

KVALIFIKACIJOS KĖLIMO BŪTINYBĖ IR STRATEGIJOS

Kvalifikacijos kėlimo būtinybė

Sėkmingos investicijos į ūkį – tai ne tik investicijos į modernius įrengimus ir statybas – tai pirmiausia investicijos į žmogiškąjį kapitalą. Žmonės turi būti pasiruošę aptarnauti naujas technologijas, teikti modernius patarnavimus, priimti ekonomiškus, šiuolaikinius reikalavimus atitinkančius sprendimus. Derama profesinė kvalifikacija būtina krašto pažangos sąlyga. Kita vertus tai žmogaus egzistencijos ir gero gyvenimo lygio sąlyga. Šis teiginys yra bendras ir Vakarų šalims, ir pokomunistinėms Rytų bei Vidurio Europos šalims. Tačiau pokomunistinėms šalims ši problema yra kur kas sudėtingesnė, nes; iš esmės ūkio sferos perstruktūrizuojamos (pvz., iš gamybos į aptarnavimo); vyksta denacionalizavimo procesai – kapitalo perskirstymas, o dėl to keičiasi socialiniai santykiai; reikia susipažinti su visiškai nauju rinkos mechanizmu ir jį perprasti; reikia susipažinti su praktiškai nežinomomis Vakarų šalimis, jų įstatymais, tradicijomis; šie procesai vyksta remiantis sena (socialistinio) išsimokslinimo ir išsiauklėjimo, labai tolimo rinkai, baze.

Pertvarkymo procese, traktuojant įmonę pertvarkymo procese kaip gyvą organizmą, galima išskirti keturias dedamąsias:

Nuostatos keitimas, kur išskiriamas mentalinės energijos sukaupimas, vizijos, tikslo bei jo įvertinimo sistemos formavimas.

Restruktūrizavimas, kai suformuojamas veiklos modelis, infrastruktūra, procesai.

Gyvybingumo užtikrinimas, kuris pasiekiamas nukreipus visą veiklą į klientą, suradus naujus veiklos laukus, pasiekus esminį technologijų persilaužimą.

Atnaujinimas, sukūrus motyvų sistemą, akcentuojant mokymosi vaidmenį organizacijos pertvarkymo procese.

Restruktūrizavimas, perėjimas į naujas veiklos sritis veikia visos dirbančios visuomenės struktūrą: kinta kvalifikaciniai reikalavimai ir profesinė struktūra. Lentelėje parodyti Vokietijoje atliktų tyrimų rezultatai (pas mus, vykstant esminiems struktūriniais poslinkiams, lauktini dar didesni pokyčiai). Aiškiai matomi kvalifikacijos augimo poslinkiai, kurie tik kai kuriose grupėse – teisininkų ir inžinierių – nereikšmingi.

Sėkmingas įmonių pertvarkymas įmanomas tik turint deramai motyvuotus, žinančius naujausius laimėjimus, smalsius darbuotojus. Visa tai pasiekama atitinkamai ugdant įmonės darbuotojus, sukūrus mokymo ir kvalifikacijos kėlimo stimulų sistemą. Tyrinėjimai, parodė, kad galima tikėtis gana didelių reikalavimų vadovams perspektyvinių poslinkių. Poslinkiai matomi tiek personalinėje, tiek profesinėje srityje.

Lietuvos sąlygomis reikalavimus papildomai veikia:

Nepakankamas (dažnai nėra jokio) naujų įmonių steigėjų pasiruošimas, jie kuria įmones žmones impulso pagauti, orientuodamiesi į trumpalaikį situaciją;

Prastas užsienio kalbų mokėjimas (net užsienyje, kur jų žinios žymiai geresnės, pastebimas šių reikalavimų didėjimas);

Nepasiruošimas dirbti rinkos sąlygomis Lietuvoje, o tuo labiau užsienyje;

Bazinio jų pasiruošimo atlikti tarp bendrų Vokietijos su užsienio įmonių vadovų, ir **Vakaruose priimtų standartų skirtumai** (dėl to kyla nesusipratimų, nagrinėjant abiem pusėms “aiškius” reikalavimus).

Todėl Lietuvos firmų apklausa parodė, kad 60% Lietuvos firmų turi didelę kvalifikacijos paklausą, nors kartu 77% akcentavo, kad kvalifikacijos kėlimas labai menkai orientuotas į realią paklausą.

Asmenybės formavimo srityje reikia ugdyti daugelį asmenybės bruožų: aplinkos koncepciją, vertybių sistemą, nuostatas, idealus, mentalitetą, saviugdą, savo asmenybės suvokimą ir pan. Siejant su dalykine sritimi, pirmiausia formuojamas vadovo įvaizdis ir reikalingos vadovavimo savybės. Pokomunistinėms šalims ši sritis labai svarbi, nes čia išryškėja didžiausi mūsų ir atitinkamo lygio Vakarų specialistų skirtumai, taip pat ir mokymosi srityje. Pvz., svarbiausia norėti mokytis, o tada šį siekį realizuoti visada galima.

Profesinio tobulėjimo srityje, nuo veiklos srities, atsiveria labai platūs horizontai; reikia žinoti naujas veikos sistemas, jų galimybes ir trūkumus, išteklių valdymo modelius, infrastruktūros formavimo mechanizmą, naujas marketingo tendencijas, naujas technologijas ir pan.

Revizuoiant apmokymą ir kvalifikacijos kėlimą, galima, skirti du aspektus: dalykinį ir auklėjamąjį, tačiau riba tarp jų labai neryški. Tam tikri asmenybės bruožai, būtini profesiniame darbe, tampa profesinio mokymo dalimi.

Labai svarbu išsiaiškinti, kaip formuojasi kvalifikacijos kėlimo poreikis. Kvalifikaciją visų pirma apsprendžia kvalifikacijos deficitai. Deficitai išaiškinami pagal gamybos, ekonomikos ir vadybos sritis. Dvi pastarosios yra svarbiausios.

