darbuotojai, pasitekę kūrybiškumą, geba sudominti, pritraukti bei išlaikyti vartotoją.

#### 3.1. Tyrimo metodologija

**Tyrimo objektas** – darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos kūrimo veiklos.

**Tyrimo tikslas** – ištirti darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos teorinio modelio kūrimo paslaugų sektoriuje prielaidas.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti darbuotojų požiūrį į jiems kuriamą ugdymą įgalinančią aplinką;
2. Išanalizuoti organizacijos vadovų nuostatas ir veiksmus, sudarančius prielaidas darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos kūrimui.

Išsikelti tyrimo uždaviniai įtakoja tolimesnę tyrimo eigą, sąlygojančią tyrimo imties, instrumentarijus bei tyrimo duomenų rinkimo ir duomenų analizės metodų pasirinkimą.

**Tyrimo duomenų rinkimo metodai** – kombinuotas tyrimas:

- Kiekybinis tyrimas – anoniminė apklausa, suteiks galimybę sužinoti paslaugų sektoriaus organizacijų darbuotojų požiūrį į jiems sukuriamos ugdymą įgalinančios aplinkos bruožų ir sąlygų raišką. Anoniminės apklausos yra objektyvesnes, nes tyrėjai negali daryti jokio poveikio respondentams. Apklausos rezultatai bus susisteminti Microsoft Excel programa.
- Kokybinis tyrimas – pusiau struktūrizuotas interviu, kas leis geriausiai susipažinti su darbuotojų ugdymą įgalinančia aplinka ir jos kūrimu iš paslaugų sektoriaus vadovo perspektyvos. Ekspertų interviu bus analizuojamas turinio analizės metodu (Content analizė), kuomet analizuojami interviu metu gauti duomenys.

**Respondentų charakteristikos:**

- 18-65 metų vyrai ir moterys;
- Dirbantys paslaugų sektoriuje.

**Informantų charakteristikos:** paslaugų sektoriaus (draudimo, bankų, telekomunikacijų, nekilnojamojo turto organizacijos), remiantis subjektyvia tyrėjo nuomone, pasižyminčio aktyvia komunikacija tiek su bendradarbiais, tiek su klientais, darbuotojų įtraukimu į organizacijos veiklą, savivaldaus mokymosi ir savarankiškumo plėtojimu, vadovas/personalo skyriaus specialistas.

Apklauso tyrimo imties dydis yra nustatomas pagal V. Dikčių (2011), kai yra nustatomas mažos visumos (iki 50000) imties dydis (kai  $z = 1,96$ ;  $p = 0,5$ ;  $e = 0,05$ ;  $N = 130$ ):

$$n = \frac{p(1-p)}{\left(\frac{e}{z}\right)^2 + \frac{p(1-p)}{N}} \quad (1)$$

$$n = 0,5 * (1 - 0,5) / ((0,05 / 1,96)^2 + (0,5 * (1 - 0,5)) / 130) = 97$$

$n$  – imties dydis;

$z$  – nuokrypis, kuris nustatomas priklausomai nuo intervalo;

$p$  – imties variacija (visumos proporcija);

$e$  – tyrimo tikslumas;

$N$  – generalinės visumos dydis.

Tam, kad tyrimo duomenys (su 5 proc. paklaida ir 95 proc. tikimybe) būtų statistiškai patikimi, turi dalyvauti 97 respondentai. Tyrimo metu išdalinta 140 apklauso anketų, o 102 respondentai gražino užpildytas anketas.

Ekspertų interviu imtis – 4 ekspertai, organizacijų/skyrių vadovai, geriausiai pažįstantys darbuotojus, darbo aplinką bei geriausiai numanantys apie darbuotojų įgalinimą ugdymui ir ugdymo organizavimą įmonėje.

Kiekybiniam tyrimui, siekiant apklausti paslaugų sektoriaus dirbančius asmenis yra sudaroma tyrimo anketa (žr. 2 pried.).

Siekiant sudaryti sąlygas visiems ekspertams pateikti vienodus klausimus yra sudaromas preliminarus interviu klausimynas (žr. 3 pried.), pasiliekančias pasąmonėje vietos gilinamiesiems klausimams vietos, norint įtvirtinti pagrindinių klausimų atsakymus.

Remiantis kokybinio tyrimo interviu ir kiekybinio tyrimo anketa sudarytas tyrimo instrumentarijus (žr. 4 pried.)

Remiantis apibrėžta tyrimo metodologija yra atliekamas kombinuotas tyrimas, kurio rezultatai pateikiami tolesniame poskyryje.

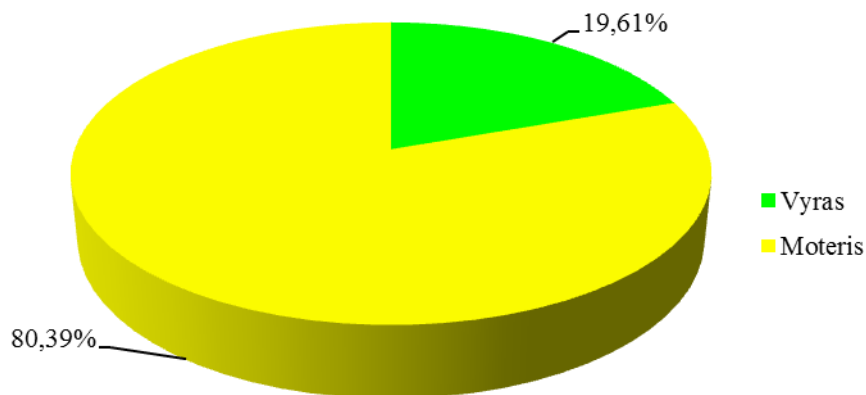


### 3.2 Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

Tyrimas atliekamas 2016 m. balandžio mėnesį, kuomet buvo siekiama apklausti po vieną bankų, draudimo, nekilnojamojo turto bei telekomunikacijų srities organizacijų vadovą bei šių sričių klientų aptarnavimo specialistus, tiesiogiai bendraujančius su klientais.

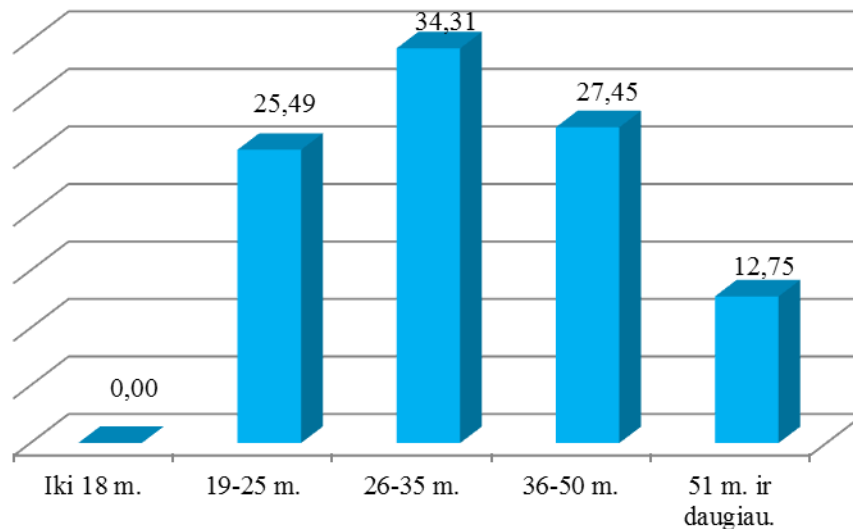
#### 3.2.1. Darbuotojų apklausa

Darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos modelio kūrimo prielaidų empirinio tyrimo metu nustatyta, jog didžioji dalis respondentų yra moterys – net 80,39 proc. visų respondentų. Tyrime dalyvo tik 19,61 proc. vyrai (žr. 16 pav.). Interpretuojant galima teigti, jog moterys yra labiau linkusios dirbti klientų aptarnavimo srityje, nes egzistuoja nusistovėjusi pažiūra, jog tai nėra vyriškas darbas.



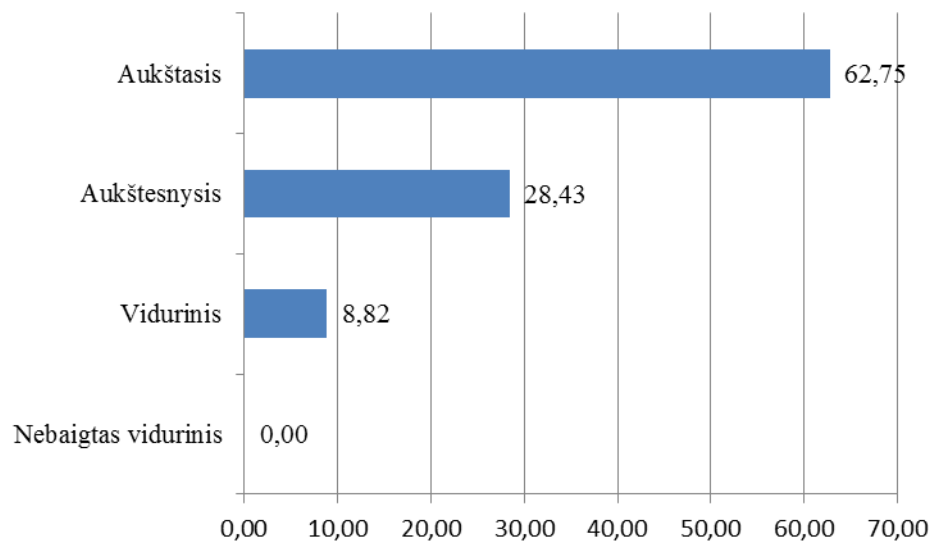
**16 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc. (parengta autorės)

Analizuojant tyrimo duomenis pastebėta, jog bankuose, draudimo, nekilnojamojo turto bei telekomunikacijos įmonėse dirba skirtingo amžiaus asmenys (žr. 17 pav.). Visi respondentai yra darbingo amžiaus žmonės (18-65 m.), Ketvirtadalis, 25,49 proc. respondentų, yra 19-25 m. amžiaus, tai leidžia teigti, jog tai vienas pirmųjų darbų respondentams, tik ką pabaigusius studijas. Didžioji dalis – 34,31 proc. ir 27,45 proc. apklaustųjų yra atitinkamai 26-35 m. ir 36-50 m. amžiaus asmenys, nebe pirmus metus besidarbuojantys šioje srityje. Tik 12,75 proc. yra 51 m. ir daugiau amžiaus grupės atstovai, kurie išmano savo darbą bei mėgsta komunikuoti su klientais.



**17 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal amžius, proc. (parengta autorės)

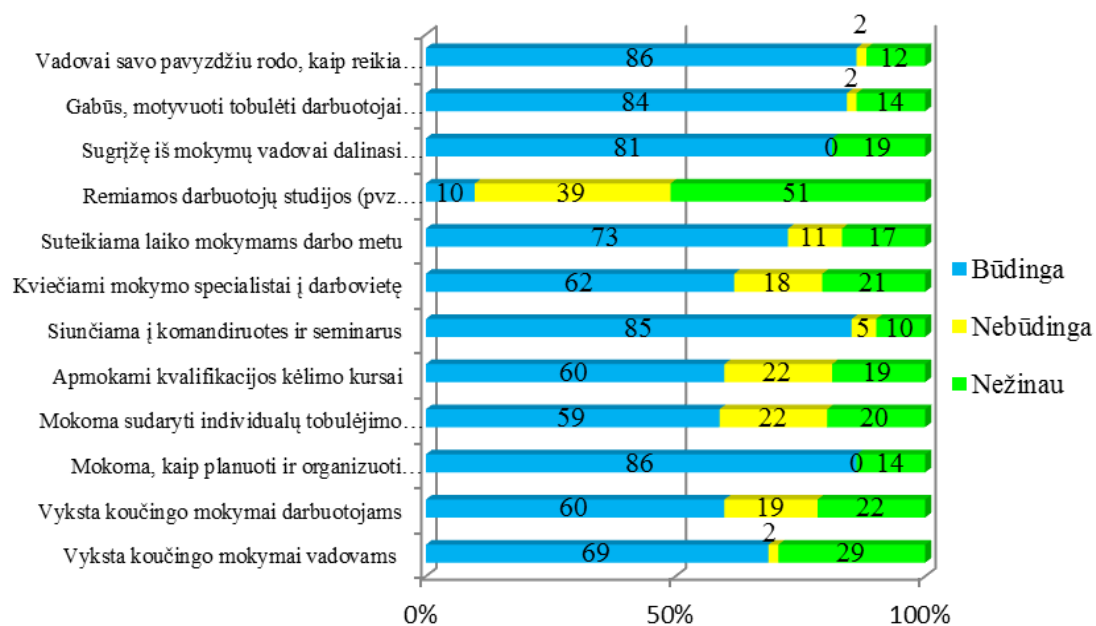
Analizuojant tyrimo duomenis matyti, jog didžioji dalis, daugiau nei 62 proc. apklaustųjų yra aukštąjį išsilavinimą įgiję asmenys (žr. 18 pav.). 29 respondentai (28,43 proc.) turi aukštesnįjį išsilavinimą ir tik 8,82 proc. respondentų dirba turėdami tik vidurinįjį išsilavinimą. Pastebima, jog nebuvo asmenų, neturinčių jokio išsilavimo – savaime suprantama, jog paslaugų sektoriaus organizacijos siekia suburti kompetentingų darbuotojų ratą.



**18 pav.** Respondentų išsilavinimas, proc. (parengta autorės)

Respondentų buvo paprašyta įvertinti organizacijoje, kurioje jie dirba, egzistuojančias sąlygas pagal būdingumą (žr. 19 pav.). Pastebėta, jog daugelis, daugiau 60-88 respondentai, mano, jog jų organizacijai būdingi koučingo mokymai vadovams bei darbuotojams; mokoma, kaip planuoti ir organizuoti savo mokymąsi savarankiškai bei sudaryti individualų tobulėjimo planą; apmokomi

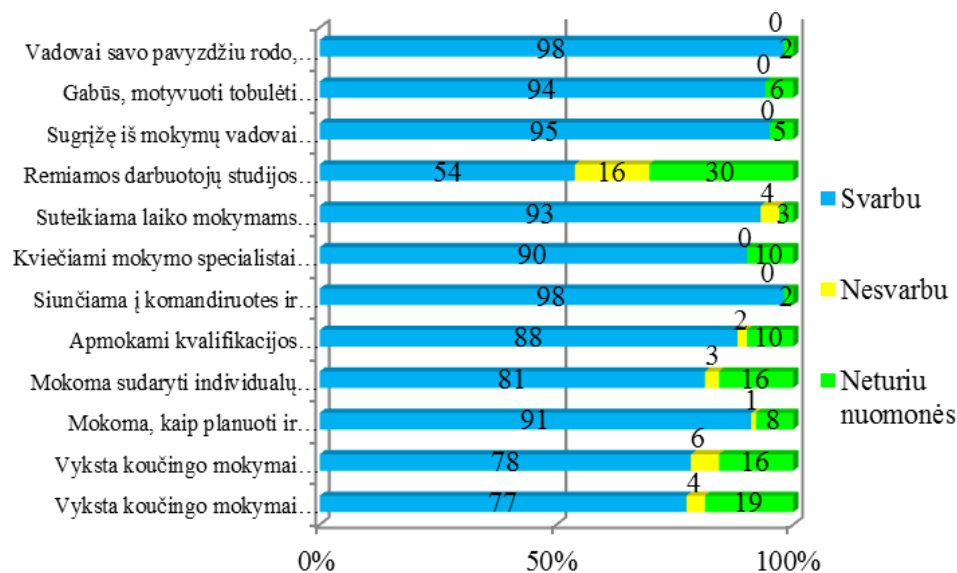
kvalifikacijos kėlimo kursai bei darbuotojai yra siunčiami į komandiruotes ir seminarus; kviečiami mokymo specialistai bei suteikia laiko mokymams darbo metu. Šie respondentai taip pat tiki, jog iš mokymų sugrįžę vadovai dalijasi su jais naujomis žiniomis, savo pavyzdžiu rodo, kaip reikia tobulėti bei akcentuoja, jog gabūs, motyvuoti tobulėti darbuotojai yra įvertinami. Matyti, jog respondentai akcentavo remiamas darbuotojų studijas, kaip nebūdingą organizacijos bruožą (39 proc.), 22 proc. respondentai teigia, jog organizacija nemoko individualaus tobulėjimo plano sudarymo metodikos ir neapmoko kvalifikacijos kėlimo kursų, 19 proc. respondentų teigia, jog jiems nėra vykdomi koučingo mokymai, o 18 proc. respondentų pabrėžia, kad organizacija nekviečia išorės mokymo specialistų. Beveik pusė apklaustųjų (51 proc. respondentų) nežino, ar organizacija gali remti jų studijas, trečdalis (29 proc. respondentų) – ar vyksta koučingo mokymai vadovams. Penktadalis, 22 proc. respondentų, neturi žinių apie koučingo mokymus darbuotojams, 21 proc. respondentų neturi nuomonės apie į organizaciją kviečiamus mokymo specialistus, o 20 proc. respondentų dar nežino, ar organizacija moko sudarinėti individualaus tobulėjimo planą.



**19 pav.** Organizacijai būdingi ugdymą(si) užtikrinantys veiksmai, proc. (parengta autorės)

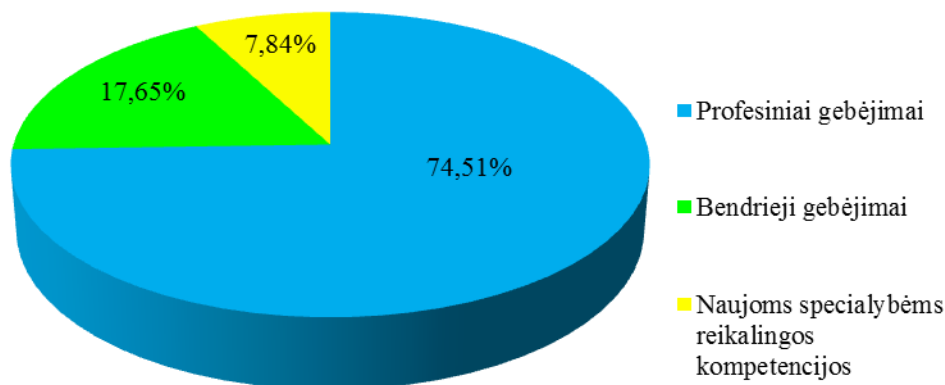
Respondentų buvo taip pat buvo paprašyta įvertinti, ar auškčiau išdėsti procesai jiems, kaip darbuotojams yra svarbūs (žr. 20 pav.). Pastebėta, jog beveik visi, 77-98 proc. respondentų teigia, kad jiems svarbūs koučingo mokymai vadovams ir darbuotojams; mokymai sudaryti individualų tobulėjimo planą bei planuoti ir organizuoti visą mokymos procesą; kvalifikacijos kėlimo kursų apmokėjimas bei dalyvavimas įvairiuose seminaruose ir komandiruotėse. Šie darbuotojai taip pat akcentuoja mokymo specialistų dalyvavimą mokymosi procese, darbo laiko skyrimą mokymams, vadovų dalinimąsi gerąja patirtimi bei jų pavyzdį tobulėjimo link, o taip pat gabių ir motyvuotų tobulėti darbuotojų įvertinimą. 16 proc. respondentų nesureikšmina remiamų darbuotojų studijų, o net 30 proc. respondentas neturi

nuomonės šiuo klausimu. Galima diskutuoti, tačiau tai gali vykti todėl, jog didžioji dalis apklaustųjų jau turi specialybę ir neįaučia poreikio įgyti dar vieną diplomą arba mano, jog tai individualus asmens, o ne darbuovietės apsisprendimas. 6 proc. respondentams nėra svarbūs koučingo mokymai darbuotojams, kaip ir 4 proc. respondentams nesvarbūs koučingo mokymus vadovams, atitinkamai tuo tarpu 16 proc. respondentų ir 19 proc. respondentų šiais klausimais nuomonės neturi. 5-10 proc. respondentų nuomonės neturėjo mokymų planuoti ir organizuoti mokymąsi savarankiškai, motyvuotų tobulėti darbuotojų įvertinimo bei sugrįžusių iš mokymų vadovų dalinimosi informacija temomis. Galima teigti, jog visiems darbuotojams yra svarbūs visi organizacijos veiksmai, leidžiantys bei skatinantys darbuotojus tobulėti ne tik profesinėje srityje, bet ir asmeniniame gyvenime.