Viena, reikalaujama profesinio pasiruošimo tam tikroje arba bendroje srityse (kompiuterizavimas, kalbos ir pan.), antra, rinkta reikalauja naujos elgsenos ir sugebėjimų. Prie jų priskiriamas valdymo deficitas, lankstumas, mokėjimas dirbti grupėse, konfliktų sprendimo būdai ir pan. Prie vadybos deficitų priskiriami ir socialinės kompetencijos deficitai.

Labai svarbu atskirti deficitus, kurie nesunkiai gali būti likviduojami praktiniame paties darbuotojo darbe. Be to deficito sampratai yra lemiamas pasirenkamas atskaitos taškas: atsilikimas nuo šiandieninio lygio? Atsilikimas nuo to lygio, kuris bus reikalingas darbuotojui vėliau, arba net jį aplenkia?

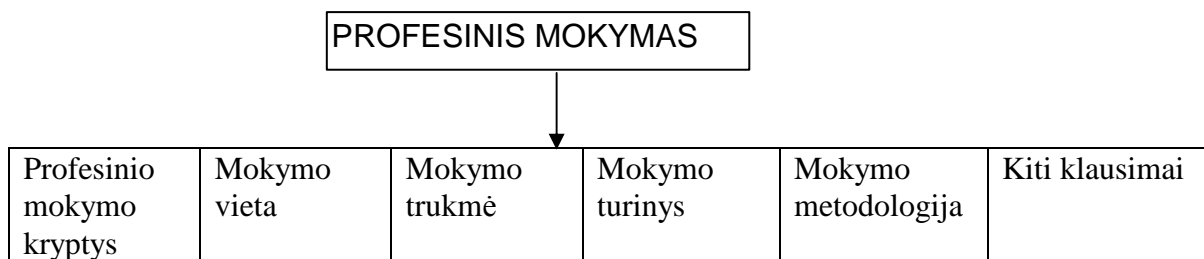
Tik antruoju atveju užtikrinamas mokymo ir kvalifikacijos kėlimo efektyvumas.

Kvalifikacijos kėlimas nagrinėjamas glaudžiai jį siejant su bendruoju ir profesiniu mokymu.

Bazinio profesinio mokymo sistema Lietuvoje persitvarko įvairiais aspektais – tiek struktūriniu, mokymo turinio, tiek mokymo metodikos požiūriu. Nenagrinėjant šio klausimo smulkiau, galima drąsiai teigti, kad visose minėtose srityse yra neišspręstų problemų, todėl pradinėje pertvarkos stadijoje bazinis profesinis mokymas negali visiškai patenkinti pasikeitusių darbo rinkos reikalavimų, ypač naujose srityse (pvz., bankai, draudimas, užsienio prekyba ir k.t). Be to, bazinio mokymosi žinios sparčiai sensta, jas nuolat reikia atnaujinti. Tai kvalifikacijos kėlimo sistemos uždavinys. Kvalifikacijos kėlimas leidžia suvienodinti tik dabar ir seniau parengtų specialistų bazines žinias. Perkvalifikuojant naujam darbo profiliui, naujoje darbo srityje suteikiama reikalingų žinių. Tai leidžia prisitaikyti prie iš esmės pasikeitusių reikalavimų.

Profesinio mokymo sistemos sudedamosios dalys parodytos paveiksle. Pateiktoji sistema atspindi tik principinius teiginius. Atskirose šalyse esama labai didelės mokymo vietų ir mokymosi formų įvairovės.

Profesinio mokymo sistemos sudedamosios dalys.



Bazinis mokymas	Amatų, aukštesnioji mokykla, koledžas, institutas, universitetas	Ilgalaikė	Kompleksinis, teminis mokymas profesinėje, asmeninėje srityje	Savarankiškas mokymasis. Paskaitos dalykiniai žaidimai. Diskusijos. Kita.	Mokymo techninis aprūpinimas. Mokytojų kvalifikacijos kėlimas. Klausytojų atranka. Kita.
Kvalifikacijos kėlimas.	Ten pat plus konsultavimo firmos, centrai, darbo birža (kaip organizatoriai), įmonės.	Vidutinė. Trumpalaikė.			
Perkvalifikavimas.					

Anksčiau pas mus kvalifikacijos kėlimu rūpindavosi specializuoti kvalifikacijos kėlimo institutai, o dabar į šį darbą įsitraukia privačios organizacijos, užsienio firmos. Tuščią rinkos nišą užsiėmė ir bazinio profesinio mokymo institucijos, kurios dabar turi geriausiai šiam darbui tinkantį potencialą (materialinį ir personalinį). Visuose baziniuose universitetuose sukurti darbuotojų perkvalifikavimo ir kvalifikacijos kėlimo padaliniai. Šiais reikalais vėl pradeda rūpintis ir įmonės.

Įvairios ir kvalifikacijos kėlimo bei perkvalifikavimo trukmės. Populiariausi trumpalaikiai seminarai, tačiau nuodugnus perkvalifikavimas visada būna ilgalaikis.

Profesinis mokymas įmonės požiūriu gali būti tiesiogiai ar netiesiogiai reikalingas arba nereikalingas. Pirmasis tiesiogiai susijęs su darbu, o antrasis susijęs su individualių, darbe reikalingų savybių tobulinimu. Trečio tipo profesinis mokymasis susijęs su hobi; labai dažnai jis nereikalingas tik iš pirmo žvilgsnio, vėliau pasirodo, kad jo vertingumas yra neabejotinas.

Kvalifikacijos kėlimo vietą ir formą dažniausiai lemia kaštai (savo jėgomis keliant kvalifikaciją, jie mažesni, tačiau ne visada pasiekiamas reikiamas kvalifikacijos kėlimo efektyvumas).