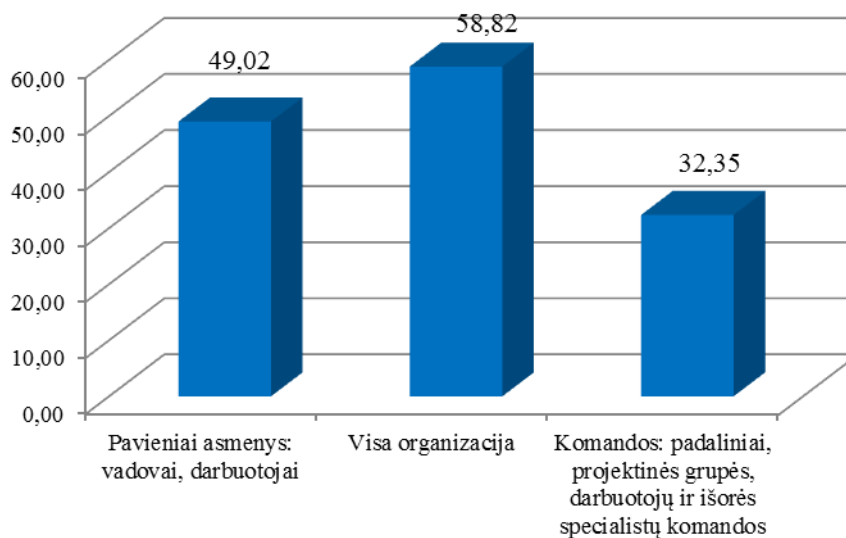
**20 pav.** Darbuotojams svarbūs organizacijos veiksmai, proc. (parengta autorės)

Analizuojant tyrimo duomenis matyti, jog respondentai gana skirtingai vertina ugdytinas sritis (žr. 21 pav.). Didžioji dalis apklaustųjų (74,51 proc.) teigia, jog organizacijoje yra skatinama ugdyti profesinius, tiesiogiai darbui reikalingus gebėjimus. Tik 17,65 proc. respondentų pabrėžia, jog jų atstovaujama organizacija akcentuoja bendrųjų gebėjimų tobulinimo svarbą. Vos 7,84 proc. apklausoje dalyvavusių asmenų mano, kad jų darbovietėje yra poreikis ugdyti naujoms specialybės reikalingus įgūdžius. Galima teigti, jog organizacijos, specializuodamosis vienoje srityje, turinčios mažai kintančios veiklos specifikaciją, siekia suburti kompetentingų darbuotojų ratą, o tai sąlygoja profesinių gebėjimų ugdymą.



**21 pav.** Ugdymo poreikis organizacijoje, proc. (parengta autorės)

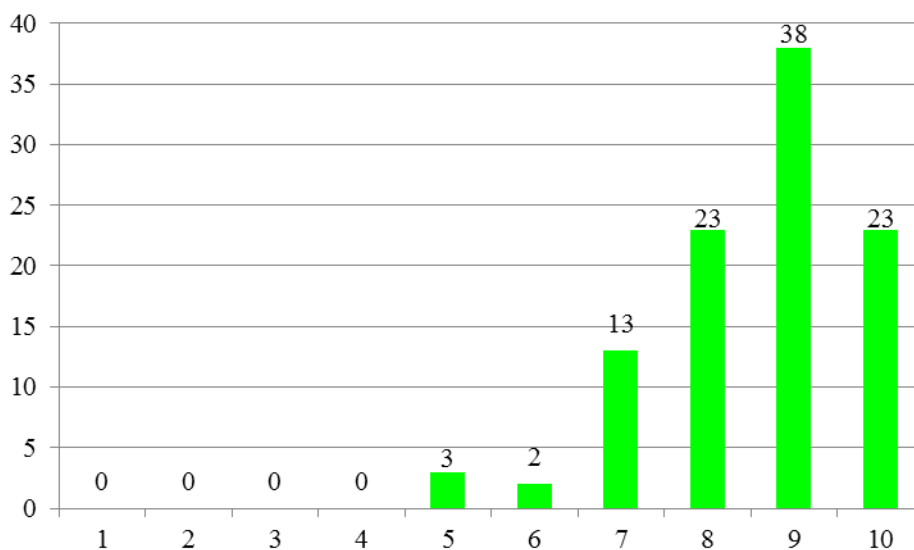
Vertinant respondentų nuomonę pastebėta, jog asmenys nevienareikšmiškai vertina tai, kas labiausiai organizacijoje yra tobulinimo(si) ir ugdymo(si) objektas (žr. 22 pav.). Daugiau nei pusė respondentų (58,82 proc.) teigia, jog tobulinimosi metu ugdomi visa organizacija. Beveik pusė apklaustųjų pabrėžė, kad jų organizacijoje labiausiai ugdomi individualūs asmenys, nepaisant to ar tai vadovai, ar paprasti darbuotojai. Tai pat matoma, jog tik trečdalis (32,35 proc.) respondentų pažymi, jog organizacijoje yra koncentruojamasi į komandų ugdymąsi. Galima teigti, jog analizuotos organizacijos yra skirtingo dydžio ir turinčios nevienodą darbuotojų skaičių, kas ir įtakoja šį pasiskirstymą, nes nedidelė organizacija taip pat yra ir kartu veikianti komanda, siekianti bendrų interesų įgyvendinimo.



**22 pav.** Organizacijų tobulinimo ir ugdymo objektai, proc. (parengta autorės)

Analizuojant tyrimo duomenis galima teigti, jog respondentai turi skirtingą nuomonę kalbant apie jų mokymo ir ugdymo organizavimą įmonėje (žr. 23 pv.). Pastebima, jog nebuvo organizacijas įvertinusių 1-4 balais, dėl to galima teigti, jog visos organizacijos nors šiek tiek orientuojasi į

darbuotojų švietimą. 5 respondentai, darbuotojų mokymo ir ugdymo stiprumą įvertino minimaliai (5-6 balais), 13 apklaustųjų šį procesą pažymėjo vidutiniškai (7 balai). Galima interpretuoti, jog šie asmenys nesijaučia galintys laisvai ugdytis ir tobulinti žinias bei įgūdžius. 23 respondentai darbuotojų ugdymo ir tobulinimo stiprumą laiko geru, o net 38 respondentai – labai geru. Vadinasi, šie apklaustieji turi beveik visas galimybes ne tik profesiniu, bet ir asmeniu lygmeniu ugdytis. Organizacijos pritarimą ir paramą jaučia 23 respondentai, kurie darbuotojų mokymo ir ugdymo stiprumą įvertino puikiai (10 balų). Tad galima teigti, jog šiuolaikinės organizacijos deda pastangas darbuotojų tobulinimuisi, nes tikimasi, jog tiek profesines kompetencijas turintys, tiek asmeniam gyvenime nestovintys vietoje, darbuotojai lemia visos organizacijos augimą bei pelno didinimą.

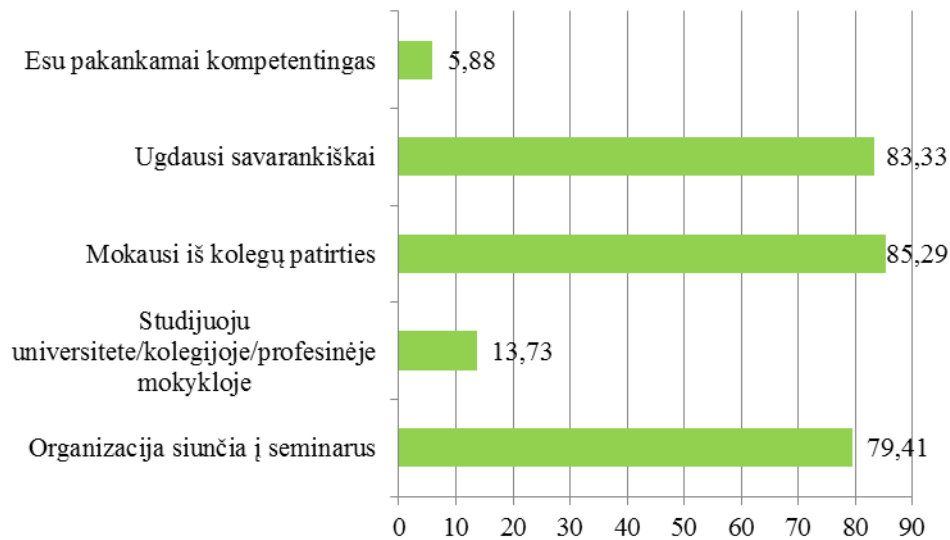


**23 pav.** Darbuotojų mokymo ir ugdymo vertinimas organizacijoje, vnt. (parengta autorės)

Vertinant tyrimo duomenis akivaizdu, jog darbuotojų mokymas ir ugdymas aktualus visose organizacijose. Visi respondentai (100 proc.), nurodė, jog jų atliekamas darbas ir užimamos pareigos reikalauja specifinių žinių ar įgūdžių. Galima teigti, jog paslaugų sektorius, kasdieninis bendravimas su klientais bei dinamiška darbuotojus supanti aplinka sąlygoja nuolatinio žinių siekimo būtinybę.

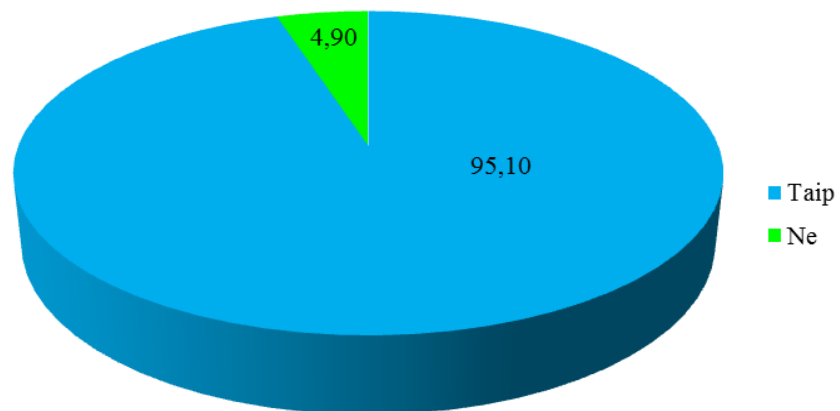
Analizuojant tyrimo duomenis pastebima, jog respondentai turi įvairias kompetencijų tobulinimo galimybes (žr. 24 pav.). Didžioji dalis respondentų (85,29 proc.) teigia, jog mokosi ir bendradarbių patirties, 83,33 proc. pažymi, jog propaguoja savarankiško ugdymosi perspektyvas, 79,41 proc. akcentuoja organizacijos skatinimą darbuotojams dalyvauti įvairiuose seminaruose. Kiek daugiau nei 13 proc. apklausoje dalyvavusių asmenų savo žinias tobulina universitetinėse/koleginėse/profesinių mokyklų studijose, tačiau net 5,88 proc. apklaustųjų teigia, jog jie yra pakankamai kompetentingi atliekamam darbui, jog papildomas ugdymasis nėra reikalingas. Galima teigti, jog organizacijos suteikia galimybę darbuotojams ugdytis tiek organizacijoje (kolegų patirtis), kuomet dažniausiai

apmokami nauji darbuotojai, tiek už organizacijos ribų (seminarai, studijos universitete/kolegijoje/profesinėje mokykloje), tiek savarankiškai.



**24 pav.** Kompetencijų tobulinimo galimybės, proc. (parengta autorės)

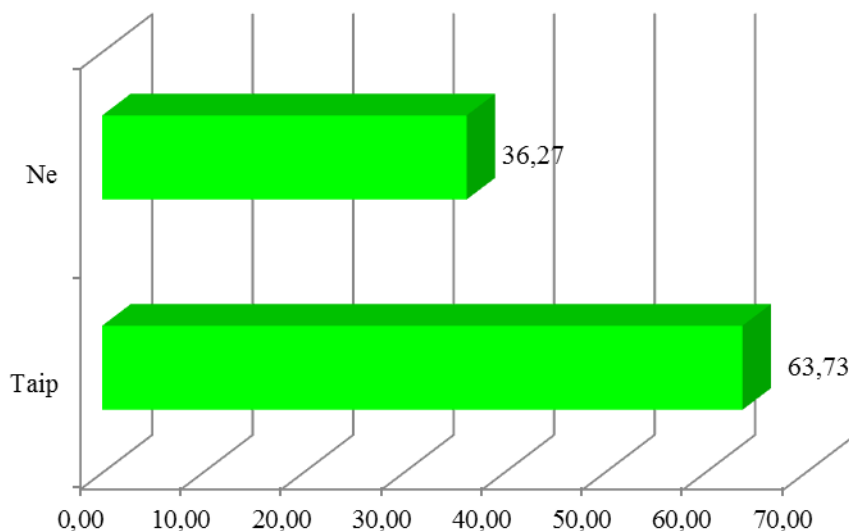
Siekiant išsiaiškinti, ar organizacijose egzistuoja individualus tobulėjimo planas, gauti nevienareikšmiški atsakymai (žr. 25 pav.). Nors didžioji dauguma respondentų (95,10 proc.) teigia, jog jų organizacijoje yra naudojamas individualaus tobulėjimo planas, 4,90 proc. pažymi, kad jie nėra supažindinti su šia metodika.



**25 pav.** Individualaus tobulėjimo plano taikymas, proc. (parengta autorės)

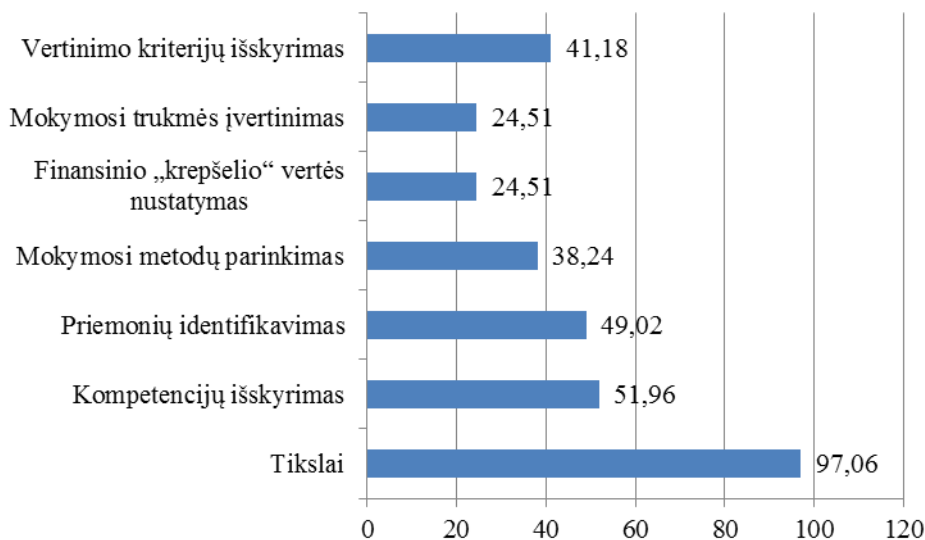
Ne visi respondentai yra linkę aktyviai dalyvauti individualaus tobulėjimo plano sudarymo metu (žr. 26 pav.). Nors ir dauguma respondentų (63,73 proc.) teigia, jog jie aktyviai dalyvauja sudarant individualaus tobulėjimo planą, tačiau daugiau nei trečdalis (36,27 proc.) apklaustųjų pažymi, jog nesureikšmina šio proceso. Analizuojant 24 pav. ir 25 pav. galima teigti, jog nors ir didžioji dauguma apklaustųjų darbuotojų pažymi, kad individualaus tobulėjimo planas yra plačiai aptarinėjama

sąvoka, tačiau patys darbuotojai nevertina šio proceso, galbūt jaučiasi pakankamai kompetentingi ar per daug pasyvūs, nesureikšminantys tobulėjimo galimybių.



**26 pav.** Atsakymų į klausimą „Ar aktyviai dalyvaujate individualaus tobulėjimo plano sudarymo metu?“ rezultatai, proc. (parengta autorės)

Siekiant įvertinti individualus tobulėjimo plano sudarymo procesą, respondentų buvo prašoma pažymėti akcentuojamas metodikas (žr. 27 pav.).



**27 pav.** Akcentuojamos individualaus plano sudarymo žingsniai, proc. (parengta autorės)

Beveik visi respondentai (97,06 proc.) teigia, jog sudarant individualaus tobulėjimo planą svarbiausias akcentas – tikslai, kuriuos siekiama išpildyti šiuo planu. Pusė apklaustųjų (51,96 proc.) pabrėžia išskirtų kompetencijų svarbą, o 49,02 proc. pažymi, jog didelis dėmesys skiriamas priemonėms, padėsiančios pasiekti numatytus tikslus, identifikuoti. Matoma, jog 41,18 proc.



respondentų teigia, jog bendraujant su vadovu yra išskiriami vertinimo kriterijai, o 38,24 proc. – konkrečiai parenkami labiausiai tinkantys mokymosi metodai. Tik ketvirtadalis respondentų mano, jog sudarant šį planą yra akcentuojamas mokymosi trukmės įvertinimas ir finansinio „krepšelio“ vertės nustatymas. Interpretuojant galima teigti, jog visi respondentai yra individualios asmenybės, kurios, bendraudamos su vadovu sudarant individualaus tobulėjimo planą, skirtingai sureikšmina šias metodikas. Tačiau dėl menkai išpuoselėtų vertinimo kriterijų išskyrimo, mokymosi trukmės įvertinimo ir finansinio „krepšelio“ vertės nustatymo gali kilti nesusipratimų, pavyzdžiui: kas ir kada įvertins tobulinimosi metu įgytas žinias.

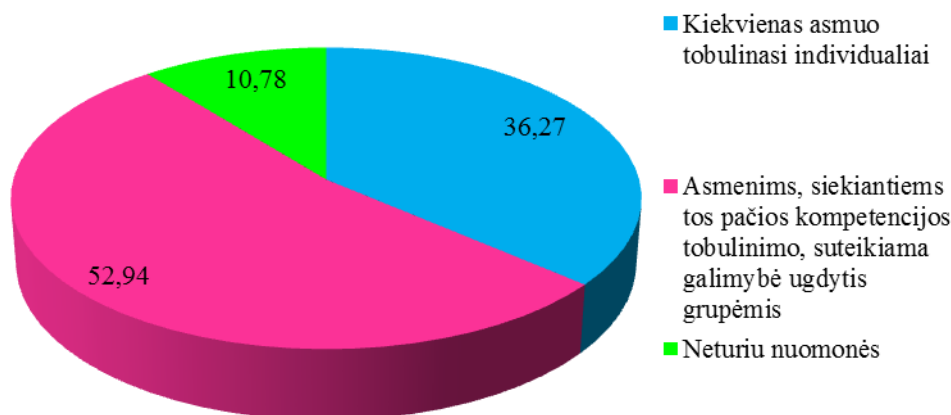
Šiuo tyrimu taip pat siekiama įvertinti darbuotojams svarbiausias individualaus tobulėjimo plano metodikas (žr. 28 pav.). Beveik visi respondentai (96,08 proc.) teigia, jog jiems svarbiausi aiškiai išdėstyti individualaus tobulėjimo plano tikslai. Daugiau nei pusė apklaustųjų akcentuoja kompetencijų išskyrimą (60,78 proc.) ir mokymosi bei ugdymosi priemonių identifikavimą (50,98 proc.). Mokymosi metodų parinkimą pažymi 48,04 proc., finansinio kiekvieno darbuotojo „krepšelio“ vertės nustatymą – 31,37 proc., o vertinimo kriterijų išskyrimą – 20,59 proc. respondentų. Mažiausiai svarbi metodika – mokymosi trukmės įvertinimas (13,73 proc.). Galima teigti, jog darbuotojams būtina aiškiai išdėstyti individualaus tobulėjimo plano tikslus, kurie privalo būti naudingi ne tik organizacijai, bet ir pačiam besimokančiajam, nes tai sąlygoja mokymo(si) efektyvumą. Panašu, jog individualaus tobulėjimo plano metodika nėra tinkamai pritaikoma.



**28 pav.** Individualaus tobulėjimo plano žingsniai, svarbiausios respondentams, proc. (parengta autorės)

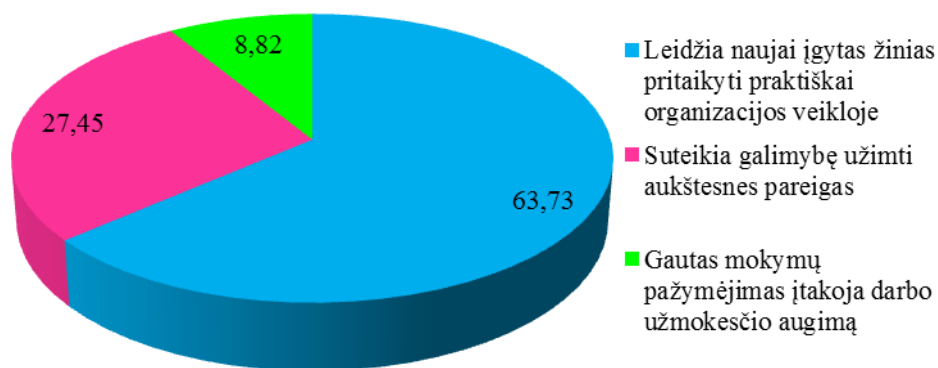
Analizuojant tyrimo duomenis matyti, jog respondentai organizacijoje ugdosi įvairiai (žr. 29 pav.). Pusė apklaustųjų (52,94 proc.) pabrėžia, jog jų atstovaujamoje organizacijoje asmenims, siekiantiems tos pačios kompetencijos tobulinimo, suteikiama galimybė ugdytis grupėmis. Daugiau nei

trečdalis akcentuoja, jog asmenys tobulinasi individualiai (36,27 proc.), o 10,78 proc. šiuo klausimu neturi nuomonės. Taigi, kiekviena organizacija yra individuali, todėl, atsižvelgiant tiek į darbuotojų poreikius, tiek į organizacijos galimybes, turi būti parenkamos individualios ar grupinės darbuotojų tobulinimo(si) perspektyvos.