Kvalifikacijos kėlimo strategijos

Sprendžiant kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo problemą būtina panaudoti tiek įmonės, tiek išorinės kvalifikacijos kėlimo sistemos potencialą. Stambi įmonė pajėgi sukurti individualią mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, o smulkios ir vidutinės įmonės neišvengiamai naudojasi išorinės sistemos paslaugomis.

Kiekviena įmonė, priklausomai nuo aplinkos sąlygų, nuo įmonės vidinių veiksnių suformuoja individualią kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo strategiją.

J. Bengstonas išskiria tris išsamias kvalifikacijos kėlimo strategijas:

3. **Žmogiškų resursų – intensyvi strategija**, kuria vadovaudamasi įmonė apsirūpina tinkamo išsimokslinimo darbuotojais ir toliau rūpinasi jų intensyviu mokymu ir kvalifikacijos kėlimu darbo vietose, kurios taip pat nuolat keičiamos, siekiant geriau panaudoti teikiamas darbo vietų kvalifikacijos kėlimo galimybes. Būtina sąlyga – gerai išplėtotą bazinio mokymo sistemą ir darbo rinką, kuri aprūpina įmones reikiamos kvalifikacijos ir reikiamu kiekiu dirbančiųjų.

4. **Kita, dualinė, dažnai vadinama poliarizacijos, strategija** teigia, kad darbo jėgos potencialo didinimas turi būti koncentruotas į darbuotojų gabumų, siekių naudojimą. Čia labiausiai akcentuojama darbuotojų atsakomybė už savo kvalifikacijos augimą. Ši strategija labai patraukli, bet paprastai visada

yra grupė žmonių, kurie gali būti atleisti, nes “nesugeba” kelti kvalifikacijos. Ši strategija rekomenduotina šalyse, kuriose bazinio mokymosi sistema yra silpna ir reikia savarankiškai/ įmonės jėgomis likviduoti šį trūkumą.

Ši strategija labiausiai tinka mūsų dabartinėmis sąlygomis. Nepakankamas bazinio mokymo lygis, daugumos dirbančiųjų nepasiruošimas dirbti rinkos sąlygomis išsprendžiamas motyvuojant, suinteresuojant darbuotojus savo kvalifikacijos kėlimu. Ši strategija ne tik atitinka žmogiškų santykių teorijos reikalavimus (sudaro galimybes darbuotojams tobulėti), bet ir atitinka skurdžius šių uždavinių sprendimui skiriamus finansinius išteklius.

8. **Mobilumo strategija** įmonei leidžia akcentuoti aukšto išsimokslinimo (universitetinio) svarbą, nesvarbu, kiek tokių žmonių iš tikrųjų reikia įmonei. Mokymasis ir uždarbis – tarpusavyje susiję parametrai. Daug dėmesio mokymuisi skiriama ir pačioje įmonėje. Toks požiūris užtikrina labai aukštą turimo personalo mobilumą, atsiradus naujiems poreikiams. Aukšto išsimokslinimo darbuotojų galimybės persikvalifikuoti, prisitaikyti prie naujų darbo reikalavimų yra daug didesnės, nei žemesnio išsimokslinimo darbuotojų. Tokia strategija rekomenduojama aukštos technologijos įmonėse, kur techninės pažangos raida yra pagrindinis įmonės bruožas, sukeliantis spartų kvalifikacijai reikalavimų kitimą. Ji taip pat taikytina ir mobiliose įmonėse, kuriose dažnai keičiantis situacijai, reikia operatyviai keisti darbuotojų darbo profilį ir pasiruošimą.

Lietuvoje šios strategijos taikymui geros prielaidos, nes yra aukšto išsimokslinimo darbuotojų perteklius. Šią strategiją taikančios įmonės sukuria savo ateities deramas plėtotės prielaidas.

Priklausomai nuo kvalifikacijos kėlimo vaidmens supratimo, finansinių išteklių, darbuotojų pasiruošimo lygio ir kitų priežasčių, kiekviena įmonė kuria vieną arba kelias (skirtingoms darbuotojų grupėms) individualias mokymo strategijas.

Volkswagen AB taikoma projektinio mokymo sistema. Kiekvienam projektui lygiagrečiai nagrinėjamas kvalifikacijos kėlimo būtinumas, išaiškinamos lėšų skyrimo galimybės ir pradedamas kvalifikacijos kėlimas. Įvertinus kvalifikacijos kėlimo rezultatus, galutinai nusprendžiama, kaip geriausiai panaudoti personalą. Škodos sukurta sistema perima vakarų patyrimą ir bando išspręsti tik jai būdingus uždavinius. Škodos kvalifikacijos kėlimo sistemai keliami šie pagrindiniai tikslai: suformuoti naują įmonės filosofiją; užtikrinti iš esmės koncerno konkurentiškumą, didinant lankstumą, gerinant produkcijos kokybę, orientuojantis į klientus modifikuojant fabriką ir įdiegiant naujus gaminius. Jų įgyvendinimui reikia; motyvuoti kiekvieną įmonės darbuotoją; atsisakyti įprasto nerangumo, greitai reaguojant į pokyčius; įvertinti susiklosčiusius kultūrinius ypatumus; teikti dirbančiųjų poreikiams prioritetą; pasiekti rezultatus per trumpą laiką, tačiau remiantis ilgalaikę plėtotės programa; gauti sinergijos efektą, perimant teigiamą abiejų partnerių patyrimą.

Spręsdama šiuos sudėtingus uždavinius, Škoda kuria besimokančios įmonės įvaizdį. Kuo, Škodos specialistų nuomone, ši sistema skiriasi nuo klasikinės, parodyta lentelėje.

Škodos kvalifikacijos kėlimo sistemos privalumai.

	Klasikinė mokymo sistema	Škodos sistema
Kas?	Atskiri individai	Visi
Kaip?	Periodinis leidimas per “malūną”	Nenutrūkstamas mokymasis visą gyvenimą
Kur?	Auditorijoje	Visur (auditorijoje, darbo vietoje, namie)
Kada?	Nuo – iki	Nuolat
Kaip?	Programos	Procesai
Kodėl?	“Taip įprasta”	Konkurentiškumas

Kaip matyti, orientuojamasi į totalinę mokymąsi, plačiai pasirenkant tiek nenutrūkstamą mokymąsi darbo vietose, tiek tradicinio mokymosi elementus.