**29 pav.** Organizacijų suteikiama galimybė tobulintis individualiai ir grupėmis, proc. (parengta autorės)

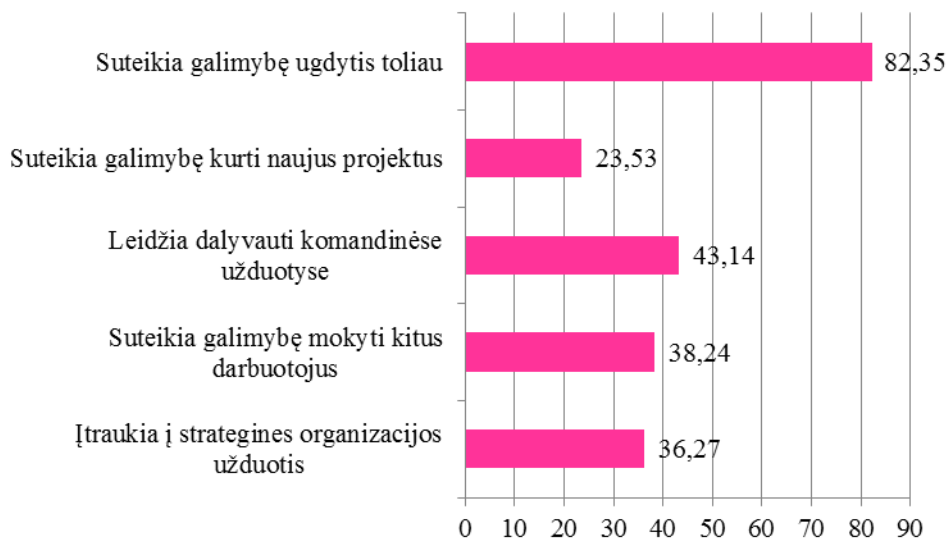
Tyrimo duomenų analizės metu matyti, jog darbuotojų tobulinimosi metu įgytos naujos žinios ir įgūdžiai organizacijose gali būti įvertinami įvairiai (žr. 30 pav.). Dauguma respondentų (63,73 proc.) teigia, jog organizacija leidžia naujai įgytas žinias bei įgūdžius pritaikyti praktiškai organizacijos veikloje. 27,45 proc. apklaustųjų pažymi, kad mokymų dėka yra galimybė užimti aukštesnes pareigas, tuo tarpu 8,82 proc. pabrėžia, jog tai daro įtakos darbo užmokesčio augimui. Galima teigti, jog norint užimti aukštesnes pareigas, kurios taip pat įtakoja darbo užmokesčio augimą, mokymų ir ugdymosi metu įgytas žinias ir įgūdžius darbuotojai turėtų pritaikyti praktiškai dirbdami.



**30 pav.** Tobulinimosi rezultatų įvertinimas organizacijose, proc. (parengta autorės)

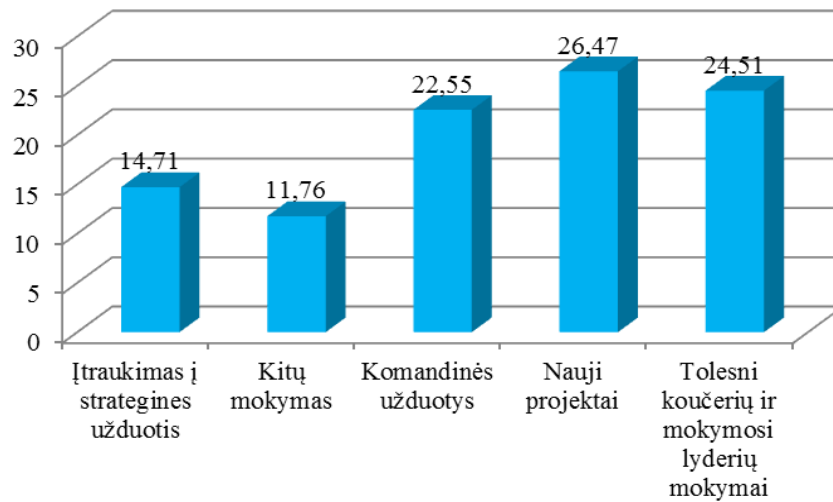
Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti, kokias galimybes įtvirtinti mokymų ir ugdymosi metu įgytas žinias ir įgūdžius turi respondentai (žr. 31 pav.). Matyti, jog daugiau respondentų pabrėžia tolimesnio ugdymosi galimybę (82,35 proc.). Apklaustieji taip pat pabrėžia, jog jie organizacijoje gali

dalyvauti komandinėse užduotyse (43,14 proc.), turi galimybę mokyti kitus darbuotojus (38,24 proc.) bei po mokymų yra įtraukiami į strategines organizacijos užduotis (36,27 proc.). Mažiausiai respondentų (23,53 proc.) teigia, jog organizacijos jiems suteikia galimybę kurti naujus projektus. Galima teigti, jog nors ir skatinamas tolimesnis darbuotojų ugdymas(is), tačiau organizacijos per mažai įtraukia darbuotojus į naujus projektus ir strategines organizacijos užduotis, juk nauji žmonės – tai naujos ir unikalios mintys ir problemų sprendimai.



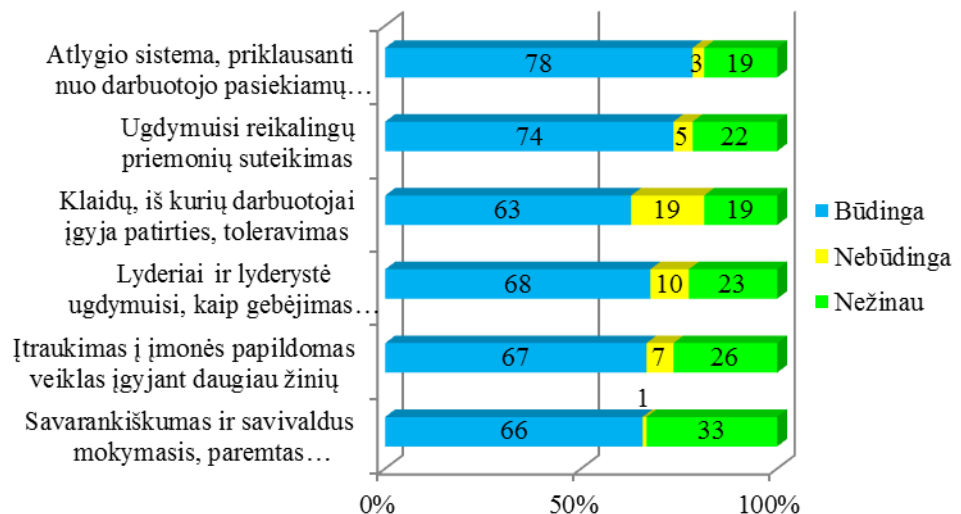
**31 pav.** Mokymų bei ugdymosi metu įgytų žinių bei įgūdžių įtvirtinimo galimybės organizacijoje, pro. (parengta autorės)

Analizuojant tyrimo duomenis matyti, jog respondentai vertina skirtingas mokymo ir ugdymosi metu įgytų žinių bei įgūdžių įtvirtinimo priemones (žr. 32 pav.). Daugiausiai respondentų (26,47 proc.) pritaria galimybę kurti ir dalyvauti naujuose projektuose. Ketvirtadaliui apklaustųjų (24,51 proc.) svarbūs tolesni koučerių ir mokymosi lyderių mokymai, kurių dėka veržlūs darbuotojai turi galimybę pereiti į vadovaujančias pareigas. Nemažai daliai, 22,55 proc. respondentams, yra priimtina galimybė dalyvauti komandinėse užduotyse. Tačiau tik 14,71 proc. vertina įtraukimą į strategines organizacijos užduotis, o 11,76 proc. akcentuoja galimybę mokyti kitus darbuotojus. Galima teigti, individualūs saviraiškos poreikiai įtakoja skirtingas naujų žinių ir įgūdžių įtvirtinimo galimybes: ne visos galimybės organizacijos yra linkusios darbuotojams pasiūlyti, o darbuotojai savo ruožtu ne visose veiklose yra aktyvūs.



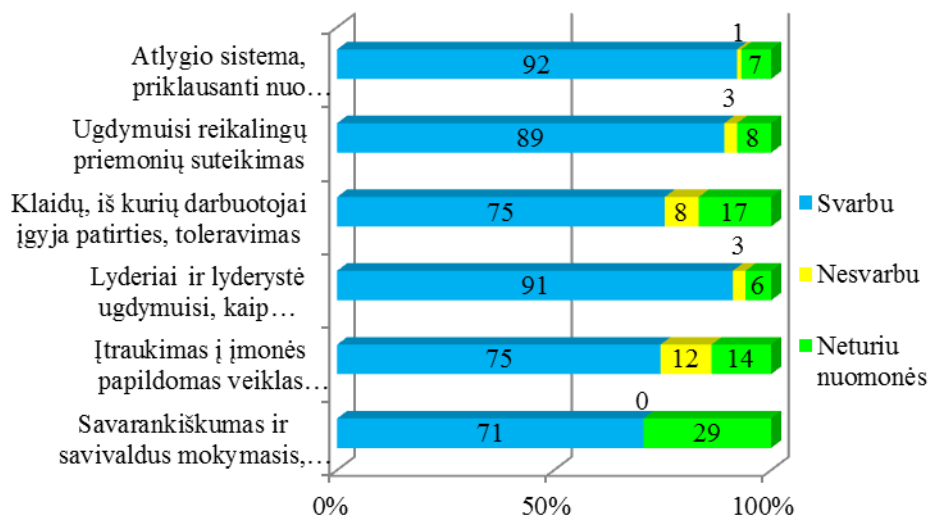
**32 pav.** Respondentams priimtinausios naujų žinių įtvirtinimo priemonės, proc. (parengta autorės)

Vertinant tyrimo duomenis pastebima, kad respondentai panašiai vertina organizacijoms būdingus bruožus (žr. 33 pav.). Didžioji dalis apklaustųjų teigia, jog jų organizacijoms būdinga: savarankiškumas ir savivaldus mokymasis, paremtas unikalių gebėjimų raiška, papildoma atsakomybe bei gebėjimu nulemti visą savo mokymosi procesą (66 proc.); įtraukimas į įmonės papildomas veiklas įgyjant daugiau žinių (67 proc. respondentų); lyderiai ir lyderystė ugdymuisi, kaip gebėjimas „užvesti“ kitus darbuotojus siekiant ugdymosi, tobulėjimo ir naujų idėjų įgyvendinimo (68 proc. respondentų); klaidų, iš kurių darbuotojai įgyja patirties, toleravimas (63 proc.); ugdymuisi reikalingų priemonių suteikimas (74 proc. respondentų); atlygio sistema, priklausanti nuo darbuotojo pasiekiamų rezultatų (78 proc.). Deja, net 19 proc. respondentų teigia, jog organizacijos nėra linkusios į klaidų toleravimą ar lyderius ir lyderystę ugdymuisi (10 proc. respondentų). Respondentai neturi nuomonės savarankiškumo ir savivaldaus ugdymosi (33 proc.), įtraukimo į organizacijos papildomas veiklas (26 proc.) bei lyderių ir lyderystės ugdymuisi (23 proc. respondentų) temomis.



**33 pav.** Respondentų nuomone, organizacijai būdingi bruožai, proc. (parengta autorės)

Analizuojant tyrimo duomenis galima teigti, jog respondentams svarbūs panašūs organizacijų bruožai (žr. 34 pav.). Labiausiai respondentų vertinama yra atlygio sistema, priklausanti nuo darbuotojo pasiekiamų rezultatų (92 proc.); lyderiai ir lyderystė ugdymuisi, kaip gebėjimas „užvesti“ kitus darbuotojus siekiant ugdymosi, tobulėjimo ir naujų idėjų įgyvendinimo (91 proc.); ugdymuisi reikalingų priemonių suteikimas (89 proc.); klaidų, iš kurių darbuotojai įgyja patirties, toleravimas (75 proc.); įtraukimas į įmonės papildomas veiklas įgyjant daugiau žinių (75 proc.); savarankiškumas ir savivaldus mokymasis, paremtas unikalių gebėjimų raiška, papildoma atsakomybe bei gebėjimu nulemti visą savo mokymosi procesą (71 proc.). 12 proc. respondentų nėra svarbu būti įtrauktiems į papildomas organizacijos veiklas, o 8 proc. respondentų – klaidų toleravimas. Net 29 proc. respondentų neturi nuomonės savarankiškumo ir savivaldaus mokymosi, įtraukimo į organizacijos papildomas veiklas (14 proc. ), klaidų toleravimo (17 proc.) temomis. Galima teigti, jog nors ir didžiajai daliai apklaustųjų svarbūs minėti bruožai, tačiau nemažai darbuotojų lieka be nuomonės. Tad organizacijoms svarbu padėti savo darbuotojams nuodugniau susipažinti su esama padėtimi, nes tai lemia individualų asmens tobulėjimą ir visos organizacijos augimą.



**34 pav.** Respondentams svarbūs organizacijos bruožai, proc. (parengta autorės)

Apibendrinant darbuotojų apklausos rezultatus galima teigi, jog paslaugų sektoriuje, klientų aptarnavimo srityje daugiausiai dirba 19-50 m. amžiaus moterys, turinčios aukštąjį išsilavinimą. Nors dauguma respondentų teigia, jog jų organizacijai būdingi savarankiško mokymosi planavimo ir organizavimo mokymai bei vadovo pavyzdys tobulėjimui, tačiau darbuotojams taip pat svarbios organizacijos rengiamos komandiruotės ir mokymams skirtas laikas darbo metu. Pastebima, jog dažniausiai ugdomi profesiniai gebėjimai, o ugdymosi procesu užsiima visa organizacija, nes darbas reikalauja specifinių žinių ir įgūdžių. Galima teigti, jog darbuotojai yra skatinami tobulintis iš bendradarbių patirties, tačiau yra plėtojamas ir savarankiškas mokymasis, o visa tai yra aptariama individualaus tobulėjimo plano sudarymo metu, kuriuo yra akcentuojami mokymosi tikslai,

tobulintinos kompetencijos bei būtinos priemonės. Dauguma respondentų ugdosi individualiai, o naujas žinias bei įgūdžius organizacija leidžia pritaikyti praktiškai dirbant. Nors organizacijos suteikia galimybę ugdytis toliau, tačiau darbuotojai nori ne tik tolimesnio ugdymosi, bet ir būti įtraukti į naujus projektus. Darbuotojų nuomone, organizacijos pasižymi nuo ugdymosi rezultatų priklausančia atlygio sistema, ugdymuisi reikalingų priemonių suteikimu bei lyderiais ir lyderyste ugdymuisi, tačiau ne visuomet yra toleruojamos mokymosi klaidos.

### 3.2.2. Ekspertų interviu

Interviu protokoluose (žr. 5 pried.) pateikiama subjektyvi informantų nuomonė. Interviu buvo vykdomas informantų darbovietėse, o duomenys buvo fiksuojami raštu. Informantai interviu skirdavo vidutiniškai po 15 min.

Turinio (Content) analizės metu interviu gauti duomenys pagal temas buvo suskirstyti į kategorijas ir subkategorijas, leidžiančias interpretuoti informantų pateiktą informaciją. Informantų charakteristikos pateikiamos 2-oje lentelėje.

2 lentelė

**Informantų charakteristikos (parengta autorės)**

<b>Charakteristika</b>	<b>Duomenys</b>
Imties dydis	N=4
Lytis	2 vyrai, 2 moterys
Pareigos	Grupės vadovė, biuro vadovas, klientų aptarnavimo grupės vadovė, šiaurės regiono vadovas

Bendraujant su informantais pastebėta, jog bankų, nekilnojamo turto, telekomunikacijų bei draudimo organizacijose dirba kompetentingi darbuotojai, turintys aukštąjį universitetinį ar koleginių išsilavinimą. Tačiau vien išsilavinimą patvirtinančio dokumento nepakanka – darbuotojai yra specialiai apmokami darbo vietoje ar turi išlaikyti kvalifikacijos egzaminą.

Atlikta turinio analizė leido išskirti 19 kategorijų, kurias detalizuoja 61 subkategorija. Organizacijos vadovo bei koučingo ir mokymosi kompetencijų požymiai (kategorijos ir subkategorijos) pateikiami 3 lentelėje.

Organizacijos vadovo bei koučingo ir mokymosi kompetencijų požymiai apibūdinami šiomis kategorijomis: koučingo ir mokymosi kompetencijų dalyviai, koučingo ir mokymosi kompetencijų panaudojimas bei vadovas.

**Organizacijos vadovo bei koučingo ir mokymosi kompetencijų požymiai (parengta autorės)**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Teiginiai</b>
Koučingo ir mokymosi kompetencijų dalyviai	Organizacijos atstovai	„vadovai“, „vidaus treneriai“, „personalo departamentas“
	Išorės specialistai	„kviestiniai lektoriai“, „kviestiniai išorės specialistai“; „kartu su išorės kompanijomis“, „išorės <...> treneriai“
Koučingo ir mokymosi kompetencijų panaudojimas	Panaudojimas veikloje	„panaudojame šias žinias dirbant su kolektyvu“, „vadovai tai pritaiko savo veikloje“
	Rekomenduojamas/tikėtinas panaudojimas	„vadovai turėtų dirbti šiuo principu“, „svarbu mokėti paskatinti savo darbuotojus“
Vadovas	Asmeninis ir profesinis tobulėjimas	„dalyvauja mokymuose, seminaruose, dalijasi patirtimi ir naujomis žiniomis“, „ugdosi savarankiškai“, „dalyvauja specialiuose instruktavimuose“, „saviugda“, „papildomi tik vadovams skirti seminarai“, „dalijasi patirtimi, vyksta rotacija“, „80/20 programa“
	Tobulėjantis vadovas kaip pavyzdys darbuotojams	„tikrai yra pavyzdinių vadovų“, „kasdien galima pastebėti tobulėjimo pavyzdžių“, „vadovas turi būti pavyzdys, gebantis susitvarkyti su savo gyvenimu ir skatinti kitus. Vadovai yra kaip įmonės ambasadoriai“

Kategorija „**Koučingo ir mokymosi kompetencijų dalyviai**“ atskleidžia, jog šių mokymu metu dalyvauja tiek organizacijos atstovai, tiek išorės specialistai. Vadovai, kaip organizacijos atstovai, tiesiogiai bendraujantys su darbuotojais, privalo susipažinti su koučingo ir mokymosi kompetencijų metodikomis. Šį procesą organizuoja personalo skyrius – pakviečia išorės specialistus.

Kategorija „**Koučingo ir mokymosi kompetencijų panaudojimas**“ leidžia teigti, jog, nors ir dalis informantų teigia, kad šias metodikas naudoja savo veikloje, tačiau vadovams nėra griežtai privaloma šią koučingo ir mokymosi kompetencijų praktiką taikyti bendraujant su darbuotojais.

Kategorija „**Vadovas**“ parodo, jog vadovas turi ne tik profesiskai ir asmeniškai tobulėti, bet ir būti pavyzdžiu savo darbuotojams. Yra teigiama, jog vadovai dalyvauja formaliuose, tik vadovams skirtuose mokymuose, tačiau dar svarbiau jiems tobulėti savarankiškai. Gebėjimas suvaldyti visą mokymosi procesą – puikus tobulėjimo pavyzdys darbuotojams.

Vadovų buvo paprašyta identifikuoti mokymų poreikio atsiradimą, dalyvius bei vadovo vaidmenį šiame procese. Interviu metu paaiškėjo, jog darbuotojų ugdymą įgalinančiai aplinkai būdingas individualus tobulėjimo planas (žr. 4 lent.), kurį galima apibūdinti šiomis kategorijomis: praktinis suvokimas, dalyviai, tikslai, kompetencijos, finansinis „krepšelis“.