Kvalifikacijos kėlimas yra labai tampriai susijęs su rezervo formavimu ir karjeros planavimu. Rezervo formavime akcentuojami įmonės socialinės personalinės sistemos ugdymo aspektai, o karjeros planuose: individualus asmenybės ugdymo aspektai. Abu šie aspektai turi būti suderinti, nes perstipčius

vieno kurio nors akcentavimas daro įtaką rezervo formavimo – pavadinimo ir individualios karjeros modelio realizavimui.

Kvalifikacijos kėlimo strategijos įgyvendinimas

Svarbus kvalifikacijos kėlimo strategijos momentas – konkretaus kvalifikacijos kėlimo organizavimas. Darbe siekiama apibūdinti pagrindines kvalifikacijos kėlimo formas ir mokymo metodus, jų neigiama ir teigiama savybės, akcentuojant taikymo galimybes Lietuvoje. Tokio požiūrio aktualumas neabejotinas, nes pagrindinę mokymo formą Lietuvoje ir šiandien yra paskaita. Tuo tarpu išaiškinta, kad pateikiamos medžiagos išmokymo lygis priklauso nuo medžiagos pateikimo ir mokymosi formos: 10 proc. – skaitant, 20 proc. – klausantis, 30 proc. – matant, 50 proc. – klausantis ir matant (naudojant technines priemones), 70 proc. – pačiam dalyvaujant pokalbyje, 90 proc. – pačiam aktyviai dirbant (įsisavinant medžiagą).

Populiariausių kvalifikacijos kėlimo metodų charakteristika parodyta lentelėje.

Kvalifikacijos kėlimo metodų charakteristika.

Metodų grupė	Metodų įvairovė	Privalumai/trūkumai
1. Paskaita	Tradicinė paskaita	Mažas efektyvumas
	Technizuota paskaita	Vidutinis efektyvumas
2. Mokomasis pokalbis	Priėmimo, įvedimo, reguliarūs, tiksliniai pokalbiai	Ribota dalyvių grupė, didelės sąnaudos
3. Diskusijos ir debatai	Nereglamentuotos diskusijos	Suaktyvina dalyvius, orientuoja į praktiką, efektyvumas priklauso nuo organizavimo lygio
	Moderuotos diskusijos	
	Konkrečių situacijų nagrinėjimas	
	Planiniai žaidimai	
4. Nurodymai, instrukcijos	Pareiginės instrukcijos	Tinka reglamentuotiems, rutiniams darbams, tačiau riboja dirbančiųjų iniciatyvą
	Darbų atlikimo procedūros ir pan.	
5. Programuotas mokymas	Kompiuterizuotos mokymo programos	Efektyvumas priklauso nuo dalyvių įtraukimo į problemos sprendimą lygio
	Egzaminavimo programos	
	Klausimai – atsakymai	
6. Stebėjimai ir įvertinimai	Individualūs stebėjimai	Gali būti pasitelkti mokymo procese, nes čia panaudojama daug kitose punktuose išvardytų metodų
	Įvertinimo centrai	

7. Įvairūs renginiai	Tai labai plati metodų grupė: seminarai, teisingai, moderavimas, grupinis, projektinis darbas, kokybės būreliai ir pan.	Parenti tiesioginių darbuotojo įtraukimu į sprendimo procesą, naujausiomis psichologinėmis, edukologijos žiniomis, todėl yra labai efektyvūs
8. Savarankiškas mokymas	Skaitymas, darbas su metodine medžiaga, programuotas mokymas, sporto vadyba, mokymas darbo vietoje	Efektyvumas priklauso nuo mokymosi metodo

Pateiktoji klasifikacija nėra išsami; vienos grupės metodai gali būti priskirti ir kitai. Pvz., konkrečių situacijų nagrinėjimas dažnai naudojamas ir “renginių” pavadinimą turinčioje įmonėje. Apskritai reikia išskirti dvi pagrindines mokymosi tendencijas.

1) Metodų tendą nuo tradicinių – paskaitinių metodų prie grupinių metodų, parentų klausytojų įtraukimu į tiesioginį sprendimo procesą ir sprendžiamų problemų priartinimu prie praktikos.

2) Tendą į savarankišką mokymąsi, kuris, pasirinkus tinkamus metodus, gali būti efektyvus ir, kas svarbiausia mūsų sąlygomis, pigus. Ypač geri rezultatai pasiekiami derinant savarankišką mokymąsi su grupiniais renginiais, kurių metu dalyviai supažindinami su savarankiškai mokantis taikytiniais mokymosi metodais; darbo laiko planavimu, autotreningu, greito skaitymo ir kitais metodais.

Kvalifikacijos kėlimo metodai ir tendencijos

Trumpai apžvelgiama kai kurios naujos tendencijos kvalifikacijos kelime, akcentuojant netradicinius kvalifikacijos kėlimo metodus (kokybės būrelius, dualius vadybos treningus, sporto vadybos elementus, vakarinį ir neakivaizdinį, savarankišką mokymąsi, įvertinimo centrų panaudojimą, taip pat užsienio pagalbos problemą, sprendžiant šiuos klausimus).

Kokybės būrelių koncepsijos pagrindinė ideja ta, kad problemos turi būti įveikiamos ten, kur jos atsiranda: bendradarbiai kaip ekspertai nuolatiniuose posėdžiuose aptaria kasdienes problemas; čia darbuotojai parodo savo, iki šiol nepanaudotą energiją ir problemų sprendimo potencialą; štabai ar vadovai atleidžiami nuo kitų uždavinių sprendimo, beto, jie dažnai tokioms “smulkioms problemėlėms” spręsti neturi laiko; tačiau šios “mažos klaidelės” yra dažnai stambių nuostolių, klaidų ir nepasitenkinimo priežastis.

Sukūrus kokybės būrelius pasiekiami du tikslai:

- 1) Padidėja darbuotojų ir įmonės efektyvumas;
- 2) Didėja darbuotojų pasitenkinimas darbu ir motivacija.

Nors ši trasktuotė ir akcentuoja gamybinių problemų sprendimą, tačiau nemažiau svarbus ir kvalifikacijos kėlimo momentas. Darbuotojas iš aklo instrukcijų, nurodymo vykdytojo tampa kūribingu, iniciatyviu savo darbo sferos tvarkytoju.

Lietuvos pramonėje išbandyta viena grupinė vadovų kvalifikacijos kėlimo forma – **dualaus vadybos treningo** - esmė turinys ir rezultatai.

KTU vadybos fakultetas jau keturi metai jaunų Lietuvos vadovaujančių kadro kvalifikacijos kėlimo srityje bendradarbiauja su Vokietijos menedžmento centru Schloss Lautrach. Tai prisideda prie Lietuvai labai aktualios problemos sprendimo: mes turime pakankamo lygio specialistų, tačiau ypač trūksta vadovaujančių kadro, kurie turėtų reikalingas vadovų savybes: būtų aktyvūs, iniciatyvūs, mokėtų dirbti su žmonėmis ir pan. Tai kurkas svarbiau, nei kurios nors siauros srytiės žinios. Vokietijos užsienio reikalų ministerijos finansuojamas menedžmento centras per ilgalaikius (3-4 savaitių) seminarus, derinamos su tiesioginiu gamybiniu darbu ir sprendamas jose aktualias organizacijai problemas, apmoko darbo grupese moderacijos metodu. Prie projekto priklausanti trenerių – moderatorių ugdymo programa. Lietuvos mokslinių institucijų (KTU) darbuotojai dalyvauja dvigubame vadybos seminare. Viena pagrindinių

užduočių yra išeiti mokymo, programą ir pasiruošti savarankiškai trenerio veiklai. Kiti uždaviniai: projekto dalyvių globa, konsultavimas, gryžtamojo ryšio su centro Schloss Lautra konsultantais užtikrinimas.

Siekiamas tikslas. Perėjimas į rinką reikalauja įmonių pristaikymo prie pasiketusių sąlygų. Tai didina valdymo personalo atsakomybę. Valdymo personalas yra kartu ir pokyčių vadovas, kurio uždavinys: ekonomiškai mąstyti ir veikti; formuluoti pasikeitimų scenarijus; įdiegti ir valdyti kompleksinius pokyčių projektus; aktyvinti bendradarbiavimo grupėse, žmogiškus valdymo santykius.

Į šias kryptis ir reikia orientuotis keliant vadovo kvalifikaciją. Labiausiai čia turi būti akcentuojamos pasikeitimų galimybės ir būtinumas juos įvetrinti. Čia neapseisi be metodinės kompetencijos, sugebėjimo įdiegti ir motyvuoti tarpdisciplininius projektus, mobilumo, asmeninio suinterisuotumo, pagrindinių organizacijos plėtotės žinių.

Koncepcija. veikliai mąstyti bei aktyviai veikti, taip pat vadovauti kompleksiniams procesams negalima išmokti per paskaitas. To išmokstama praktiką derinant su kvalifikacijos kėlimu. Remdamasis šia prielaida Menedžmento centras Shloss Lautrach sukūrė dualaus vadybos treningo koncepciją, numatančia vadovaujančių kadro tobulinimąsi neatitrukstant nuo praktikos bei atsižvelgiant į vadovaujamai veiklai keliamus reikalavimus. Seminaro metu gvildenama įmonei aktuali problema, kurią išspręsti įmonė suformuoja 3-5 vadovaujančių perspektyvių darbuotojų grupę. Bendrai dalyvauja ne daugiau kaip 15 žmonių seminaro realizavimo principinė schema parodyta lentelėje

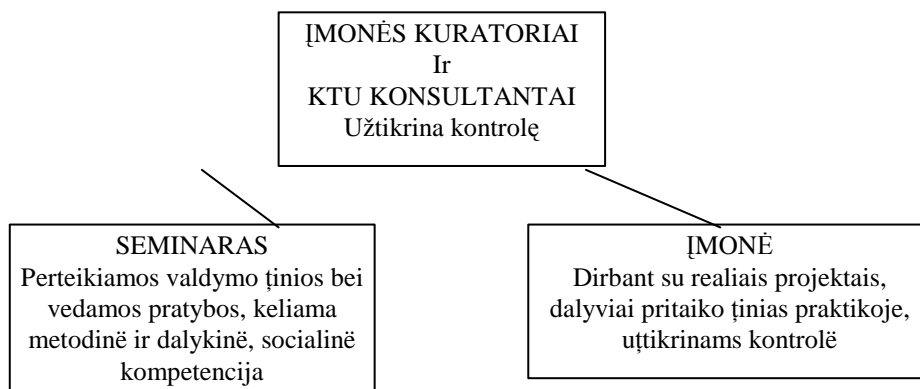
Seminaro realizavimo principai

Principai	Realizavimo būdas
Dvigubas pobūdis	Mokymo integravimas seminarų ir darbo metu
Paslankumas	Įmonėms bei dalyvavimas aktualių problemų įvertinimas
Integravimas	Žinių perteikimo ir pasikeitimo patyrimu siejimas
Nuolatinė kontrolė	Dalyvių atliekamų užduočių vadovų nuolatinė kontrolė, dalyvavimas projektų svarstyme
Praktika	Konkrečios, įmonei aktualios užduoties vykdymas

Sukurta dalyvių grupė dirba ne tik seminaro metu ir neizoliuojasi nuo aplinkos kitų grupių, konsultantų.