**Individualus tobulėjimo planas (parengta autorės)**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Teiginiai</b>
Praktinė individualaus tobulėjimo plano paskirtis	Tikslų nustatymas	„šiuo planu yra siekiama nubrėžti siektinus tikslus“, „siektinas planas“
	Tobulėjimo metodas	„priemonė darbuotojams dar ir dar tobulėti, galimybė augti“
	Konkretūs veiksmai	„nurodoma, kaip reikia dirbti“
Dalyviai	Vadovas	„vadovas“, „vadovui“
	Darbuotojai	„su darbuotojais“, „darbuotojui“
Tikslai	Abipusio augimo perspektyvos	„aptaria augimo perspektyvas“
	Darbų ir mokymų siekiamybė	„siektinus tikslus“
	Saviugda	„kaip ugdytis pačiam“
Kompetencijos	Asmeninės savybės	„komunikabilumas“, „sąžiningumas“
	Veiklos sritys	„aptarnavimas“, „pardavimai“, „pardavimais“, „pardavimų įgūdžiai“
	Gebėjimai	„laiko planavimu“, „stresinių situacijų valdymu“, „technologijų pritaikymas“
	Žinios	„žinios“
	Vertybės	„kokiomis vertybėmis darbuotojas vadovaujasi tiek savo gyvenime, tiek darbe“
Finansinis „krepšelis“	Lėšų skirstytojas	„centrinė būstinė“, „viską sprendžia organizacija“, „centrinėje būstinėje esantis personalo skyrius“, „organizacija“
	Lėšų gavėjas	„lėšos skiriamos skyriams, pavieniai darbuotojai „finansinio“ krepšelio neturi“, „pinigai skiriami visam biurui“, „pinigai skiriami komandoms, kiekvienam darbuotojui – ne“, „mes neturime skirtos konkrečios pinigų sumos kiekvienam darbuotojui, tačiau, jei darbuotojas sugebės pagrįsti paties susirastus mokymus, organizacija gali apmokėti ir juos“

Kategorija „**Praktinė individualaus tobulėjimo plano paskirtis**“ atskleidžia, jog individualus tobulėjimo planas yra ne tik tikslų nustatymo priemonė, bet ir konkreti tobulėjimo metodika, kaip ir konkretūs veiksmai, skirti pasiekti geriausių mokymų rezultatą.

Kategorija „**Dalyviai**“ parodo, jog sudarant individualaus tobulėjimo planą privalo dalyvauti vadovas su kiekvienu darbuotoju individualiai, nes tai suteikia galimybę parinkti optimaliausius, tik konkrečiam darbuotojui tinkančius mokymus.

Kategorija „**Tikslai**“ atskleidžia, kad individualus tobulėjimo planas yra ne tik darbų ir mokymų siekiamybė, bet ir abipusio darbuotojo ir visos organizacijos augimo perspektyvos. Šio plano tikslas taip pat gali būti ir saviugdų skatinimas, leidžiantis darbuotojui tobulėti savarankiškai.



Kategorija „**Kompetencijos**“ leidžia teigti, jog darbuotojams, dirbantiems klientų aptarnavimo srityje, reikalingos įvairios kompetencijos: asmeninės savybės, veiklos sritis, gebėjimai, žinios bei vertybės („kokiomis vertybėmis darbuotojas vadovaujasi tiek savo gyvenime, tiek darbe“). Šių kompetencijų tobulinimais pagerina ir pačios organizacijos veiklos rezultatus.

Kategorija „**Finansinis „krepšelis**““ atskleidžia, kad už lėšų skirstymą mokymams yra atsakinga organizacija, o jei organizacija turi skyrių, biurų ar padalinių visoje Lietuvoje – „centrinė būstinė“ ar „centrinėje būstinėje esantis personalo skyrius“. Pastebima, jog darbuotojai nelabai įtakoja finansų skirstymą („mes neturime skirtos konkrečios pinigų sumos kiekvienam darbuotojui, tačiau, jei darbuotojas sugebės pagrįsti paties susirastus mokymus, organizacija gali apmokėti ir juos“), nes „lėšos skiriamos skyriams“, „pinigai skiriami visam biurui“.

Vadovų atsakymai apie ugdomus asmenis organizacijoje, mokymų dažnumą, asmenis, atsakingus už darbuotojų mokymą rodo, kad ugdymo procesas apibūdinamas šiomis kategorijomis: objektas, mokymų vykdymas, vieta, mokymų priežastys, asmenys, atsakingi už mokymus bei mokymų rūšys. Interviu metu gautų duomenų analizė pateikta 5 lentelėje.

Kategorija „**Objektas**“ leidžia teigti, jog organizacijoje ugdomi ne vien darbuotojai. Pastebėta, kad vadovams yra privaloma ugdytis, o dažniausiai ugdomos darbuotojų grupės ar visa organizacija („ugdomės visi kartu“).

Kategorija „**Mokymų vykdymo dažnis**“ atskleidžia, kad mokymai yra vykdomi nuolatos („stengiamės ugdytis nuolat“), tačiau pasitaiko ir nenumatytų atvejų, tad mokymai gali būti vykdomai esant poreikiui („kai atsiranda poreikis“).

Kategorija „**Vieta**“ parodo, jog darbuotojų mokymas gali būti vykdomas įvairiose vietose: pačioje organizacijoje (vidiniai mokymai, dalinimasis informacija), ne organizacijoje (mokymai ir seminarai kituose miestuose, studijos universitete/kolegijoje/profesinėje mokykloje). Konkreti mokymų vieta priklauso nuo darbuotojo ir organizacijos bendrų poreikių ir galimybių.

Kategorija „**Mokymų priežastys**“ leidžia teigti, jog egzistuoja įvairios priežastys, kodėl organizacijos atsigręžia į mokymus. Dažniausiai yra apmokomi nauji organizacijos darbuotojai. Taip pat gali būti mokomi nepakank („mokymai kartojasi, vyksta kelis kartus“).

Kategorija „**Asmenys, atsakingi už mokymus**“ atskleidžia, kad mokymus organizuoja ne vienas asmuo: vadovai, organizacijos specialistai („komandų treneriai“, „personalo specialistai“), darbuotojai („patys darbuotojai turi galimybę pateikti pasiūlymų“) bei išorės dalyviai („kviečiami konsultantai iš išorės“, padedantys įvertinti mokymų ir ugdymo poreikį bei galimas įgyvendinimo priemones).

## Ugdymo procesas (parengta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Objektas	Vadovai	„ir vadovai“
	Darbuotojai	„ir darbuotojai“
	Darbuotojų grupės	„skiriamas“, „skirti grupėms“
	Organizacija	„ugdomės visi kartu“, „dalyvauja visi“
Mokymų vykdymo dažnis	Esant poreikiui	„kai tam atsiranda poreikis“
	Nuolatos	„ugdytusi nuolat“, „stengiamės ugdytis nuolat“, „nuolatiniai mokymai“, „nuolatos“, „mokymai kartojami“, „tikrai dažnai“, „sistemiškai“, „mokymai kartojami, vyksta kelis kartus“
Vieta	Organizacijoje	„kas savaitę dalinamės naujomis žiniomis“, kiekvieną savaitę naujos informacijos sklaida“, „populiariausi – vidaus mokymai“, „mokymosi patirties dalinimasis“, „savaitiniuose susitikimuose yra aptariamose naujienos“
	Ne organizacijoje	„įvairiuose mokymuose ir seminaruose visoje Lietuvoje, taip pat ir Pabaltijo, Skandinavijos šalyse“, „mokymuose ir seminaruose, kurie dažniausiai vyksta Vilniuje“, „skatinamos neakivaizdinės magistrantūros studijos“
Mokymų priežastys	Nauji darbuotojai	„atsiranda naujų darbuotojų“, „nauji darbuotojai“
	Nepakankami rezultatai	„remiantis mėnesinėmis ataskaitomis“, „priklauso, nuo atitinkamos kvalifikacijos“
	Poreikis	„mokymų poreikio“, „metų pradžioje su vadovu nusprendus“
Asmenys, atsakingi už mokymus	Vadovai	„vadovai“, „atsakingi vadovai“
	Organizacijos specialistai	„instruktoriai“, „personalo specialistai“, „centrinėje būstinėje vyksta pagrindiniai su mokymais susiję sprendimai“, „centrinės būstinės personalo departamentas“, „komandų treneriai“
	Darbuotojai	„patys darbuotojai turi galimybę pateikti pasiūlymų“
	Išorės dalyviai	„kviečiami konsultantai iš išorės“
Mokymų rūšys	Individualūs mokymai	„ir individualiai“, „ir taip, ir taip“, „dažniausiai atrenkami individualūs asmenys“, savarankiškai – prisijungus prie elektroninės platformos“, „webinarų pagalba“, ugdomasi atskirai“
	Grupiniai mokymai	„ir grupėmis“, „ir taip, ir taip“, „workshopai“
	Saviugda	„ugdosi savarankiškai“, „saviugda“

Kategorija „Mokymų rūšys“ parodo, jog darbuotojams yra organizuojami įvairūs mokymai: individualūs, kuomet pavieniai darbuotojai ugdosi skirtingose programose; grupiniai mokymai, kuomet keli darbuotojai gali būti ugdomi tos pačios kompetencijos; saviugda – darbuotojai skatinami tam, kad sugebėtų patys valdyti visą ugdymosi procesą.

Bendraujant su informantais mokymo ir ugdymosi metu įgytų žinių ir gebėjimų įvertinimo ir darbuotojų motyvavimo temomis paaiškėjo, kad darbuotojų ugdymą įgalinanti aplinka nėra įsivaizduojama be mokymų ir ugdymosi įvertinimo (žr. 6 lent.).

6 lentelė

**Mokymų ir ugdymosi įvertinimas** (parengta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Įvertinimo būdai	Ataskaitos	„pagal ataskaitas, praėjus tam tikram laikui po mokymų“, „pardavimų ataskaitose“, „metiniuose ir kitokio laikotarpio rezultatų ataskaitose“
	Rodikliai	„kompetencijų lygis atsiskleidžia galutiniuose pardavimuose“, „ar pagerėjo pardavimų rodikliai“, „ar sutrumpėjo vykdomų procesų laikas“
	Vadovo bendravimas su darbuotoju	„bendraujant su darbuotoju, aptariant mokymus ir pasiektus rezultatus po jų“, „vadovo įvertinimuose“
	Specialios procedūros	„turi atlikti testus“
	Klientų nuomonė	„kaip suteiktų paslaugų kokybę įvertina klientai“
Motyvavimas	Finansinės priemonės parama	„darbo užmokesčio sistema yra skirstoma į kintamą ir fiksuotą dalis. Kintama dalis kinta nuo mokymosi rezultatų“, „papildomos apmokamos atostogos nuo išdirbto laiko“
	Žodinė parama	„skatiname neakivaizdines magistrantūros studijas“, „paskatina savarankiškai ugdytis, suteikia informaciją apie egzistuojančias mokymų programas“
	Ne finansinės priemonės	„morališkai gerinant darbo sąlygas, įtraukiant į strategines užduotis, leidžiant prisidėti prie svarbių sprendimų priėmimo“, „dalijasi patirtimi“
	Augimo perspektyvos organizacijoje	„darbuotojas <...> turi galimybę pasiekti karjeros aukštumų, pereiti į aukštesnes pareigas“
	Socialinės garantijos	„sveikatos draudimas“, „pensijų kaupimas“

Kategorija „**Įvertinimo būdai**“ atskleidžia, jog tobulinimosi metu įgytos naujos žinios ir įgūdžiai gali būti įvertinami skirtingais būdais: remiantis ataskaitomis, įvairiais rodikliais (ar pagerėjo), vadovo bendravimu su kiekvienu darbuotoju, specialiomis procedūromis („turi atlikti testus“) bei klientų nuomone („kaip <...> įvertina klientai“).

Kategorija „**Motyvavimas**“ parodo, jog mokymų bei ugdymosi įvertinimas neatsiejamas nuo motyvavimo pasiekti kuo geresnių rezultatų. Darbuotojai gali būti motyvuojami finansinėmis priemonėmis (padidėjęs darbo užmokestis), žodine parama, ne finansinėmis priemonėmis (pavyzdžiui: darbo sąlygų gerinimas, įtraukimas į strategines užduotis), augimo perspektyvomis („turi galimybę <...> pereiti į aukštesnes pareigas“) bei socialinėmis garantijomis.

Mokymų ir ugdymosi rezultatų įtvirtinimas – svarbi darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos dalis, kuri yra analizuojama pritaikomumo, lyderių „auginimo“, bendradarbių mokymo kategorijomis. Duomenys pateikiami 7 lentelėje.

**Mokymų ir ugdymosi įtvirtinimas (parengta autorės)**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Teiginiai</b>
Pritaikomumas	Praktinis darbas	„praktiškai dirbant“, „vedant derybas“, „dirbant“, „suteikiant paslaugas“
	Bendravimas su klientais	„bendraujant su klientais“
Lyderių „auginimas“	Darbuotojo iniciatyva	„jei darbuotojas stengiasi parodyti iniciatyvumą, siekia aukštesnių nei vidutinių rezultatų“, „darbuotojai turi patys parodyti iniciatyvą augimui“, „jei darbuotojas parodo norą, iniciatyvą visapusiškai augti, tuomet turi galimybę tobulėti tarptautiniu mastu“, „patys parodo iniciatyvą“
	Vadovo vaidmuo	„vadovas turi paskatinti atsiskleisti“, „vadovas <...> tik patarėjas“, „kai kuriuos reikia pastūmėti, o vadovas šiame procese turi padėti darbuotojui atsiskleisti“
Bendradarbių mokymas	Kuravimas/Mentorystė	„naujiems kolektyvo nariams yra skiriamas jam padedantis darbuotojas“, „darbuotojai gali mokyti savo bendradarbius“, „nauji darbuotojai yra apmokomi darbo vietoje, jiems padeda jau seniau dirbantys asmenys – kuratoriai“, „naujam darbuotojui yra skiriamas „savas bičiulis“ iš kolektyvo“
	Atlyginimas už bendradarbių mokymą	„įvairios dovanėlės, gėlės, premijos“, „gali gauti tam tikrą procentinę pardavimų dalį nuo naujojo brokerio pardavimų“, „papildoma apmokamų atostogų diena“, „pati pagalba kitam – jau yra laikoma įvertinimu“, „siekiama įtraukti į naujus projektus“

Kategorija „**Pritaikomumas**“ leidžia teigti, jog mokymų ir ugdymosi metu įgytos žinios ir įgūdžiai gali būti pritaikomi darbuotojams praktiškai dirbant ir tiesiogiai bendraujant su klientais.

Kategorija „**Lyderių „auginimas“**“ parodo, kad šis procesas, kaip įtvirtinimo priemonė, gali vykti tiek darbuotojo, tiek vadovo iniciatyva. Yra teigiama, jog darbuotojas pats turi parodyti iniciatyvą

Kategorija „**Bendradarbių mokymas**“ atskleidžia, jog mokymų ir ugdymosi metu įgytos žinios bei įgūdžiai gali būti pritaikomi bendradarbių mokymui vykdant kuravimą/mentorystę („darbuotojai gali mokyti savo bendradarbius“, „naujam darbuotojui yra skiriamas „savas bičiulis“ iš kolektyvo“), o už šią veiklą gali būti atlyginama įvairiomis dovanėlėmis, premijomis, viešu įvertinimu ar įtraukiant į naujus projektus.

Apibendrinant informantų pasisakymus galima teigti, jog darbuotojų ugdymas yra labai svarbus kiekvienoje organizacijoje. Interviu metu pastebėta, jog informantai akcentuoja vadovo bei koučingo ir mokymosi kompetencijų svarbą. Pabrėžiama, jog darbuotojų ugdymas yra neatsiejamas nuo individualaus plano sudarymo bei viso ugdymo ir mokymosi proceso nustatymo. Pabrėžta, jog darbuotojų ugdymosi metu įgytos žinios turi būti pritaikomos ir įtvirtinamos praktiškai, įvertinamas jų

naudingumas. Tai pat pabrėžiama, jog vadovas turi būti asmeninio tobulėjimo pavyzdys darbuotojams, suteikiantis informaciją apie įvairias mokymų perspektyvas.

### 3.2.3. Teorinio modelio prielaidos ir trūkumai paslaugų sektoriuje

Atliktas kokybinis ir kiekybinis darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos modelio kūrimo prielaidų empirinis tyrimas leido išryškinti šias teorinio modelio kūrimo prielaidas paslaugų sektoriuje:

- ir informantai, ir respondentai teigia, jog jų atstovaujamosiose organizacijose taip pat yra ugdomi tiek darbuotojai, tiek vadovai, tiek komandos, tiek visa organizacija vienu metu;
- paslaugų sektoriaus organizacijos pasižymi vadovais, kurie savo pavyzdžiu rodo, kaip reikia tobulėti;
- gabūs, motyvuoti tobulėti darbuotojai savo organizacijose yra pastebimi ir įvertinami;
- darbuotojai pripažįsta, jog nėra pakankamai kompetentingi ir mokosi iš kolegų patirties, ugdomi savarankiškai ar vyksta į organizacijos vykdomus seminarus ar stažuotes;
- teigiama, jog egzistuoja mokymai organizacijoje ir už organizacijos ribų, formalūs mokymai ir studijos bei saviugda. Tyrimo metu, gauta informacija leidžia teigti, kad visi tyrime dalyvavę asmenys akcentuoja visus šiuos mokymų būdus;
- didžioji tyrimo dalyvių dalis individualaus tobulėjimo planu praktiškai naudojami organizacijoje;
- teorinis modelis akcentuoja individualaus tobulėjimo plano sudarymo tikslus, kompetencijų išskyrimą, priemonių identifikavimą, mokymosi metodų parinkimą, finansinio „krepšelio“ vertės nustatymą, mokymosi vertės nustatymą bei vertinimo kriterijų išskyrimą;
- visi tyrimo dalyviai akcentuoja naujų žinių ir įgūdžių pritaikomumą praktiškai;
- darbuotojai vertina tai, jog organizacija suteikia visas mokymuisi reikalingas priemones;
- tiek respondentai, tiek informantai pabrėžė, jog besiuogdantys darbuotojai turi galimybę mokyti savo bendradarbius.

Sėkmingas darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos kūrimas paslaugų organizacijose galimas eliminavus šiuos išryškėjusius trūkumus:

- ne visi darbuotojai yra supažindinti su specialiomis vadovų ugdymo metodikomis, tad nežino šių mokymų pavadinimų ir nesuvokia jų svarbos;
- darbuotojai dažnai neturi žinių apie organizacijos paramą darbuotojo studijoms, tačiau ir ne visi darbuotojai sureikšmina šį veiksma;
- darbuotojai turi nepakankamai galių planuoti ir valdyti paties mokymosi procesą;
- nepakankamai išvystyta atlygio už mokymosi pasiekimus sistema;

- darbuotojai jaučiasi nepakankamai savarankiški, kuomet yra kalbama apie unikalių gebėjimų raišką, papildomą atsakomybę bei gebėjimą nulemti visą mokymosi procesą;
- pernelyg akcentuojamas profesinių gebėjimų, reikalingų konkrečiai darbo vietai, ugdymas. Tačiau savivaldaus mokymosi koncepcijos realizavimas reikalauja bendrųjų gebėjimų ugdymo, kurių svarbos respondentai neakcentuoja;
- individualaus tobulėji plane darbuotojai labiausiai orientuojasi į tikslus, kompetencijų išskyrimą bei priemonių identifikavimą. Darbuotojams nelabai svarbus mokymosi trukmės įvertinimas ar finansinio „krepšelio“ vertės nustatymas;
- teorinis darbuotojų ugdymą organizacijoje įgalinančios aplinkos kūrimo modelis pabrėžia naujų projektų kūrimo bei įtraukimo į strategines užduotis galimybę, tačiau praktiškai tai egzistuoja tik didelėse organizacijose.

Taigi, darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos kūrimo modelio tyrime išvelgtų prielaidų puoselėjimas bei atskleistų trūkumų eliminavimas suteiktų galimybę paslaugų sektoriaus organizacijoms sėkmingai įgyvendinti šį modelį praktiškai.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Darbuotojų ugdymas mokslinėje literatūroje suvokiamas skirtingai, o apibendrinus įvairių autorių mintis gali būti apibrėžiamas kaip nuolatinis procesas, kurio metu darbuotojai įgyja ne tik darbui reikalingų teorinių žinių bei praktinių įgūdžių, bet ir pasiruošia ateities pokyčiams. Pastebėta, jog ugdomi gali būti ne tik organizacijos darbuotojai, bet ir vadovai, komandos ar net visa organizacija. Ugdymo poreikis yra įvertinamas atsižvelgiant į potencialaus ugdymo objekto turimą kvalifikaciją ir atliekamo darbo specifiką, reikalaujančią tam tikrų teorinių žinių ir praktinių įgūdžių. Darbuotojų ugdymo samprata apima ne tik tikslingą edukacinį poveikį (mokymai, seminarai, kursai ir pan.) pačioje organizacijoje ar už jos ribų, bet ir individo savarankišką mokymąsi, kuris idealiu atveju tampa savivaldžiu, paties darbuotojo planuojamu ir valdomu ugdymosi procesu.
2. Individo įgalinimo koncepcija vartojama tiek visuomenės, psichologijos, edukacijos, tiek ir ekonomikos ir vadybos moksluose bei praktinėje organizacijų veikloje. Organizacijos kontekste įgalinimas – tai darbuotojams suteikta galimybė patiems priimti savarankiškus sprendimus darbo vietoje. *Darbuotojų įgalinimas ugdymui* – tai ne tik organizacijos parama ir galios suteikimas darbuotojams priimti savarankiškus sprendimus, susijusius su kompetencijų vystymo perspektyvomis, bet ir pačių darbuotojų poreikiai ir veiksmai, susiję su įvairiomis ugdymo(si) programomis, suteikiančiomis galimybę konstruoti savitą tobulėjimo strategiją; grįžtamojo ryšio galimybė, sąlygojanti ugdymo elementų pritaikomumą; įgalinimo ugdymui proceso individualizavimas, paremtas ugdomojo vadovavimo bei savivaldaus mokymosi koncepcijomis.
3. Mokslinės literatūros analizė leido pagrįsti, kad *darbuotojų ugdymą įgalinanti aplinka* – tai įgalinanti ir ugdymą skatinanti terpė organizacijoje, kurioje darbuotojai turi visas galimybes savarankiškai priimti su profesiniu mokymu ir asmeniniu tobulėjimu susijusius sprendimus, skatinančius darbuotojų kūrybiškumą, naujų projektų įgyvendinimą, organizacijos veikloje pritaikant ugdymosi metu įgytas žinias bei praktinius įgūdžius. Ugdymą įgalinanti aplinka turi atitikti tam tikras kompetencines, psichologines, vadovavimo elgsenos, materialines sąlygas bei besimokančiojo darbuotojo savarankiškumo ir atsakomybės, aktyvaus dalyvavimo ir įsitraukimo, edukacinės lyderių paramos, mokymosi iš klaidų, išteklių bei atlygio už mokymosi rezultatus bruožus.
4. Remiantis moksline literatūra buvo sudarytas *teorinis darbuotojų ugdymą organizacijoje įgalinančios aplinkos kūrimo modelis*, padėsiantis organizacijoms tinkamai, atlikus nurodytus veiksmus, sukurti darbuotojų ugdymą organizacijoje įgalinančią aplinką. Šį modelį sudaro 5

veiksmų blokai: *pradinių įgalinančios ugdymą aplinkos sąlygų užtikrinimas*, kuomet organizuojami koučerių ir mokymosi kompetencijos bei individualaus tobulėjimo plano mokymai vadovams; *ugdymo poreikių nustatymas ir planavimas*, leidžiantis identifikuoti reikalingų kompetencijų poreikį, ugdymo proceso tikslines grupes bei modeliuoti ugdymo procesą; *ugdymo proceso organizavimas*, kuomet turi būti vykdomi individualaus tobulėjimo plano metodikos mokymai darbuotojams bei paties plano sudarymas kiekvienam darbuotojui individualiai; *ugdymo(si) plano vertinimas*, kurio metu įvertinamos darbuotojų individualiai ir /ar grupėse įgytos žinios bei įgūdžiai; *ugdymosi rezultatų įtvirtinimas*, leidžiantis naujas darbuotojų žinias pritaikyti praktiškai organizacijos veikloje (pavyzdžiui, naujų projektų įgyvendinimas, įtraukimas į organizacijos strategines užduotis ir pan.).

5. Empirinis tyrimas padėjo identifikuoti šias darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos modelio kūrimo prielaidas paslaugų sektoriuje:

- paslaugų sektoriaus organizacijos ugdo tiek darbuotojus, tiek vadovus, tiek komandas, tiek visą organizaciją vienu metu; mokymai organizuojami tiek pačioje organizacijoje, tiek ir už jos ribų: formalūs mokymai ir studijos bei saviugda;
- paslaugų sektoriaus organizacijų vadovybė savo pavyzdžiu rodo, kaip reikia tobulėti;
- gabūs, motyvuoti tobulėti darbuotojai savo organizacijose yra pastebimi ir įvertinami;
- individualaus tobulėjimo plano metodika šiame sektoriuje yra žinoma ir taikoma;
- tyrimo dalyviai akcentuoja naujų žinių ir įgūdžių pritaikomumą organizacijos veikloje bei kt.

6. Tyrimo metu nustatytos tokios kliūtys, ribojančios darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos kūrimo modelio pritaikymą paslaugų sektoriuje:

- ne visi darbuotojai yra supažindinti su specialiomis vadovų ugdymo metodikomis, todėl nesuvokia jų svarbos;
- darbuotojai turi nepakankamai savivaldaus mokymosi kompetencijų, t.y. gebėjimų planuoti ir valdyti paties mokymosi procesą; darbuotojai jaučiasi nepakankamai savarankiški, kuomet yra kalbama apie unikalių gebėjimų raišką, papildomą atsakomybę bei gebėjimą nulemti visą mokymosi procesą
- nepakankamas ugdymo(si) rezultatų įtvirtinimas: organizacijos nėra linkusios darbuotojams, įgijusiems naujų teorinių žinių ir praktinių įgūdžių, suteikti galimybę kurti naujus projektus ir įtraukti į strategines organizacijos užduotis;
- organizacijose daugeliu atvejų individualaus tobulėjimo planas taikomas tik formaliai, nėra sisteminio požiūrio susiejant jį su darbuotojo veikos vertinimu ir reguliaria atskaitomybe.



Išanalizavus mokslinę literatūrą bei tyrimo metu gautus duomenis galima rekomenduoti:

- ugdyti darbuotojų teigiamas tobulėjimo nuostatas, informuojant ir supažindinant juos planuojamų mokymų tikslais, metodikomis ir nauda, akcentuojant ne tik profesinių, bet ir bendrųjų kompetencijų svarbą, užtikrinant savalaikį grįžtamąjį ryšį apie vadovams skirtas specialias ugdymo metodikas bei šių metodikų sąryšį su pačių darbuotojų ugdymu;
- individualaus tobulėjimo plano metodiką integruoti į darbuotojų veiklos vertinimo sistemą, nustatant tikslius ugdymo rezultatų pasiekimo terminus, vertinimo kriterijus, darbuotojų atskaitomybės už pasiektus ugdymo(si) rezultatus reguliarumą, bei rezultatų įtvirtinimo veiklas;
- vykdyti/investuoti į specialią mokymų programą „*Train the trainer*“ (*Mokyti mokytoją*) tikslinei darbuotojų grupei (priklausomai nuo organizacijos dydžio), suteikiant jiems edukacinį parengimą ugdomojo vadovavimo, savivaldaus mokymo metodikų taikymo temomis. Šie specialistai tampa darbuotojų mokymosi konsultantais savose įmonėse.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Abdullah, M. H. (2001). Self-Directed Learning. ERIC Digest.
- Adaptacijos - ne tik naujo darbuotojo reikalas*. 2005 02 17, VŽ, Nr. 33, Karjera ir vadyba, 7, 1.
- Akcinės bendrovės „Lietuvos draudimas“ 2009 metų veiklos ataskaita
- Appleby, R. C. (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas. *Vilnius: Charibdė*.
- Bagdonienė, D., & Simanavičienė, A. (2012). EFEKTYVIOS PROJEKTŲ KOMANDOS UGDYMAS. *ECONOMICS AND MANAGEMENT*, 17(3), 1165-1170
- TvariJonavičius, M., & Bagdžiūnienė, D. (2013). Darbuotojų psichologinis įgalinimas: lietuviškojo tyrimo metodo psichometrinės charakteristikos. *Psichologija*, 47, 44-60.
- Baležentis, A. (2006). Inovatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 26, 97-104.
- Barkauskaitė, M., & Motiejūnienė, E. (2004). Mokymosi motyvacijos problema ir jos sprendimo galimybės. *Pedagogika. Švietimo reforma ir mokytojų rengimas: aktualijos ir perspektyvos*, 70, 38-44.
- Baršauskienė, V. (2012). Žmogiškųjų išteklių vadyba: mokomoji knyga, *Kaunas: Vitae Litera*, 52-67.
- Bartaševičius, R. (2012). Mokymo (si) aplinka XXI amžiuje. *Švietimo problemas analizė*, 7(71), 1-8.
- Increasing worker learning and empowerment by providing quiet time: Lessons to be learnt from a self-directed professional activity. *Development and Learning in Organizations: (2010) An International Journal*, Vol. 24 Iss 3, 24 – 26
- Beusaert, S., Segers, M., & Gijsselaers, W. (2011). The use of a personal development plan and the undertaking of learning activities, expertise-growth, flexibility and performance: The role of supporting assessment conditions. *Human Resource Development International*, 14(5), 527-543.
- Bennet, D., & Bennet, A. (2008). Engaging tacit knowledge in support of organizational learning. *Vine*, 38(1), 72-94.
- Bernatavičiūtė, J. (2013). Valdymo sprendimo priėmimo būdų ir valdymo sprendimų decentralizavimo galimybių tarpusavio sąveika. KTU, *Tarptautinė studentų mokslinė konferencija. Ekonomika ir vadyba*, 62-66.
- Bisschoff, T., & Watts, P. (2013). Leadership for learning: A case of leadership development through challenging situations. *Education as Change*, 17(sup1), S21-S31.
- Bitinas, B., Rupšienė, L., & Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. *Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė*.
- Blanchard, K. (1997). Out with the old and in with the new. *Incentive*, 171(4), 59–61.

- Boyer, S. L., Edmondson, D. R., Artis, A. B., & Fleming, D. (2013). Self-directed learning: A tool for lifelong learning. *Journal of Marketing Education*, 0273475313494010.
- Borkenhagen, H. (2011, May). Working in a team – opportunities and challenges for the educators in Productive Learning. The congress of International network of productive learning projects and schools, *Patras, Greece*.
- Br Bryson, J., Pajo, K., Ward, R., & Mallon, M. (2006). Learning at work: organisational affordances and individual engagement. *Journal of workplace learning*, 18(5), 279-297.
- Cassidy, L. & Jakes, S. (2000). Citizen development. Evaluating the national outcomes. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-07-16]. Prieiga per internetą: <[http://ag.arizona.edu/sfcs/cyfernet/nowg/cd\\_litrev.html](http://ag.arizona.edu/sfcs/cyfernet/nowg/cd_litrev.html)>
- Cascio, W. F. (2006). Managing Human Resources: productivity, quality of work life, profits 7th Edition Tata McGraw-Hill. *Abnormal and Social Psychology*, 62, 401-407.
- Chan, I. Y. S., Liu, A. M. M., Cao, S., & Fellows, R. (2013). Competency and empowerment of project managers in China. *Management*, 25(7), 607-23.
- Chand, S. (BE METU). The two stages expectancy model of motivating employees. [žiūrėta 2016-02-29]. Prieiga per internetą: <http://www.yourarticlelibrary.com/motivation/the-two-stage-expectancy-model-of-motivating-employees/34293/>
- Chandler, G. E. (1986). *The relationship of nursing work environment to empowerment and powerlessness* (Doctoral dissertation, The University of Utah).
- Clark, D., Downing, J. E. & Ryndak, D. L. (2000). Paraeducators in inclusive classrooms their own perceptions. *Remedial and Special education*, 21(3), 171-181.
- Cleary, T. J., & Zimmerman, B. J. (2004). Self-regulation empowerment program: A school-based program to enhance self-regulated and self-motivated cycles of student learning. *Psychology in the Schools*, 41(5), 537-550.
- Cole, G. A. (1998). Personnel management theory and practice, second edition. *London: DP publications Ltd*.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Cornford, I. R. (2002). Learning-to-learn strategies as a basis for effective lifelong learning. *International Journal of Lifelong Education*, 21(4), 357-368.
- Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-06-05]. Prieiga per internetą: <http://dz.lki.lt/search/>
- Dačiulytė, R. (2011). Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse. *Public Policy and Administration*, 10(4), 633-641.

- Dagienė, V. (2010). PAGRINDINIŲ INFORMATIKOS KONCEPTŲ UGDYMAS PASITELKIANČIAMS VARŽYBAS. *Pedagogy Studies/Pedagogika*, (98).
- Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. *Vilnius: Poligrafija ir informatika*.
- Dikčius, V. (2005). Marketingo tyrimai: teorija ir praktika. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-12-05]. Prieiga per internetą: <http://www.ef.vu.lt/uploads/2010-2011%20BENDRAS/ANKETOS%20SUDARYMAS%20-METODIKA%20vu2011-03-18.pdf>.
- Dirani, K. M. (2009). Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector. *Human Resource Development International*, 12(2), 189-208.
- Dymock, D., & McCarthy, C. (2006). Towards a learning organization? Employee perceptions. *The Learning Organization*, 13(5), 525-537.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *the Journal of Marketing*, 35-51.
- D&M Consulting, žmoniškųjų išteklių valdymo konsultacijų įmonė, [interaktyvus] [žiūrėta 2015-06-20]. Prieiga per internetą: <http://www.odmconsulting.com/lt/DARBUOTOJU-UGDYMAS.html>.
- Ekonomikos terminai*, [interaktyvus] [žiūrėta 2016-01-05]. Prieiga per internetą: <http://ekonomikos.lt/ekonomika/darbo-salygos>.
- Elnaga, A. A., Imran, A. (2014). The impact of employee empowerment on job satisfaction: theoretical study. *American Journal of Research Communication*, 2(1), 13-26.
- Diskienė, D., Marčinskas, A., & Stankevičienė, A. (2010). Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste. *Informacijos mokslai*, 53, 7-19.
- Ford, R. (2006). Organizational learning, change and power: toward a practice-theory framework. *The Learning Organization*, 13(5), 495-524.
- Garrison, D. R. (1997). Self-directed learning: Toward a comprehensive model. In *Adult Education Quarterly*, Fall 97 v 48 n 1, 18-16.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review* 73(4), 78-91.
- Glinskienė, R., & Lipinskienė, D. (2004). Empowering Environment: the Notion, Conditions and Advantages. *Inžinerinė ekonomika*, (2), 37, 43-49.
- Gregory, M. (1994). Accrediting work-based learning: action learning-a model for empowerment. *Journal of Management Development*, 13(4), 41-52.
- Grisiūnienė, S. (2014). *Žmoniškųjų išteklių ugdymas švietimo organizacijoje*. (Magistro baigiamasis darbas, Vytauto Didžiojo universitetas, 19-30.)

- Gustavsson, M. (2009). Facilitating expansive learning in a public sector organization. *Studies in Continuing Education*, 31(3), 245-259.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of educational administration*, 49(2), 125-142.
- Hamed, S. S. (2010). Antecedents and Consequences of Employees Empowerment. *Management Review: An International Journal*, 5(1), 64-94.
- Hiemstra, R. (1994). Self-directed learning. In T. Husen & T. N. Postlethwaite (Eds.), *The International Encyclopedia of Education* (second edition), Oxford: Pergamon Press.
- Holum, L. C. (2012). "Individual plan" in a user-oriented and empowering perspective: A qualitative study of "individual plans" in Norwegian mental health services. *Nordic Psychology*, 64(1), 44-57.
- Hortovanyi, L., & Ferincz, A. (2015). The impact of ICT on learning on-the-job. *The Learning Organization*, 22(1), 2-13.
- Yang, Y. C. (2012). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1209-1227.
- Johnson, J. R. (1998). Embracing change: a leadership model for the learning organisation. *International Journal of Training and Development*, 2(2), 141-150.
- Johnston, R., & Hawke, G. (2002). *Case studies of organisations with established learning cultures*. Adelaide: NCVER.
- Jucevičiene, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas. Technologija. Krashen, SD (1985). The Input Hypothesis.
- Jürgens, U., & Krzywdzinski, M. (2015). Competence development on the shop floor and industrial upgrading: case studies of auto makers in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1204-1225.
- Kairė, S. (2013). Ugdantis patyrimas J. Dewey filosofijoje. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 30(30).
- Kalibataitė, G. (2009). METADUOMENYS ĮMONĖS VEIKLOS VALDYMO POŽIŪRIU. *Economics & Management*, 14, 2009, 1139–1149.
- Kanter R. M. (1977). Men and women of the corporation. New York: *Basic Books*, 381-395.  
[interaktyvus] [žiūrėta 2015-06-20]. Prieiga per internetą:  
[http://glmw.info/organizations/files/Kanter\\_document.PDF](http://glmw.info/organizations/files/Kanter_document.PDF)
- Kasmel, A., & Andersen, P. T. (2011). Measurement of community empowerment in three community programs in Rapla (Estonia). *International journal of environmental research and public health*, 8(3), 799-817.
- Kerka, S. (1999). Self-Directed Learning. Myths and Realities No. 3.

- King, W. R. (2009). Knowledge management and organizational learning (pp. 3-13). Springer US. *Science+Business Media*, 3-5.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42(1), 58-74.
- Kop, R., & Fournier, H. (2011). New dimensions to self-directed learning in an open networked learning environment. *International Journal of Self-Directed Learning*, 7(2), 1-18.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press, 98-104.
- Kreisberg, S. (1992). *Transforming power: Domination, empowerment, and education*. SUNY Press, 19.
- Kumpikaitė, V. (2007). Human resource training evaluation. *Engineering economics*, 5(55), 29-36.
- Leliūgienė, I., Petrašiūnaitė, L., & Jerušaitienė, R. (2011). Lietuvių imigrantų savivaldaus mokymosi patirtis. *Pedagogika*, 104, 70-78.
- Lietuvos Respublikos Seimas (2003). *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas*, (2003 m. birželio 17 d. Nr. IX-1630). [žiūrėta 2015-06-15]. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=279441&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=279441&p_query=&p_tr2=)
- Lincoln, N. D., Travers, C., Ackers, P., & Wilkinson, A. (2002). The meaning of empowerment: The interdisciplinary etymology of a new management concept. *International journal of management reviews*, 4(3), 271-290.
- Lipinskienė, D. (2002). *Edukacinė studentą įgalinanti studijuoti aplinka: daktaro disertacija*, Kauno technologijos universitetas, Kaunas: Technologija, 38-55.
- Lipinskienė, D. (2009). *Learning organization: what environment fosters learning?* Changes in Social and business environment: proceedings of the 3d internacional conference, 257-262.
- Lipinskienė, D., & Stanikūnienė, B. (2010). Antreprenerystės ugdymą organizacijoje įgalinanti aplinka. *Social Sciences (1392-0758)*, 68(2).
- Lord, J., & Hutchison, P. (2009). The process of empowerment: Implications for theory and practice. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 12(1), 5-22.
- Lucey, T. (n.d.). *Business administration*. London, DP publications Ltd.
- Lukošūnienė, V., & Barkauskaitė, M. (2013). Mokymosi mokytis kompetencija: suaugusiųjų požiūris. *Pedagogika*, 110(2), 41-48.
- Marsh, S. (2015). A Model for Leadership That Improves Learning: New Insights for Schools and Scholars. *Leadership and Policy in Schools*, 14(1), 67-103.
- Marsh, S., Waniganayake, M., & De Nobile, J. (2013). Leadership for Learning as an intentional, community-wide activity: the importance of developing a shared language in schools. *School Leadership & Management*, 33(4), 395-411.

- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1999). *Facilitating learning organizations: Making learning count*. Gower Publishing, Ltd..
- Melnikova, J. (2012). Kokybiško mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo komponentų projektavimas suaugusiųjų švietimo paslaugų optimizavimo kontekste. *Andragogika 1 (3)*, 82-102.
- Metinis pokalbis – išbandymas ir darbuotojui, ir vadovui (2013). [žiūrėta 2016-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/gyvenimas/karjera/metinis-pokalbis-isbandymas-ir-darbuotojui-ir-vadovui.d?id=63575566>
- Mishra, B., & Bhaskar, A. U. (2010). Empowerment: a necessary attribute of a learning organization. *Organizations and Markets in Emerging economies, 1(2)*, 48-70.
- Misiukonis, T. (2015). Gavai grįžtamąjį ryšį? Neimk jo į galvą! [žiūrėta 2016-03-05]. Prieiga per internetą: <http://coachingblog.lt/autoriu-straipsniai/gavai-griztamaji-rysi-neimk-jo-i-galva/#more-4589>
- Misiukonis, T. (2013). Vadovams: kaip taikyti koučingą metinio vertinimo pokalbio metu? [žiūrėta 2016-03-23]. Prieiga per internetą: <http://coachingblog.lt/autoriu-straipsniai/vadovams-kaip-taikyti-koucinga-metinio-vertinimo-pokalbio-metu/>
- Mitleton-Kelly, E. (2003). *Ten principles of complexity and enabling infrastructures* Elsevier, 23-50.
- Moan, P. (1980). Learning to learn. *Squatting. The*.
- Moon, P. (1997). *Appraising your staff*. Aspen Publishers.
- Morkovičeva, R. (2010). *Vidinė organizacijos mokymosi aplinka, įgalinanti tradicinį darbuotoją virsti žinių darbuotoju: turizmo organizacijų pavyzdžiu: magistro baigiamasis darbas*, Lietuvos kūno kultūros akademija, Kaunas, 22-23.
- Motebele, M., & Mbohwa, C. (2013). Employee empowerment to improve organizational effectiveness at South African Universities. *World Academy of Science, Engineering and Technology 83*, 893-899.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage.
- Neverauskas, B., Stankevičius, V. & Venckus, A. (2007). Projektų valdymas. Kaunas, 272.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin, 25-54, 256-305.
- Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The learning organization, 8(3)*, 125-133.
- Page, N., & Czuba, C. E. (1999). Empowerment: What is it. *Journal of extension, 37(5)*, 1-5.
- Pedler, M., Burgoyne, J.D. & Boydell, T. (1991). The Learning Company, *Studies in Continuing Education, 11(2)*, 91-101.
- Pranckūnienė, E. & Vildžiūnienė, M. (1998). Mokyklos kaita – kelionė. *Mokykla*, Nr. 3, 5.