Valdymo treningo metu dalyviai treniruojami kaip “pasikeitimų procesų vadovai”. Jie mokomi pažinti įmonės organizacinio poveikio galimybes ir suprasti atskirų sričių tarpusavio sąveiką, formalios struktūros ir informacinių santykių struktūros reikšmę. Jie mokomi sprendami jiems įmonės vadovybės skirtą problemą, taikyti: tikslinio valdymo metodus, darbo grupėse metodus, personalo valdymo, paremto kooperavimo, pripažinimo ir kūryba metodus. Žiūrint paveikslą “kooperavimo schema”.

Kooperavimo schema.



PROJEKTŲ PATIKRINIMAS
Projektai ginami dalyvaujant
vadovams, aptariami su kitų įmonių

Visas darbas nukreiptas į savo veiklos efektyvumo didinimą, asmeninės atsakomybės didinimą, atsakomybės už įmonės veiklą didinimą.

Projektavimas vyksta pagal įmonės vadovybės suformuluotą projektinę užduotį. Ją atlikti suburiama pajėgi grupė, kuri projektavimo metu: įdiegia seminaruose įgytas žinias savo praktiniame darbe, išsprendžia įmonei aktualiausių užduotį. Tai atliekama: gilinant specialias profesines žinias, kuriant sprendimo koncepcijas, sukūrus ir realizavus šios koncepcijos įdiegimo planą praktinėje veikloje. Seminaraus moto : išmokyti seminaro metu, o neužsirašyti ir vėliau užrašus išmesti į šiukšlių dėžę.

□iame seminare dalyvavo jau daugelio įmonių vadovaujančio personalo grupės. Dalyvių individualios karjeros analizė leidžia teigti, kad jie padeda ugdyti reikalingas asmenines ir profesines savubes.

Aukšto lygio vadovo darbas psichologinio požiūriu yra nelengvesnis kaip aukštos kvalifikacijos sportininko, todėl jų kvalifikacijos kėlime panaudoti *sporto vadybos elementai*. Sportininkų psichologinis rengimas sutikti priešininką prieš varžybas yra įprastas. O tuo tarpu dauguma vadovų yra palikti likimo valiai- savo psichologines problemas sprendžia patys. sporto treneriai yra sukaukę didelį patyrimą, iš kurio galima daug ko pasimokyti , ypač ruošiant aukšto lygio vadovus.

1) □iandinė sporto psichologija teigia, kad daug dirbti dar nereiškia pasiekti gerų rezultatų. Reikia nugalėti kylantį baimės jausmą ir sporte tokiuos metodikos yra sukurtos;

2) Motyvavimas yra viskas: svarbu laimėti, pajusti pasididžiavimą savimi. Tai ypač aktualu vadovuikuriam pinigai - toli gražu ner viskas;

3) Gyvenimo sėkmę lemia atsakomybė. Aukštos klasės sportininkas turi tai, ko neturi kitas tokių pačių fizinių duomenų, tačiau eilinis sportininkas. Tas pats tinka ir vadovui: neužtenka vien žinių, mokėjimo- reikia būti asmenybe.

4) Kūno ir dvasios vienovė - mentaliteto treningas – reikalingas tiek sportininkui, tiek vadovui. Jam sugaištama apie 10-15 proc viso darbo laiko.

5) Didžiausias vadovo trūkumas – pasitikėjimo stoka. Labai dažnai aukščiausio lygio vadovai žino savo klaidas, tačiau jų nepripažįsta, nenorėdami “neprarasti autoriteto”; tokiems itin svarbus asmeninis dvasios treningas

Sportinio darbo elementai ugdant vadovus gali praversti labai plačiai: siekiant individualaus susikoncentravimo, įvertinant vyrų ir moterų valdymo stiliaus ypatumus, taikant kaip antistresinę priemonę, kontroliuojant savo elgseną ir pan.

Terneris (konsultantas) gali atlikti terapeuta, socialinio veidrodžio, treneriuočių partnerio vaidmenį. Kartu sportinio treniravimo elementų pasitelkiamas keliant vadovų kvalifikaciją, formuojant asmenybe, nėra kažkas iš esmės naują; tai tiesiog išplečia tradicinį mokymą.

Sunkėjanti ekonominė situacija reikalauja taupyti išteklius visose srityse, taip pat ir profesinio bazinio rengimo srityje. Visų pirma tai sietina su vakarinio ir neakivaizdinio mokymo apimčių mažinimu. Argumentas – nepakankamai aukštas mokymo lygis ir tai, šia forma naudojasi ne tie, kam ji skirta: mokėsi daug nedirbančio jaunimo.

Tačiau šiandien situacija pasikeitė. Išaugo nedirbančiųjų mokymosi poreikis persikvalifikuoti reikia daugeliui specialistų ir darbuotojams, dabar dirbantiems nepagal specialybe. Ypač išaugo perkvalifikavimo poreikiai ekonomikos, vadybos srityse.

Lietuvoje KTU Vadybos fakultetas turi dideles potencines galimybes, kurias reikia išnaudoti ūkio transformacijos procesui spartinti. Tai reikalauja ieškoti naujų darbo organizavimo formų, plačiau pasitelkiant už suinteresuotų asmenų pinigus atliekamas paslaugas. Sumažėtų biudžeto deficitais, pagerėtų pedagoginio personalo materialinis aprūpinimas ir išliktų turimas mokslinis pedagoginis personalas. Šios pastangos vis labiau įvertinamos praktinių darbuotojų, nes pertvarkos procesas daugelyje organizacijų

pereina į tą darbo ir gamybos organizavimo fazę, kai kalifikuotų specialistų reikalingumu jau neabejojama.

Atlikta KTU Vadybos fakultete besimokančių gamybininkų apklausa (apklausta 45 magistrų gamybininkai) šį teiginį patvirtino. Apklausos metu pasinaudota buvusioje Rytų Vokietijoje naudotu klausimynu: lentelėje surašyti klausimai pagal svarbumą – vokiečių specialistų nuomone.

Gamybininkų mokymosi tikslai.