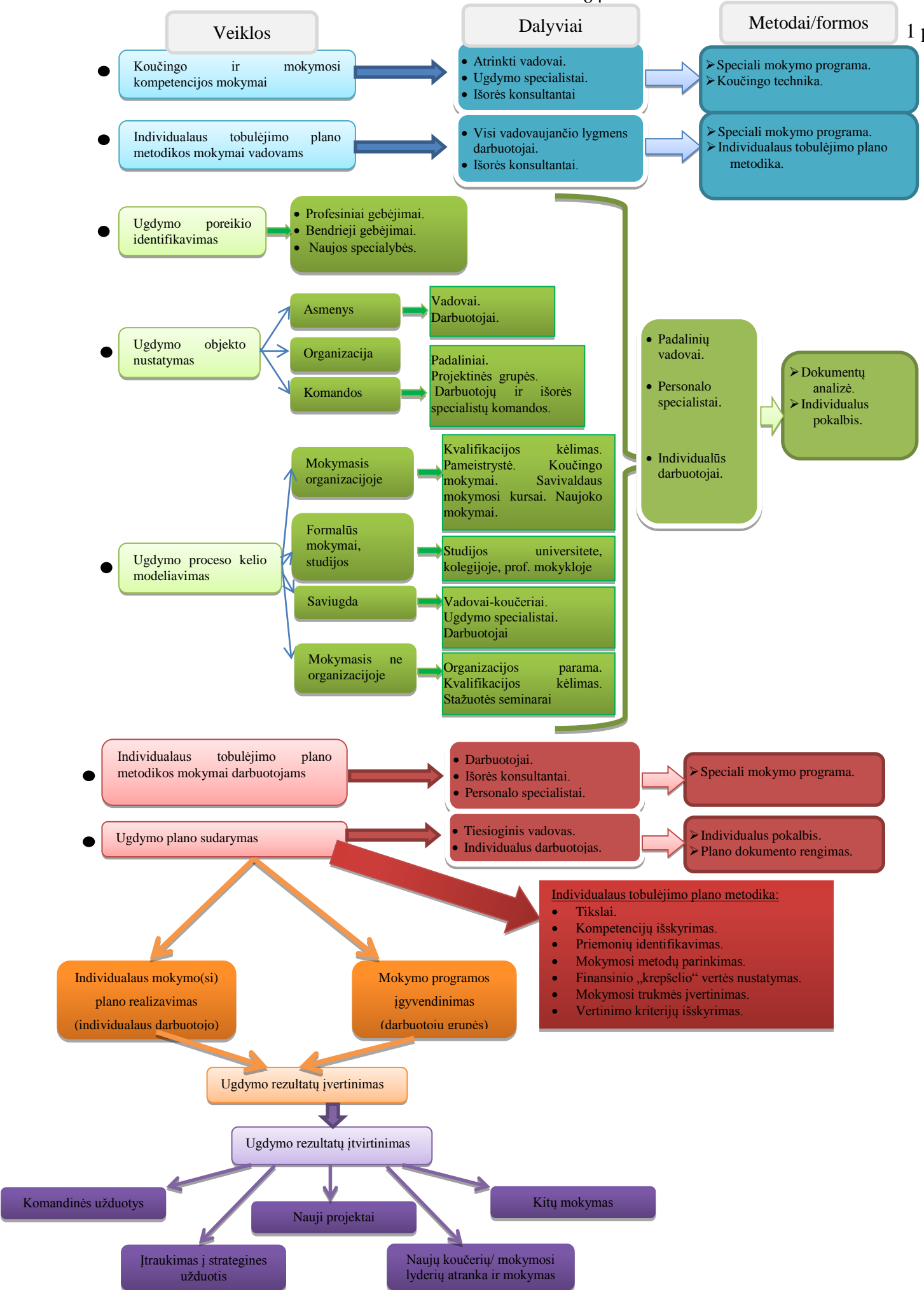
- Pukevičiūtė, V. J. (2007). Mokymosi mokytis kompetencijos ugdymo aspektai. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 19, 19-25.
- Raidén, A. B., & Dainty, A. R. (2006). Human resource development in construction organisations: an example of a “chaordic” learning organisation?. *The Learning Organization*, 13(1), 63-79.
- Ranonytė, A. (2015). Perssonas: svarbiausia įgalinti darbuotojus. UAB „Verslo žinios“ [interaktyvus] [žiūrėta 2015-07-05]. Prieiga per internetą: <<http://vz.lt/article/2015/3/26/perssonas-svarbiausia-igalinti-darbuotojus#ixzz3VVMkoIKn>>.
- Robbins, S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. *Kaunas: Poligrafija ir informatika*, 172-178.
- Robertson, J. (2011). The educational affordances of blogs for self-directed learning. *Computers & Education*, 57(2), 1628-1644.
- Rudzinskienė, J. (2015). Pedagogų pagalba mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, adaptacijai bendrojo ugdymosi mokykloje. Magistro baigiamasis darbas, Šiaulių universitetas, p. 4-19.
- Rupeikienė, L., Viningienė, D., Šaltytė, L., & Martinkienė, J. (2010). Žmogiškųjų išteklių formavimo, pritaikymo galimybės versle. *Vadyba*, 1(17), 143-153.
- Ruškus, J., Mažeikienė, N., Naujanienė, R., Motiečienė, R., & Dvarionas, D. (2014). Įgalinimo samprata socialinių paslaugų kontekste. *Socialinis darbas: patirtis ir metodai*, 12(2), 16-19.
- Saremi, H. (2015). Empowerment as a new approach in the management. International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences (GB15\_Thai Conference).
- Saveljevienė, L., & Savickienė, S. (2010). *Verslo organizacija–besimokanti organizacija: teorinis kontekstas. Studentų mokslinė praktinė konferencija: Mokslas ir studijos 2010: teorija ir praktika. Šiaurės Lietuvos kolegija.*
- Savelsbergh, C. M., Poell, R. F., & van der Heijden, B. I. (2015). Does team stability mediate the relationship between leadership and team learning? An empirical study among Dutch project teams. *International journal of project management*, 33(2), 406-418.
- Seger, J., & Bergsten, U. (2013). Teaching about Leadership or Teaching through Leadership?. *Journal of Leadership Education*, 12(1), 252-261.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline, the art and practice of the learning organization. *Performance+ Instruction*, 30(5), 37-37.
- Shein E. H. (1994). *Organizational Psychology*, Prentice – Hall, Inc.
- Simonaitienė, B. (2003). *Mokykla – besimokanti organizacija: monografija*. Kauno technologijos universitetas.
- Simanavičius, R. (2013). *Personalo motyvacijos sistema*, Kauno technologijos universitetas, Tarptautinė studentų mokslinė konferencija. *Ekonomika ir vadyba*, 267.



- Song, L., & Hill, J. R. (2007). A conceptual model for understanding self-directed learning in online environments. *Journal of Interactive Online Learning*, 6 (1), 27-42.
- Stankevičienė, A., Liučvaitienė, A., & Volungevičienė, D. (2008). Ugdymo principo taikymo galimybės personalui mokytis. *Business: Theory & Practice*, 9(3).
- Sze-yeng, F., & Hussain, R. M. R. (2010). Self-directed learning in a socioconstructivist learning environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9, 1913-1917.
- Šedžiuvienė, N., & Vveinhardt, J. (2012). Besimokančios organizacijos tapimo intelektualia organizacija gairės. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 1(30), 130-138.
- Šiukšterytė, R. (2005). *Darbuotojų įgalinančios veiklos aplinkos sukūrimui būtinosios sąlygos*. Kauno technologijos universiteto Panevėžio instituto konferencijos medžiaga.
- The Request Project. (2008). Empowerment and empowering environment. Equal, 3-13, ISBN 978-90-9022548-7.
- Thomson, R., Mabey, C., Gray, J. & Jiles, P. (2001). Changing Patterns of Management Development. *Blockwell, Oxford*.
- Titcomb, A. (2012). Needs analysis. ICYF Evaluation Concept Sheet, University of Arizona. 1-2.
- Torlakson, T. (2014). Empowering Learning: California Education Technology Blueprint, 2014–2017, 9-25.
- Trakšėlys, K. (2010). Andragogų požiūris į darbuotojų tobulinimą ir ugdymą. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 6, 204-209.
- Trakšėlys, K. (2011). Besimokančios organizacijos esmė ir nauda: andragogo požiūris. *Pedagogy Studies/Pedagogika*, (101), 98-105.
- Tūtlys, V., & Winterton, J. (2006). Žmoniškųjų išteklių ugdymo ir plėtros sanklodos Lietuvoje įtaka nacionalinės kvalifikacijų sistemos kūrimui. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, (12), 90-102.
- Vaivada, S. (2012a). Saviugdų koncepto pagrindimas edukologijos požiūriu. *Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 4 (37)*, 93-100.
- Vaivada, S. (2012b). Savivaldžiai besimokančiojo charakteristikos mokymosi vis gyvenimą kontekste. *Profesinės studijos: teorija ir praktika (10)*, 116-121.
- Valstybinė lietuvių kalbos komisija (2015). [interaktyvus] [žiūrėta 2015-06-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.vlkk.lt/lit/108525>>.
- Van Grinsven, M., & Visser, M. (2011). Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning. *The Learning Organization*, 18(5), 378-391

- Vencloviėnė, M. (2015). Įgalinimo samprata ir veiksniai socialinio darbo metodų perspektyvoje. *Filosofija. Sociologija*, 26(2), 113-121.
- Verslo žodynas. (2015). [interaktyvus]. [žiūrėta 2015-08-15]. Prieiga per internetą: <http://www.businessdictionary.com/definition/learning-organization.html>.
- Vogt, P. (1997). Transfer of Power: True employee empowerment can be a test strength and patience. *Credit Union Management*, 20, 44-45.
- Varchetta, G. (2001). Competences and Human Resources Empowerment in a Market-Driven Company. The Unilever Case. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (2), 64-83.
- Walker, D., & Downey, P. (2012, January). Leadership for learning. In *The educational forum* (Vol. 76, No. 1, pp. 13-24). Taylor & Francis Group.
- Ward, J. A. (1997). Implementing employee empowerment. *Information Systems Management*, 14(1), 62-65.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *Creating the Learning Organization: Twenty-two case studies from the real world of training* (288 p.). American Society for Training and Development.
- Watson, T. (2010). The Empowered Workforce: Crucial to Success in the New Economy. ornerstone ondemand empowering people. *Global Workforce Study*, 1-12.
- Weber, M. (1946). In HH Gerth & CW Mills (Eds.), *From max weber: Essays in sociology*.
- Wilson, J. H. (2011). Freedom at work: Psychological empowerment and self-leadership. *International Journal of Business and Public Administration*, 8(1), 106-124.
- Zelianskienė, V. (2011). Mokėjimo mokytis kompetencijos ir motyvacijos skatinimas etikos pamokose. *Kompetencijų ugdymo metodinė medžiaga*, 1-12.
- Žodynas internete. (2015). [interaktyvus] [žiūrėta 2015-06-15]. Prieiga per internetą: <http://www.zodynas.lt/terminu-zodynas>

**PRIEDAI**



## Anketa

Gerbiamas respondente,

Esu KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto magistrantė ir atlieku tyrimą darbuotojų ugdymą organizacijoje įgalinančios aplinkos kūrimo tema. Duomenų konfidencialumas ir anonimiškumas yra garantuojamas, o duomenys bus naudojami tik baigiamojo darbo duomenų analizei.

**1. Jūsų lytis:**

- a) Vyras.
- b) Moteris.

**2. Jūsų amžius:**

- a) Iki 18 m.;
- b) 19-25 m.;
- c) 26-35 m.;
- d) 36-50 m.;
- e) 51 m. ir daugiau.

**3. Jūsų išsilavinimas:**

- a) Nebaigtas vidurinis.
- b) Vidurinis.
- c) Aukštesnysis.
- d) Aukštasis.

**4. Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius du kartus: pirma, ar jūsų organizacijai tai būdinga/nebūdinga; antra, ar tai yra svarbu/nesvarbu.**

Būdinga	Nebūdinga	Nežinau	Mūsų organizacijoje...	Svarbu	Nesvarbu	Neturiu nuomonės
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vyksta koučingo mokymai vadovams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vyksta koučingo mokymai darbuotojams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mokoma, kaip planuoti ir organizuoti savo mokymąsi savarankiškai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mokoma sudaryti individualų tobulėjimo planą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Apmokami kvalifikacijos kėlimo kursai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Siunčiama į komandiruotes ir seminarus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kviečiami mokymo specialistai į darbovietę.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Suteikiama laiko mokymams darbo metu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Remiamos darbuotojų studijos (pvz. kolegijoje, universitete)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sugrįžę iš mokymų vadovai dalinasi išpūdziais ir naujomis žiniomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gabūs, motyvuoti tobulėti darbuotojai pastebimi ir įvertinami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vadovai savo pavyzdžiu rodo, kaip reikia tobulėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. Ką organizacija dažniausiai siekia ugdyti?**

- a) Profesinius gebėjimus.
- b) Bendruosius gebėjimus.
- c) Naujoms specialybėms reikalingas kompetencijas

**6. Tobulinimusi ir ugdymusi Jūsų organizacijoje labiausiai pasižymi (galite pažymėti kelis variantus):**

- a) Pavieniai asmenys: vadovai, darbuotojai.
- b) Visa organizacija.
- c) Komandos: padaliniai, projektinės grupės, darbuotojų ir išorės specialistų komandos.

**7. Įvertinkite, kiek stipriai darbuotojai yra mokomi ir ugdomi Jūsų darbovietėje.**

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10.

**8. Ar dirbdami jaučiate mokymų poreikį?**

- a) Ne, darbas nereikalauja specifinių žinių ar įgūdžių.
- b) Ne, esu pakankamai kompetentingas.
- c) Taip, darbas reikalauja specifinių žinių ar įgūdžių.

**9. Kaip tobulinate savo kompetencijas? (galite pažymėti kelis variantus)**

- a) Organizacija siunčia į seminarus.
- b) Studijuojau universitete/kolegijoje/profesinėje mokykloje.
- c) Mokausi iš kolegų patirties.
- d) Ugdausi savarankiškai.
- e) Esu pakankamai kompetentingas.

**10. Individualus tobulėjimo planas – Jūsų organizacijoje egzistuojanti sąvoka?**

- a) Taip.
- b) Ne.

**11. Ar aktyviai dalyvaujate individualaus tobulėjimo plano sudarymo metu?**

- a) Taip.  
b) Ne.

**12. Kokias individualaus tobulėjimo plano metodikas organizacija labiausiai akcentuoja plano sudarymo metu? (galite pažymėti kelis variantus)**

- a) Tikslai.  
b) Kompetencijų išskyrimas.  
c) Priemonių identifikavimas.  
d) Mokymosi metodų parinkimas.  
e) Finansinio „krepšelio“ vertės nustatymas.  
f) Mokymosi trukmės įvertinimas.  
g) Vertinimo kriterijų išskyrimas.

**13. Jūsų nuomone, kurios individualaus tobulėjimo plano metodikos yra svarbiausios? (galite pažymėti kelis variantus)**

- a) Tikslai.  
b) Kompetencijų išskyrimas.  
c) Priemonių identifikavimas.  
d) Mokymosi metodų parinkimas.  
e) Finansinio „krepšelio“ vertės nustatymas.  
f) Mokymosi trukmės įvertinimas.  
g) Vertinimo kriterijų išskyrimas.

**14. Ar organizacija Jums suteikia galimybę tobulintis individualiai, ar grupėmis?**

- a) Kiekvienas asmuo tobulinasi individualiai.  
b) Asmenims, siekiantiems tos pačios kompetencijos tobulinimo, suteikiama galimybė ugdytis grupėmis.  
c) Neturiu nuomonės.

**15. Kaip organizacija įvertina Jūsų ugdymosi ir tobulinimosi rezultatus?**

- a) Leidžia naujai įgytas žinias pritaikyti praktiškai organizacijos veikloje.  
b) Suteikia galimybę užimti aukštesnes pareigas.  
c) Gautas mokymų pažymėjimas įtakoja darbo užmokesčio augimą.

**16. Kokiais būdais organizacija Jums leidžia įtvirtinti mokymų ir tobulinimosi metu įgytas žinias bei įgūdžius? (galite pažymėti kelis variantus)**

- a) Įtraukia į strategines organizacijos užduotis.  
b) Suteikia galimybę mokytis kitus darbuotojus.  
c) Leidžia dalyvauti komandinėse užduotyse.  
d) Suteikia galimybę kurti naujus projektus.  
e) Suteikia galimybę ugdytis toliau.

**17. Kokios Jums priimtinausios naujų žinių įtvirtinimo priemonės?**

- a) Įtraukimas į strategines užduotis.  
b) Kitų mokymas.  
c) Komandinės užduotys.  
d) Nauji projektai.  
e) Toliesni koučerių ir mokymosi lyderių mokymai.

**18. Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius du kartus: pirma, ar jūsų organizacijai tai būdinga/nebūdinga; antra, ar tai yra svarbu/nesvarbu.**

Būdinga	Nebūdinga	Nežinau	Mūsų organizacijoje...	Svarbu	Nesvarbu	Neturiu nuomonės
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Savarankiškumas ir savivaldus mokymasis, paremtas unikalių gebėjimų raiška, papildoma atsakomybe bei gebėjimu nulemti visą savo mokymosi procesą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Įtraukimas į įmonės papildomas veiklas įgyjant daugiau žinių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lyderiai ir lyderystė ugdymuisi, kaip gebėjimas „užvesti“ kitus darbuotojus siekiant ugdymosi, tobulėjimo ir naujų idėjų įgyvendinimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Klaidų, iš kurių darbuotojai įgyja patirties, toleravimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ugdymuisi reikalingų priemonių suteikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Atlygio sistema, priklausanti nuo darbuotojo pasiekiamų rezultatų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Ačiū už Jūsų man skirtą laiką.*

### Interviu

Labą diena. Esu KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto magistrantė ir norėčiau Jus pakalbinti darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos tema. Gal galite prisistatyti?

1. Kokios Jūsų pareigos?
2. Kokios kvalifikacijos darbuotojai dirba šioje organizacijoje?
3. Ar ši organizacija suteikia savo darbuotojams galimybę mokytis, tobulintis ar užsiimti saviugda?
4. Kokie asmenys dažniausiai yra ugdomi Jūsų organizacijoje? Kaip dažnai?
5. Kokie mokymai yra populiariausi šioje organizacijoje: mokymai organizacijoje, už organizacijos ribų, saviugda ar formalūs mokymai aukštosiose mokyklose?
6. Šioje organizacijoje mokymai vyksta kaip vienetiniai reiškiniai ar kaip nuolatinis procesas (sistemiškai)? Ar yra atsakingi asmenys Jūsų organizacijoje, kurie rūpinasi darbuotojų mokymosi procesais organizacijoje? Kokios pagrindinės jų veiklos ir funkcijos?
7. Ar Jūsų organizacijoje yra vykdomi **koučingo ir mokymosi kompetencijų mokymai** vadovams? Kas tokius mokymus vykdo? Ar seniai? Ar koučingo metodikos išmokę vadovai toliau dirba su savo darbuotojais šiuo principu?
8. Kaip dar kitaip vadovai tobulėja?
9. **Individualaus tobulėjimo planas** – Jūsų organizacijoje taikoma mokymų metodika? Kodėl? Trumpai pristatykite, koks tai dokumentas, kas ten fiksuojama, iš kokių dalių jis sudarytas ir kas dalyvauja sudarant individualaus tobulėjimo planą? Kokias kompetencijas dažniausiai siekiate padėti darbuotojams išvystyti šiuo planu?
10. Jei tokio plano neturite, gal naudojate panašų įrankį? Ar darbuotojų mokymai yra sistemingi, planuojami? Ar yra koks rašytinis dokumentas, kuris įpareigoja darbuotojų kelti kvalifikaciją?
11. Kaip skiriami finansiniai ištekliai darbuotojų mokymuisi? Ar kiekvienas darbuotojas turi savo „finansinį krepšelį“? Ar jis pats gali nuspręsti savarankiškai, kur panaudoti pinigų?
12. Jūsų organizacijoje darbuotojai yra ugdomi individualiai ar grupėmis? Kas sąlygoja ši pasirinkimą?
13. Kaip įvertinate ugdymosi ir tobulinimosi metu įgytas naujas darbuotojų žinias ir įgūdžius? Ar jie turi įgytas žinias ir gebėjimus demonstruoti savo veikloje? Jei taip, kaip jūs įvertiname įgytų kompetencijų lygį ir sužinote, kad mokymai nenuėjo veltui?
14. Kokiais būdais darbuotojai įtvirtina naujas žinias ir įgūdžius? Duokite pavyzdį.
15. Jei koks darbuotojas ar vadovas dalyvauja mokymuose, kaip organizacijoje vyksta žinių sklaida? Ar yra tradicijos aptarti, tai kas išmokta naujo, kas inovatyvu ir gali būti įdomu kitiems, nedalyvavusiems mokymuose? Kaip vyksta toks žinių dalijimasis? Ar tai vyksta neformalioje aplinkoje?
16. Jūsų nuomone, ar vadovas yra tas žmogus, kuris turi pats nuolat tobulėti ir savo pavyzdžiu įkvėpti tobulėti visą kolektyvą? Ar turite savo organizacijoje tokių vadovų?
17. Ar organizacija turi politiką „augintis lyderius“, būsimus vadovus iš savo darbuotojų tarpo? Jei taip, tai kaip pastebite tokius potencialius, karjeros ir tobulėjimo ambicijas turinčius žmones?
18. Ar jūsų organizacijoje skatinamas mokymasis iš geriausios patirties, t.y. kai organizacijoje naujus ir/arba perspektyvius darbuotojus moko patyrę, ekspertinių profesinių žinių turintys darbuotojai? Kaip jiems atlyginama už tokią veiklą?
19. Ar organizacijos atlygio sistemoje yra numatytas priedas, atlygis už mokymosi pasiekimus, už mokymosi pažangą, pritaikytas žinias, įdiegtas naujoves ir pan.? Kaip jūsų motyvuojate savo darbuotojus tobulėti?