Mokymosi motyvai	Atsakymų skaičius	Rangas
1. Individualių šansų darbo rinkoje gerinimas	23	1
2. Turimų žinių gilinimas, horizonto plėtimas	8	8
3. Tam tikro išsimokslinimo laipsnio įgijimas	20	3
4. Turimų žinių įvertinimas	2	9
5. Praktinis įgytų žinių naudojimas (reikalingumas)	12	6
6. Profesinių galiomybių gerinimas, įrodant savo aktyvumą	9	7
7. Geresnių savo firmos plėtros galimybių sukūrimas	14	5
8. Profesijos pakeitimas	15	4
9. Prisiderinimas prie vakarietiško standarto	22	2

Kaip matyti, čia labai aiški asmeninė motyvacija susijusi su konkurencija, siekiant asmeninės karjeros ir firmos sėkmės. Didelis mokymosi poreikis verčia ieškoti naujų konstitucinės teidsės į mokslą užtikrinimo realių galimybių.

KTU Vadybos fakultete, siekiant patenkinti šiuos poreikius organizuojamas:

1) inžinioerinių fakultetų studentų papildomas mokymas, suteikiant jiems antra gamybos vadybos baklalauro specialybė;

2) gamybininkų turinčių aukštojo mokslo diplomą, perkvalifikavimas, suteikiant jiems vadybos magistro diplomą;

3) kvalifikacijos kėlimo kursai, naudojantis fakulteto katedrų ir vedančiųjų specialistų kvalifikacija. Inžinierinių fakultetų studentai gamybos vadybos srityje papildomai mokomi analogiška neakivaizdianiam mokymui forma. Paskaitos – konsultacijos vyksta šeštadieniais, studentai, atlikę numatytas užduotis, laiko egzaminus. Išklausiems 12 disciplinos kursą, apgynusiems vadybos baklalauro baigiamąjį darbą ir turintiems inžinieriaus baklalauro diplomą duodamas antras vadybos baklalauro diplomas. Tokia mokymosi forma labai populiarė. Turintiems dvigubo baklalauro laipsnį sudaroma galimybė stoti į vadybos magistratūrą. Jau treči metai fakultete organizuojami vasaros semestrai; juos baigę inžinierinių fakultetų studentai taip pat gali stoti į magistratūrą. Praktiškai šiuo būdu inžinieriai, ekonomistai, gerai išmanantys tiek inžinierinius, tiek ir ekonominius vadybos reikalus. Dirbantys inžinieriai perkalfikuojami iš dalies atsitraukus nuo gamybos, suteikiant jiems vadybos magistro kalifikaciją. Vieną savaitę per mėnesį, trejus metus gamybininkai atvažiuoja į fakultetą išklausti paskaitų, gauna namų darbų užduotis, laiko egzaminus. Darbas gamyboje leidžia susieti mokymo procesą su darbo aktualijomis. Magistro tezese taip pat nagrinėjamos aktualios gamybos problemos. Dideklės suinteresuotumas įgalina per trumpą laiką išėiti gana didelės apimties kursą. Mokyti motyvuoja ir tai, kad čia gaunamas diplomas turi vvalstybinį pripažinimą. Ši mokymosi forma populiarė tarp rajonų gamybininkų.

Pletojamas ir trumpalaikis kvalifikacijos kėlimas. Praktika parodė, kad ypač yra paklausus kvalifikacijos kėlimas, susijęs su konkretais klausimais sprendimu, kai gerai aprūpinama metodine literatūra.

Atliekami darbai neišsemia visų universiteto turimų galimybių: mokymas dirbti personaliniais kompiuteriais, kalbų mokymas, bazinių techninių žinių suteikimas – tai šiandien nevisai išnaudotos sritys.

Neakivaizdinis mokymas perspektyvus vadybos ir kitose srityse. Tačiau tikrasis neakivaizdinio kvalifikacijos kėlimo įdiegimas reikalauja labai didelio paruošiamojo darbo metodinių priemonių ruošimo srityje.

Savarankiškas mokymasis turi užtikrinti ne tik metodiškai teisingą mokymąsi: kur kas svarbiau orientuoti žmogų į sprendėjo, aktyvaus keitėjo vaidmenį. Tai geriausiai pasiekama integruojant mokymąsi ir gamybą. Labai svarbu stimuliuoti: darbuotojų mokymąsi skatinant įgytų žinių taikymą mokymosi procese: psichologiškai paremti darbuotojus; mokymąsi traktuoti ne kaip individualų darbą, bet kaip mokymąsi grupese.

Mokymosi stimulai yra labai įvairūs. Paprasčiausieji paremti Pavlovo modeliu: padarei - gavai konkretų atlyginimą. Jie orientuoti į nustatytą atlyginimą už fiksuotos užduoties atlikimą, o ne į aktyvią veiklą, kurios rezultatas gali būti naujas, netikėtas rezultatas. Individualus mokymasis skirtas jaučiančiam savo vertę, samoningam darbuotojui. Jam malonumą suteikia žinios, leidžiančios įvertinti mokymosi efektyvumą konkrečiose įdomesnio ir reikalingesnio įmonei darbo rezultatuose.

Įmonės, siekiančios individualaus mokymosi, pripažįsta individo atsakomybę už savo asmeninį ir profesinį tobulėjimą, kartu akcentuoja savo išsipareigojimus sukurti palankią aplinką asmenybės galimybių realizavimui. Jeigu įmonė sudaro daugumą savo vertę jaučiančių darbuotojų, įmonė įgauna naują kokybę, padidėja jos givybingumas, nes kiekvienas bendradarbis priderina prie aplinkos savo darbo metodus, domisi savo vaidmens ir veiklos esme. Tai užtikrina apskritai firmos organizmo raidą, nes kiekviena sudedamoji jos dalis atsinaujina, keičiasi ir prisiderina. Tokiomis sąlygomis sumažėja vadovo vaidmuo, nes jo funkcija perima darbuotojai.