**Ačiū už Jūsų man skirtą laiką.**

## Tyrimo instrumentarijus (sudaryta autorės)

Kriterijus	Klausimas	Metodas
Informacija apie respondentą/ informantą	Jūsų lytis Jūsų amžius Jūsų išsilavinimas Kokios Jūsų pareigos? Kokios kvalifikacijos darbuotojai dirba šioje organizacijoje?	Anoniminė apklausa Pusiau struktūrizuotas interviu
Pradinės įgalinančios ugdymą aplinkos sąlygos	Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius du kartus: pirma, <i>ar jūsų organizacijai tai būdinga/nebūdinga; antra, ar tai yra svarbu/nesvarbu.</i> Ar Jūsų organizacijoje yra vykdomi <b>koučingo ir mokymosi kompetencijų mokymai</b> vadovams? Kas tokius mokymus vykdo? Ar seniai? Ar koučingo metodikos išmokę vadovai toliau dirba su savo darbuotojais šiuo principu?	Anoniminė apklausa; Pusiau struktūrizuotas interviu
Ugdymo poreikių nustatymas ir planavimas	Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius du kartus: pirma, <i>ar jūsų organizacijai tai būdinga/nebūdinga; antra, ar tai yra svarbu/nesvarbu.</i> Ką organizacija dažniausiai siekia ugdyti? Tobulinimusi ir ugdymusi Jūsų organizacijoje labiausiai pasižymi (galite pažymėti kelis variantus): Įvertinkite, kiek stipriai darbuotojai yra mokomi ir ugdomi Jūsų darbovietėje. Ar dirbdami jaučiate mokymų poreikį? Kaip tobulinate savo kompetencijas? (galite pažymėti kelis variantus) Ar ši organizacija suteikia savo darbuotojams galimybę mokytis, tobulintis ar užsiimti saviugda? Kokie asmenys dažniausiai yra ugdomi Jūsų organizacijoje? Kaip dažnai? Kokie mokymai yra populiariausi šioje organizacijoje: mokymai organizacijoje, už organizacijos ribų, saviugda ar formalūs mokymai aukštosiose mokyklose? Šioje organizacijoje mokymai vyksta kaip vienetiniai reiškiniai ar kaip nuolatinis procesas (sistemiškai)? Ar yra atsakingi asmenys Jūsų organizacijoje, kurie rūpinasi darbuotojų mokymosi procesais organizacijoje? Kokios pagrindinės jų veiklos ir funkcijos? Kaip dar kitaip vadovai tobulėja?	Anoniminė apklausa; Pusiau struktūrizuotas interviu; Mokslinės literatūros analizė
Ugdymo proceso organizavimas	Individualus tobulėjimo planas – Jūsų organizacijoje egzistuojanti sąvoka? Ar aktyviai dalyvaujate individualaus tobulėjimo plano sudarymo metu? Kokias individualaus tobulėjimo plano metodikas organizacija labiausiai akcentuoja plano sudarymo metu? (galite pažymėti kelis variantus) Jūsų nuomone, kurios individualaus tobulėjimo plano metodikos yra svarbiausios? (galite pažymėti kelis variantus) <b>Individualaus tobulėjimo planas</b> – Jūsų organizacijoje taikoma mokymų metodika? Kodėl? Trumpai pristatykite, koks tai dokumentas, kas ten fiksuojama, iš kokių dalių jis sudarytas ir kas dalyvauja sudarant individualaus tobulėjimo planą? Kokias kompetencijas dažniausiai siekiate padėti darbuotojams išvystyti šiuo planu? Jei tokio plano neturite, gal naudojate panašų įrankį? Ar darbuotojų mokymai yra sistemingi, planuojami? Ar yra koks rašytinis dokumentas,	Anoniminė apklausa; Pusiau struktūrizuotas interviu; Mokslinės literatūros analizė



	<p>kuris įpareigoja darbuotojų kelti kvalifikaciją?</p> <p>Kaip skiriami finansiniai ištekliai darbuotojų mokymuisi? Ar kiekvienas darbuotojas turi savo „finansinį krepšelį“? Ar jis pats gali nuspręsti savarankiškai, kur panaudoti pinigų?</p>	
Ugdymo(si) proceso vertinimas	<p>Ar organizacija Jums suteikia galimybę tobulintis individualiai, ar grupėmis?</p> <p>Kaip organizacija įvertina Jūsų ugdymosi ir tobulinimosi rezultatus? Jūsų organizacijoje darbuotojai yra ugdomi individualiai ar grupėmis? Kas sąlygoja ši pasirinkimą?</p> <p>Kaip įvertinate ugdymosi ir tobulinimosi metu įgytas naujas darbuotojų žinias ir įgūdžius? Ar jie turi įgytas žinias ir gebėjimus demonstruoti savo veikloje? Jei taip, kaip jūs įvertinate įgytų kompetencijų lygį ir sužinote, kad mokymai nenuėjo veltui?</p> <p>Ar organizacijos atlygio sistemoje yra numatytas priedas, atlygis už mokymosi pasiekimus, už mokymosi pažangą, pritaikytas žinias, įdiegtas naujoves ir pan.? Kaip jūsų motyvuojate savo darbuotojus tobulėti?</p>	<p>Anoniminė apklausa;</p> <p>Pusiau struktūrizuotas interviu;</p> <p>Mokslinės literatūros analizė</p>
Ugdymo(si) rezultatų įtvirtinimas	<p>Kokiais būdais organizacija Jums leidžia įtvirtinti mokymų ir tobulinimosi metu įgytas žinias bei įgūdžius? (galite pažymėti kelis variantus)</p> <p>Kokios Jums priimtinausios naujų žinių įtvirtinimo priemonės?</p> <p>Kokiais būdais darbuotojai įtvirtina naujas žinias ir įgūdžius? Duokite pavyzdį.</p> <p>Ar organizacija turi politiką „augintis lyderius“, būsimus vadovus iš savo darbuotojų tarpo? Jei taip, tai kaip pastebite tokius potencialius, karjeros ir tobulėjimo ambicijas turinčius žmones?</p> <p>Ar jūsų organizacijoje skatinamas mokymasis iš geriausios patirties, t.y. kai organizacijoje naujus ir/arba perspektyvius darbuotojus moko patyrę, ekspertinių profesinių žinių turintys darbuotojai? Kaip jiems atlyginama už tokią veiklą?</p>	<p>Anoniminė apklausa;</p> <p>Pusiau struktūrizuotas interviu</p>
Organizacija ir vadovas	<p>Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius du kartus: pirma, <i>ar jūsų organizacijai tai būdinga/nebūdinga; antra, ar tai yra svarbu/nesvarbu.</i></p> <p>Jei koks darbuotojas ar vadovas dalyvauja mokymuose, kaip organizacijoje vyksta žinių sklaida? Ar yra tradicijos aptarti, tai kas išmokta naujo, kas inovatyvu ir gali būti įdomu kitiems, nedalyvavusiems mokymuose? Kaip vyksta toks žinių dalijimasis? Ar tai vyksta neformalioje aplinkoje?</p> <p>Jūsų nuomone, ar vadovas yra tas žmogus, kuris turi pats nuolat tobulėti ir savo pavyzdžiu įkvėpti tobulėti visą kolektyvą? Ar turite savo organizacijoje tokių vadovų?</p>	<p>Anoniminė apklausa;</p> <p>Pusiau struktūrizuotas interviu</p>

Interviu (UAGDPB Aviva Lietuva)

*Laba diena. Esu KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto magistrantė ir norėčiau Jus pakalbinti darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos tema. Gal galite prisistatyti?*

Kristina Balčikonienė

1. *Kokios Jūsų pareigos?*

Grupės vadovė

2. *Kokios kvalifikacijos darbuotojai dirba šioje organizacijoje?*

Finansų konsultantai, turintys aukštąjį koleginių ar universitetinį išsilavinimą, o taip pat specialiai apmokyti prieš darbo pradžią.

3. *Ar ši organizacija suteikia savo darbuotojams galimybę mokytis, tobulintis ar užsiimti saviugda?*

Be abejonės.

4. *Kokie asmenys dažniausiai yra ugdomi Jūsų organizacijoje? Kaip dažnai?*

Ugdomi yra ir vadovai, ir darbuotojai. Kaip šiuo metu skyriaus vadovė yra išvykusi į mokymus. Dažniausiai mokymai vyksta tuomet, kai tam atsiranda poreikis, tačiau siekiama, kad darbuotojai ugdytųsi nuolat, nes tai yra dinamiškas darbas.

5. *Kokie mokymai yra populiariausi šioje organizacijoje: mokymai organizacijoje, už organizacijos ribų, saviugda ar formalūs mokymai aukštosiose mokyklose?*

Mokymai vyksta ir pačioje organizacijoje, kas savaitę dalinamės naujomis žiniomis. Taip pat yra kviečiami konsultantai iš išorės. Tiek darbuotojai, tiek vadovai dalyvauja įvairiuose mokymuose bei seminaruose visoje Lietuvoje, taip pat ir Pabaltijo, Skandinavijos šalyse, kur vykdoma organizacijos veikla.

6. *Šioje organizacijoje mokymai vyksta kaip vienetiniai reiškiniai ar kaip nuolatinis procesas (sistemiškai)? Ar yra atsakingi asmenys Jūsų organizacijoje, kurie rūpinasi darbuotojų mokymosi procesais organizacijoje? Kokios pagrindinės jų veiklos ir funkcijos?*

Be abejo, jog sistemingai. Darbuotojų mokymo procesu rūpinasi vadovai ir instruktoriai, kurie yra atsakingi už darbuotojų mokymų atrankas, remiantis mėnesinėmis ataskaitomis.

7. *Ar Jūsų organizacijoje yra vykdomi **koučingo ir mokymosi kompetencijų mokymai** vadovams? Kas tokius mokymus vykdo? Ar seniai? Ar koučingo metodikos išmokę vadovai toliau dirba su savo darbuotojais šiuo principu?*

Be abejo. Mokymus veda kviestiniai lektoriai. Taip, vadovai turėtų dirbti šiuo principu.

8. *Kaip dar kitaip vadovai tobulėja?*

Dalyvauja mokymuose, seminaruose, dalijasi patirtimi ir naujomis žiniomis kas kelias dienas, ugdomi savarankiškai. Skyriaus vadovai dalyvauja specialiuose instruktavimuose.

9. ***Individualaus tobulėjimo planas** – Jūsų organizacijoje taikoma mokymų metodika? Kodėl? Trumpai pristatykite, koks tai dokumentas, kas ten fiksuojama, iš kokių dalių jis sudarytas ir kas dalyvauja sudarant individualaus tobulėjimo planą? Kokias kompetencijas dažniausiai siekiate padėti darbuotojams išvystyti šiuo planu?*

Taip. Tai priemonė darbuotojams dar ir dar tobulėti, galimybė augti. Metinio pokalbio metu vadovas su darbuotojais aptaria augimo perspektyvas atrandant abipusę naudą. Dažniausiai ugdomos kompetencijos: komunikabilumas, sąžiningumas, aptarnavimas.

10. *Jei tokio plano neturite, gal naudojate panašų įrankį? Ar darbuotojų mokymai yra sistemingi, planuojami? Ar yra koks rašytinis dokumentas, kuris įpareigoja darbuotojų kelti kvalifikaciją?*

-

11. *Kaip skiriami finansiniai ištekliai darbuotojų mokymuisi? Ar kiekvienas darbuotojas turi savo „finansinį krepšelį“? Ar jis pats gali nuspręsti savarankiškai, kur panaudoti pinigus?*

Centrinė būstinė skirsto darbuotojų mokymui skirtus pinigus. Lėšos yra skiriamos skyriams, pavieniai darbuotojai „finansinio krepšelio“ neturi. Viską sprendžia organizacija.

12. *Jūsų organizacijoje darbuotojai yra ugdomi individualiai ar grupėmis? Kas sąlygoja šį pasirinkimą?*

Ir individualiai, ir grupėmis. Viskas priklauso poreikio nustatymo.

13. *Kaip įvertinate ugdymosi ir tobulinimosi metu įgytas naujas darbuotojų žinias ir įgūdžius? Ar jie turi įgytas žinias ir gebėjimus demonstruoti savo veikloje? Jei taip, kaip jūs įvertiname įgytų kompetencijų lygį ir sužinote, kad mokymai nenuėjo veltui?*

Tai svarbus darbuotojų augimo procesas. Taip, turi. Mokymų naudą įvertiname pagal ataskaitas, praėjus tam tikram laikui po mokymų.

14. *Kokiais būdais darbuotojai įtvirtina naujas žinias ir įgūdžius? Duokite pavyzdį.*

Darbuotojai mokymu metu įgytas žinias turi pritaikyti praktiškai dirbant.

15. *Jei koks darbuotojas ar vadovas dalyvauja mokymuose, kaip organizacijoje vyksta žinių sklaida? Ar yra tradicijos aptarti, tai kas išmokta naujo, kas inovatyvu ir gali būti įdomu kitiems, nedalyvavusiems mokymuose? Kaip vyksta toks žinių dalijimasis? Ar tai vyksta neformalioje aplinkoje?*

Be abejo dalinasi. Kas savaitiniuose susirinkimuose yra aptariamos naujienos – formali aplinka.

16. *Jūsų nuomone, ar vadovas yra tas žmogus, kuris turi pats nuolat tobulėti ir savo pavyzdžiu įkvėpti tobulėti visą kolektyvą? Ar turite savo organizacijoje tokių vadovų?*

Taip. Taip.

17. *Ar organizacija turi politiką „augintis lyderius“, būsimus vadovus iš savo darbuotojų tarpo? Jei taip, tai kaip pastebite tokius potencialius, karjeros ir tobulėjimo ambicijas turinčius žmones?*

Taip, kaip kitaip? Viskas vyksta bendraujant: jei darbuotojas stengiasi parodyti iniciatyvumą, siekia aukštesnių nei vidutinių rezultatų, tuomet vadovas turi paskatinti atsiskleisti šiuos asmenis.

18. *Ar jūsų organizacijoje skatinamas mokymasis iš geriausios patirties, t.y. kai organizacijoje naujus ir/arba perspektyvius darbuotojus moko patyrę, ekspertinių profesinių žinių turintys darbuotojai? Kaip jiems atlyginama už tokią veiklą?*

Taip. Šiems darbuotojams gali būti įteikiamos įvairios dovanėlės, gėlės, premijos, ir pan.

19. *Ar organizacijos atlygio sistemoje yra numatytas priedas, atlygis už mokymosi pasiekimus, už mokymosi pažangą, pritaikytas žinias, įdiegtas naujoves ir pan.? Kaip Jūs motyvuojate savo darbuotojus tobulėti?*

Taip, be abejo. Dalinamės žiniomis, skatiname neakivaizdines magistrantūros studijas.

**Ačiū už Jūsų man skirtą laiką.**

#### Interviu (Remax Solutions)

*Labą dieną. Esu KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto magistrantė ir norėčiau Jus pakalbinti darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos tema. Gal galite prisistatyti?*

Vaidas Šukys

1. *Kokios Jūsų pareigos?*

Biuro vadovas

2. *Kokios kvalifikacijos darbuotojai dirba šioje organizacijoje?*

Visi turi aukštąjį išsilavinimą, taip pat yra privalomai išlaikę kvalifikacinį egzaminą.

3. *Ar ši organizacija suteikia savo darbuotojams galimybę mokytis, tobulintis ar užsiimti saviugda?*

Žinoma.

4. *Kokie asmenys dažniausiai yra ugdomi Jūsų organizacijoje? Kaip dažnai?*

Ugdomės visi kartu. Stengiamasi ugdytis nuolat.

5. *Kokie mokymai yra populiariausi šioje organizacijoje: mokymai organizacijoje, už organizacijos ribų, saviugda ar formalūs mokymai aukštosiose mokyklose?*

Dažniausiai vyksta vidiniai – kiekvieną savaitę naujos informacijos sklaida. Taip pat yra skatinama dalyvauti išorėje vykdomuose mokymuose ir seminaruose, kurie dažniausiai vyksta Vilniuje.

6. *Šioje organizacijoje mokymai vyksta kaip vienetiniai reiškiniai ar kaip nuolatinis procesas (sistemiškai)? Ar yra atsakingi asmenys Jūsų organizacijoje, kurie rūpinasi darbuotojų mokymosi procesais organizacijoje? Kokios pagrindinės jų veiklos ir funkcijos?*

Nuolatiniai mokymai, nes ši sritis reikalauja naujausios informacijos. Centrinėje būstinėje vyksta pagrindiniai su mokymais susiję sprendimai, tačiau ir patys darbuotojai turi galimybę pateikti pasiūlymų dėl reikalingų mokymų.

7. *Ar Jūsų organizacijoje yra vykdomi **koučingo ir mokymosi kompetencijų mokymai** vadovams? Kas tokius mokymus vykdo? Ar seniai? Ar koučingo metodikos išmokę vadovai toliau dirba su savo darbuotojais šiuo principu?*

Taip. Šiuos mokymus veda kvietiniai išorės specialistai, o mokymai vyksta taip pat Vilniuje. Taip, panaudojame šias žinias dirbant su kolektyvu.

8. *Kaip dar kitaip vadovai tobulėja?*

Saviugda, taip pat papildomi tik vadovams skirti seminarai.

9. ***Individualaus tobulėjimo planas** – Jūsų organizacijoje taikoma mokymų metodika? Kodėl? Trumpai pristatykite, koks tai dokumentas, kas ten fiksuojama, iš kokių dalių jis sudarytas ir kas dalyvauja sudarant individualaus tobulėjimo planą? Kokias kompetencijas dažniausiai siekiate padėti darbuotojams išvystyti šiuo planu?*

Taip. Yra siekiama paskatinti darbuotojus asmeniškai tobulėti. Šis planas sudarinėjamas kartu su darbuotojais. Šiuo planu yra siekiama nubrėžti siektinus tikslus: skambučių, susitikimų, pardavimų skaičius, uždirbio kiekis. Dažniausiai tobulinamos kompetencijos: pardavimai, komunikabilumas, aptarnavimas.

10. *Jei tokio plano neturite, gal naudojate panašų įrankį? Ar darbuotojų mokymai yra sistemingi, planuojami? Ar yra koks rašytinis dokumentas, kuris įpareigoja darbuotojų kelti kvalifikaciją?*

-

11. *Kaip skiriami finansiniai ištekliai darbuotojų mokymuisi? Ar kiekvienas darbuotojas turi savo „finansinį krepšelį“? Ar jis pats gali nuspręsti savarankiškai, kur panaudoti pinigus?*

Centrinėje būstinėje esantis personalo skyrius kasmet skiria tam tikrą pinigų dalį darbuotojų mokymams, tačiau šie pinigai skiriami visam biurui, o darbuotojai turi apsisprendimo laisvę ar dalyvauti rengiamuose mokymuose, ar ne. Darbuotojai gali teikti pasiūlymus dėl mokymų temų ir pobūdžio.

12. *Jūsų organizacijoje darbuotojai yra ugdomi individualiai ar grupėmis? Kas sąlygoja ši pasirinkimą?*

Ir taip, ir taip. Nusprendžiant yra remiamasi asmeniniu darbuotojų pasirinkimu.

13. *Kaip įvertinate ugdymosi ir tobulinimosi metu įgytas naujas darbuotojų žinias ir įgūdžius? Ar jie turi įgytas žinias ir gebėjimus demonstruoti savo veikloje? Jei taip, kaip jūs įvertiname įgytų kompetencijų lygį ir sužinote, kad mokymai nenuėjo veltui?*

Yra stengiamasi paskatinti ir tolesnį mokymosi procesą, tačiau nėra privaloma naujas žinias pritaikyti darbe. Kompetencijų lygis atsiskleidžia galutiniuose pardavimuose ir pardavimų ataskaitose: ar pagerėjo pardavimų rodikliai.

14. *Kokiais būdais darbuotojai įtvirtina naujas žinias ir įgūdžius? Duokite pavyzdį.*

Tiesiogiai darbo metu bendraujant su klientais ir vedant derybas.

15. *Jei koks darbuotojas ar vadovas dalyvauja mokymuose, kaip organizacijoje vyksta žinių sklaida? Ar yra tradicijos aptarti, tai kas išmokta naujo, kas inovatyvu ir gali būti įdomu kitiems, nedalyvavusiems mokymuose? Kaip vyksta toks žinių dalijimasis? Ar tai vyksta neformalioje aplinkoje?*

Taip. Taip, kiekvieną savaitę kartu aptariame naujienas. Šie aptarimai vyksta ir formalioje, ir neformalioje aplinkoje, tačiau dažniausiai būna „šeimyniniai“ susirinkimai, nes mūsų nedidelė komanda, tad pasitaiko susirinkimų ne tik su kavos puodeliais, bet ir su pyragais.

16. *Jūsų nuomone, ar vadovas yra tas žmogus, kuris turi pats nuolat tobulėti ir savo pavyzdžiu įkvėpti tobulėti visą kolektyvą? Ar turite savo organizacijoje tokių vadovų?*

Taip. Visuose Lietuvos biuruose tikrai yra pavyzdingų vadovų.

17. *Ar organizacija turi politiką „augintis lyderius“, būsimus vadovus iš savo darbuotojų tarpo? Jei taip, tai kaip pastebite tokius potencialius, karjeros ir tobulėjimo ambicijas turinčius žmones?*

Taip. Darbuotojai turi patys parodyti iniciatyvą augimui, nes per prievartą mažai ką galime pasiekti. Darbuotojai mūsų organizacijoje dažnai pradeda dirbdami administratoriais ar brokerio asistentais, o palaipsniui ugdydamiesi sėkmingai gali tapti brokeriais.

18. *Ar jūsų organizacijoje skatinamas mokymasis iš geriausios patirties, t.y. kai organizacijoje naujus ir/arba perspektyvius darbuotojus moko patyrę, ekspertinių profesinių žinių turintys darbuotojai? Kaip jiems atlyginama už tokią veiklą?*

Taip, naujiems kolektyvo nariams yra skiriamas jam padedantis darbuotojas. Šie darbuotojai jau kurį laiką gali gauti tam tikrą procentinę pardavimų dalį nuo naujojo brokerio pardavimų.

19. *Ar organizacijos atlygio sistemoje yra numatytas priedas, atlygis už mokymosi pasiekimus, už mokymosi pažangą, pritaikytas žinias, įdiegtas naujoves ir pan.? Kaip jūsų motyvuojate savo darbuotojus tobulėti?*

Ne. Motyvuojama ne finansinėmis priemonėmis, o morališkai gerinant darbo sąlygas, įtraukiant į naujas užduotis, leidžiant prisidėti prie svarbių sprendimų priėmimo.

***Ačiū už Jūsų man skirtą laiką.***

Interviu (AB Seb bankas)

*Laba diena. Esu KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto magistrantė ir norėčiau Jus pakalbinti darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos tema. Gal galite prisistatyti?*

Ramutė Breivienė

1. *Kokios Jūsų pareigos?*

Klientų aptarnavimo grupės vadovė.

2. *Kokios kvalifikacijos darbuotojai dirba šioje organizacijoje?*

Bankų specialistai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą ar baigę tuometinius technikumus.

3. *Ar ši organizacija suteikia savo darbuotojams galimybę mokytis, tobulintis ar užsiimti saviugda?*

Taip, tiesiog privaloma.

4. *Kokie asmenys dažniausiai yra ugdomi Jūsų organizacijoje? Kaip dažnai?*

Visi. Viskas priklauso nuo to, kas yra siekiama ugdyti, tačiau siekiama, kad darbuotojai ugdytųsi kasdien.

5. *Kokie mokymai yra populiariausi šioje organizacijoje: mokymai organizacijoje, už organizacijos ribų, saviugda ar formalūs mokymai aukštesiose mokyklose?*

Vyksta įvairūs mokymai, o populiariausi – vidaus mokymai. Akcentuojamas mokymosi patirties dalinimasis. Mokymai turi būti organizuojami atitinkamo lygmens darbuotojams: paprastų darbuotojų

tiesiog negalima siūsti į vadovų mokymus. Tačiau už viską atsakingas personalo departamentas, turintis savus vidaus dėstytojus.

6. *Šioje organizacijoje mokymai vyksta kaip vienetiniai reiškiniai ar kaip nuolatinis procesas (sistemiškai)? Ar yra atsakingi asmenys Jūsų organizacijoje, kurie rūpinasi darbuotojų mokymosi procesais organizacijoje? Kokios pagrindinės jų veiklos ir funkcijos?*

Nuolatos. Mokymai kartojasi, vyksta kelis kartus, nes atsiranda naujų darbuotojų, taip pat organizuojami nauji, kai atsiranda poreikis. Viskuo rūpinasi centrinės būstinės personalo departamentas, todėl tiksliau negaliu įvardinti.

7. *Ar Jūsų organizacijoje yra vykdomi **koučingo ir mokymosi kompetencijų mokymai** vadovams? Kas tokius mokymus vykdo? Ar seniai? Ar koučingo metodikos išmokę vadovai toliau dirba su savo darbuotojais šiuo principu?*

Taip. Vykdo personali departamentas kartu su išorės kompanijomis. Taip, vadovai tai pritaiko savo veikloje.

8. *Kaip dar kitaip vadovai tobulėja?*

Savarankiškai ugdosi, dalinasi patirtimi, vyksta rotacija.

9. ***Individualaus tobulėjimo planas** – Jūsų organizacijoje taikoma mokymų metodika? Kodėl? Trumpai pristatykite, koks tai dokumentas, kas ten fiksuojama, iš kokių dalių jis sudarytas ir kas dalyvauja sudarant individualaus tobulėjimo planą? Kokias kompetencijas dažniausiai siekiate padėti darbuotojams išvystyti šiuo planu?*

Taip. Viskas aptariama metinio pokalbio metu: kokie, kokios srities, vadovui reikalingi ir darbuotojui norimi mokymai, kaip planuoti laiką, kaip pačiam ugdytis – darbuotojai pasirenka, ko reikia. Darbuotojams organizuojami mokymai susiję su pardavimais, laiko planavimu, stresiniu situacijų valdymu.

10. *Jei tokio plano neturite, gal naudojate panašų įrankį? Ar darbuotojų mokymai yra sistemingi, planuojami? Ar yra koks rašytinis dokumentas, kuris įpareigoja darbuotojų kelti kvalifikaciją?*

-

11. *Kaip skiriami finansiniai ištekliai darbuotojų mokymuisi? Ar kiekvienas darbuotojas turi savo „finansinį krepšelį“? Ar jis pats gali nuspręsti savarankiškai, kur panaudoti pinigų?*

Apmokamos kelionių, apgyvendinimo, pačių mokymų ir seminarų išlaidos. Pinigai skiriami komandoms, kiekvienam darbuotojui – ne. Tačiau organizuojamiems mokymams nėra limitų – jeigu mokymai rengiami – organizacija apmokės. Pats asmuo neturi visiškos apsisprendimo laisvės.

12. *Jūsų organizacijoje darbuotojai yra ugdomi individualiai ar grupėmis? Kas sąlygoja šį pasirinkimą?*

Dažniausiai atrenkami individualūs asmenys iš visos Lietuvos, o tuomet susidaro ir grupės. Pasirinkimas priklauso, nuo atitinkamos kvalifikacijos ir mokymų poreikio.

13. *Kaip įvertinate ugdymosi ir tobulinimosi metu įgytas naujas darbuotojų žinias ir įgūdžius? Ar jie turi įgytas žinias ir gebėjimus demonstruoti savo veikloje? Jei taip, kaip jūs įvertiname įgytų kompetencijų lygį ir sužinote, kad mokymai nenuėjo veltui?*

Žinios pritaikomos darbo metu. Viskas sprendžiama bendraujant su darbuotoju, aptariant mokymus ir pasiektus rezultatus po jų.

14. *Kokiais būdais darbuotojai įtvirtina naujas žinias ir įgūdžius? Duokite pavyzdį.*

Dirbant, bendraujant su klientais.

15. *Jei koks darbuotojas ar vadovas dalyvauja mokymuose, kaip organizacijoje vyksta žinių sklaida? Ar yra tradicijos aptarti, tai kas išmokta naujo, kas inovatyvu ir gali būti įdomu kitiems, nedalyvavusiems mokymuose? Kaip vyksta toks žinių dalijimasis? Ar tai vyksta neformalioje aplinkoje?*

Taip. Taip. Tai, kas nauja yra aptariama trumpai bendruose susitikimuose. Jei tai susitikimai – tai vyksta formaliai, jei paprastesni aptarimai – ne griežto formato pokalbiai.

16. *Jūsų nuomone, ar vadovas yra tas žmogus, kuris turi pats nuolat tobulėti ir savo pavyzdžiu įkvėpti tobulėti visą kolektyvą? Ar turite savo organizacijoje tokių vadovų?*

Taip. Taip, kasdien galima pastebėti tobulėjimo pavyzdžių, tik laiko klausimas, kuomet bus pasiektos naujos kompetencijos, nes visi darbuotojai skirtingai priima informaciją.

17. *Ar organizacija turi politiką „augintis lyderius“, būsimus vadovus iš savo darbuotojų tarpo? Jei taip, tai kaip pastebite tokius potencialius, karjeros ir tobulėjimo ambicijas turinčius žmones?*

Taip. Jei darbuotojai parodo norą, iniciatyvą visapusiškai augti, tuomet turi galimybę tobulėti tarptautiniu mastu, o vadovas šiame procese yra tik patarėjas.

18. *Ar jūsų organizacijoje skatinamas mokymasis iš geriausios patirties, t.y. kai organizacijoje naujus ir/arba perspektyvius darbuotojus moko patyrę, ekspertinių profesinių žinių turintys darbuotojai? Kaip jiems atlyginama už tokią veiklą?*

Žinoma, jog darbuotojai gali mokyti savo bendradarbius. Pavyzdžiui: nauji darbuotojai yra apmokomi darbo vietoje, jiems padeda jau seniau dirbantys asmenys – kuratoriai, taip pat prisideda ir vadovas. Šiems darbuotojams dar visai neseniai pradėta taikyti nauja sistema – papildoma apmokama atostogų diena. Finansinio atlygio nėra, asmuo ir taip jaučiasi pakylėtas, jog jis yra pakankamai kompetentingas galėdamas apmokyti kitus.

19. *Ar organizacijos atlygio sistemoje yra numatytas priedas, atlygis už mokymosi pasiekimus, už mokymosi pažangą, pritaikytas žinias, įdiegtas naujoves ir pan.? Kaip jūsų motyvuojate savo darbuotojus tobulėti?*

Konkreto finansinio priedo nėra. Darbuotojas pats auga, kelia savo kvalifikaciją, įgyja patirties, turi galimybę pasiekti karjeros aukštumų, pereiti į aukštesnes pareigas. Motyvavimui yra skirta tobulėjimo programa, kurioje darbuotojui suteikiamos papildomos atostogos nuo išdirbto laiko, įvairios socialinės garantijos: sveikatos draudimas, pensijų kaupimas ir pan.

***Ačiū už Jūsų man skirtą laiką.***

Interviu (AB Teo LT)

*Laba diena. Esu KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto magistrantė ir norėčiau Jus pakalbinti darbuotojų ugdymą įgalinančios aplinkos tema. Gal galite prisistatyti?*

Vaidas Dominas

1. *Kokios Jūsų pareigos?*

Šiaurės regiono vadovas.

2. *Kokios kvalifikacijos darbuotojai dirba šioje organizacijoje?*

Įvairios, šiame skyriuje dirba pardavimų specialistai, turintys tiek profesinį, tiek auštą išsilavinimą.

3. *Ar ši organizacija suteikia savo darbuotojams galimybę mokytis, tobulintis ar užsiimti saviugda?*

Žinoma.

4. *Kokie asmenys dažniausiai yra ugdomi Jūsų organizacijoje? Kaip dažnai?*

Įvairiai, priklauso nuo poreikių ir srities. Vidiniuose dalyvauja visi, skiriasi tik mokymų sritis. Telekomunikacijos yra prisitaikymo prie naujovių reikalaujantis dalykas, tad mokymai vyksta tikrai dažnai.

5. *Kokie mokymai yra populiariausi šioje organizacijoje: mokymai organizacijoje, už organizacijos ribų, saviugda ar formalūs mokymai aukštesiose mokyklose?*

Galiu remtis pernykščiai duomenimis. Panevėžyje buvo akcentuojamasi į kompetencijų vystymą ir pardavimus. Darbuotojai gali ugdytis trimis būdais:

- a. savarankiškai- prisijungus prie elektroninės platformos;
- b. „webinarų“ pagalba – internetu prisijungus prie dėstomos medžiagos yra galimybė tiesiogiai bendrauti su dėstytoju.
- c. „workshopai“ – mokymai vyksta gyvai.

6. *Šioje organizacijoje mokymai vyksta kaip vienetiniai reiškiniai ar kaip nuolatinis procesas (sistemiškai)? Ar yra atsakingi asmenys Jūsų organizacijoje, kurie rūpinasi darbuotojų mokymosi procesais organizacijoje? Kokios pagrindinės jų veiklos ir funkcijos?*

Tikrai sistemingai. Skyriuose už darbuotojų mokymą yra atsakingi vadovai. Komandų treneriai turi suorganizuoti kaip užtikrinti mokymų programas, sudaryti testus žinių patikrinimui. Tačiau ir vadovas turi išsakyti savo nuomonę.

7. *Ar Jūsų organizacijoje yra vykdomi **koučingo ir mokymosi kompetencijų mokymai** vadovams? Kas tokius mokymus vykdo? Ar seniai? Ar koučingo metodikos išmokę vadovai toliau dirba su savo darbuotojais šiuo principu?*

Taip. Mokymus veda išorės ir vidaus treneriai. Taip, svarbu mokėti paskatinti savo darbuotojus.

8. *Kaip dar kitaip vadovai tobulėja?*

Vadovai tobulėja kasdieninėje veikloje, tiesiog privaloma aktyviai tobulėti nuolat. Organizacijoje yra 80/20 programa: 80 proc. vadovai turi ugdytis savarankiškai ir tik 20 proc. turėtų paskatinti organizacija.

9. ***Individualaus tobulėjimo planas** – Jūsų organizacijoje taikoma mokymų metodika? Kodėl? Trumpai pristatykite, koks tai dokumentas, kas ten fiksuojama, iš kokių dalių jis sudarytas ir kas dalyvauja sudarant individualaus tobulėjimo planą? Kokias kompetencijas dažniausiai siekiate padėti darbuotojams išvystyti šiuo planu?*

Taip. Tai siektinas planas, kuriame nurodoma kaip reikia dirbti. Tai tęstinis dalykas, kuriame aiškiai išdėstomos kompetencijos, nusprendžiamas ar darbuotojui reikia pagalbos ugdantis, jei taip – tai kokios. Planai gali būti sudarinėjami savaitei, mėnesiui, metams – viskas priklauso nuo užsibrėžtų tikslų. Dažniausiai ugdomos profesinės kompetencijos: žinios, pardavimų įgūdžiai, technologijų pritaikymas. Taip pat yra siekiama auginti vertybinę žmogaus dalį – kokiomis vertybėmis darbuotojas vadovaujasi tiek savo gyvenime, tiek darbe.

10. *Jei tokio plano neturite, gal naudojate panašų įrankį? Ar darbuotojų mokymai yra sistemingi, planuojami? Ar yra koks rašytinis dokumentas, kuris įpareigoja darbuotojų kelti kvalifikaciją?*

-

11. *Kaip skiriami finansiniai ištekliai darbuotojų mokymuisi? Ar kiekvienas darbuotojas turi savo „finansinį krepšelį“? Ar jis pats gali nuspręsti savarankiškai, kur panaudoti pinigus?*

Įvairiai. Organizacija apmoka visus rengiamus mokymus, taip pat dalinai prisideda prie darbuotojų magistrantūros studijų. Mes neturi skirtos konkrečios pinigų sumos kiekvienam darbuotojui, tačiau, jei darbuotojas sugebės pagrįsti paties susirastus mokymus, organizacija gali apmokėti ir juos, jei šie mokymai bus vertingi. Svarbiausia yra tenkinti bendrą interesą mokymams – kokių mokymų šiuo metu reikia.

12. *Jūsų organizacijoje darbuotojai yra ugdomi individualiai ar grupėmis? Kas sąlygoja šį pasirinkimą?*

Individualiai dažniausiai ugdomi nauji darbuotojai – „webinarai“. Internetu taip pat ugdomasi atskirai. Tačiau metų pradžioje su vadovu nusprendus gali vykti kompetencijų įtvirtinimo mokymai, skirti grupėms.



13. *Kaip įvertinate ugdomosi ir tobulinimosi metu įgytas naujas darbuotojų žinias ir įgūdžius? Ar jie turi įgytas žinias ir gebėjimus demonstruoti savo veikloje? Jei taip, kaip jūs įvertiname įgytų kompetencijų lygį ir sužinote, kad mokymai nenuėjo veltui?*

Ivairiai. Periodiškai darbuotojai turi atlikti testus, mokymų nauda atsispindi metiniuose ir kitokio laikotarpio rezultatų ataskaitose, vadovo įvertinimuose. Žinoma, žinios turi būti pritaikomos praktiškai. Mokymų rezultatai analizuojami ilgalaikėje perspektyvoje: kiek pritaikytos naujos kompetencijos, ar sutrumpėjo vykdomų procesų laikas, kaip suteiktų paslaugų kokybę įvertina klientai.

14. *Kokiais būdais darbuotojai įtvirtina naujas žinias ir įgūdžius? Duokite pavyzdį.*

Tiesiogiai, bendraujant su klientais, suteikiant paslaugas

15. *Jei koks darbuotojas ar vadovas dalyvauja mokymuose, kaip organizacijoje vyksta žinių sklaida? Ar yra tradicijos aptarti, tai kas išmoka naujo, kas inovatyvu ir gali būti įdomu kitiems, nedalyvavusiems mokymuose? Kaip vyksta toks žinių dalijimasis? Ar tai vyksta neformalioje aplinkoje?*

Taip, stengiuosi su darbuotojais pasidalinti tiek vaizdine, tiek bendrąją informacija, tačiau darbuotojų nespaudžiame. Susirinkimai vyksta formaliai, o mokymai, skirti gauti kitų išvalgas vyksta neformaliai.

16. *Jūsų nuomone, ar vadovas yra tas žmogus, kuris turi pats nuolat tobulėti ir savo pavyzdžiu įkvėpti tobulėti visą kolektyvą? Ar turite savo organizacijoje tokių vadovų?*

Vadovas turi būti pavyzdys, gebantis susitvarkyti su savo gyvenimu ir skatinti kitus. Vadovai yra kaip įmonės ambasadoriai taip pat yra neformalus „teofanai“.

17. *Ar organizacija turi politiką „augintis lyderius“, būsimus vadovus iš savo darbuotojų tarpo? Jei taip, tai kaip pastebite tokius potencialius, karjeros ir tobulėjimo ambicijas turinčius žmones?*

Taip. Labai svarbu atsirinkti, suburti komandą, ją skatinti augti ir aktyviai įtraukti į visą veiklą. Kai kuriuos darbuotojus reikia pastūmėti, o kiti – patys parodo iniciatyvą, o vadovas šiame procese turi padėti darbuotojui atsiskleisti.

18. *Ar jūsų organizacijoje skatinamas mokymasis iš geriausios patirties, t.y. kai organizacijoje naujus ir/arba perspektyvius darbuotojus moko patyrę, ekspertinių profesinių žinių turintys darbuotojai? Kaip jiems atlyginama už tokią veiklą?*

Taip. Naujam darbuotojui yra skiriamas „savas bičiulis“ iš kolektyvo, tačiau ir vadovas yra atsakingas u- tai, jog naujasis darbuotojas kuo greičiau taptų kolektyvo nariu. Padedantys darbuotojai nėra skatinami finansiškai – pati pagalba kitam – jau yra laikoma įvertinimu, rodančiu, jog šiuo darbuotoju yra pasitikima, jis laikomas savo srities lyderiu. Taip pat šiuos darbuotojus yra siekiama įtraukti į naujus projektus.

19. *Ar organizacijos atlygio sistemoje yra numatytas priedas, atlygis už mokymosi pasiekimus, už mokymosi pažangą, pritaikytas žinias, įdiegtas naujoves ir pan.? Kaip jūsų motyvuojate savo darbuotojus tobulėti?*

Visa darbo užmokesčio sistema yra skirstoma į kintamą ir fiksuotą dalis. Kintama dalis kinta nuo mokymosi rezultatų. Draugiškas kolektyvas paskatina savarankiškai ugdytis, suteikia informacija apie egzistuojančias mokymų programas, dalija savo patirtimi, taip pat gali patarti kur mokytis, kaip ir kur tęsti studijas.

*Ačiū už Jūsų man skirtą laiką.*