Tačiau šis naujas požiūris negali būti įdiegtas, nekeičiant įmonėje naujų organizacinių principų. Žmogaus priderinimas prie darbo vietos netenka prasmės, nes svarbiausia čia yra surasti nuolant tobulėjančiam darbuotojui jo gabumus geriausiai atitinkančią darbo vietą. O čia vadovams reikia daug energijos ir fantazinių sugebėjimų. Išnyksta riba tarp "darbo" ir "projektavimo", nes pirmajame vis labiau akcentuojamas kūribingumo elementas.

Individualaus mokymosi koncepcija realizuojama:

1) Suformuojant aiškius reikalavimus darbuotojams. Įmonė turi reikalauti iš savo bendradarbių sugebėjimo atlikti vis naujus darbus, spręsti vis naujus uždavinius. Įmonės vertė – tai visų pirma jos darbuotojų žinios ir sugebėjimai. Bendradarbių ugdymas apima priėmimą, treniravimą, karjeros, pavadavimo planavimą ir pan. Dažniausiai visa tai vadinama vienu pavadinimu – žmogiškųjų resursų vadyba. Ir vis dėlto dažniausiai apie naujus dalykus samprotaujama vadovaujantis senu mąstymu. Kai kalbama apie tikslus, pradedama nuo finansų, klientų, o baigiama darbuotojais, jų kvalifikacijos kėlimu. Iš tikrųjų pirmiausia reikia sukurti potencialą, tada rezultatai dažniausiai pasiekiami "savaime".

2) Įdiegiant potencialo ugdymo taisykles/ principus. Žmonės geriausiai mokosi tiesiogiai dirbdami, ypač vykdydami individualius, grupinius projektus, kurie dažniausiai pasirenkami pačių bendradarbių, atsižvelgiant į jų norus, sugebėjimus. Tokių projektų aktyvus rėmimas yra svarbiausias valdymo personalo uždavinys. Jų pagalba talentingiausi darbuotojai gauna naujų, profesinį ir asmeninį pastenkinimą teikiančių žinių. Galų gale tai naudinga ne tik jiems, bet ir organizacijai.

3) Suformuojant kvalifikacijos reikalavimus ir kvalifikacijos kėlimo strategijas. Dauguma treniravimo programų remiasi konkrečiomis įmonės veiklos situacijomis, kur įkomponuojama individo veikla. Kvalifikacinių reikalavimų modelius sudaryti yra labai sunku, todėl dažniausiai tenkinamasi tik pagrindinių profesinių modelių sudarymu.

Kvalifikacijos kėlimo strategijose svarbu suderinti individualų tobulinimąsi ir kvalifikacijos kėlimą. Kvalifikacijos strategija turi būti orientuota į tam tikrą uždavinių grupę, nes ji leidžia apimti daugiau darbuotojų. Programos gerumas priklauso ne nuo to, kiek gerų metodų joje panaudota, bet nuo jos atitikimo įmonės tikslams. Kvalifikacinės programos nesudaromos tuščioje vietoje. Pirmiausia turi būti sudaryti kvalifikacijos ir kompetencijos modeliai, į kuriuos orientuojantis pasirenkama mokymosi programa. Blogai neturėti strategijos, bet lygiai taip pat blogai turėti visus metodus apimančią programą. Efektyvumo požiūriu kvalifikacijos kėlimo modeliai turi apsiriboti svarbiausiomis kvalifikacijomis. Patyrimas rodo, kad šios kvalifikacijos yra susijusios su įmonės pagrindiniais procesais ir jų optimizavimu.

4) Nuolat orientuojant kvalifikaciją į poreikius. Praktikoje susiduriama su prieštaravimu: vienose šakose, įmonėse, profesijoje atleidžiami aukštos kvalifikacijos darbuotojai, o kitose jų ieškoma, ruošiami nauji darbuotojai. Daugelyje įmonių mėginama šį klausimą spręsti etišškai – perkvalifikuojant nereikalingus darbuotojus darbui kitose srityse. Čia reikia planuoti poreikį. Šį uždavinį spręsti būtų kur kas paprasčiau, jei žmonės visada elgtųsi kaip racionalios būtybės. Tačiau dažnai perkėlimas į kitą darbą darbuotojų traktuojamas kaip trauma, todėl be paliovos turi būti rūpinimasi darbuotojų mobilumo ugdymu.

Pilniausiame variante kalbama ne apie besimokantį darbuotoją, bet apie besimokančią organizaciją, kurioje visi darbuotojai įtraukti į mokymosi procesą, o įmonėje sukurta kryptinga šio proceso realizavimo sistema.

Aukštesnio hierarchinio lygio vadovų įvertinimui labai dažnai panaudojami *įvertinimo – assessment centrai*; teigiamas jų bruožas tas, kad tai ne tik įvertinimo, bet ir personalo ugdymo-mokymo priemonė.

Įvertinimo centro esmė. ĮC yra sisteminis, smulkiai suplanuotas, daugiadienis personalo atrankos ir ugdymo metodas. Pratybose dalyvauja iki 12 dalyvių – klandidatų, kuriuos vertina 6 stebėtojai (asesoriai). Pratimai orientuoti į specifinę perspektyvinę įmonės veiklą. Pratimų rezultatai vertinami pagal specialią metodiką, su rezultatais dalyviai ne tik supažindinami: šie jiems pademonstruojami, nurodant daromas klaidas, trūkumus. Čia vertinama ne tik formali elgsena, bet ir neformali: laisvalaikio, valgymo metu, nes vertinamieji ir stebėtojai kelias dienas gyvena kartu.

Parinkti pratimai atliekami ribotą laiką, jų rezultatai stebėtojų vertinami pagal tarpusavyje suderintą metodiką. Galutiniame etape, sudarius kiekvieno darbuotojo įvertinimo lapą ir palyginus reikalavimų ir kandidatų savybių profilius, nustatomas tinkamiausias kandidatas. Svarbu, kad tuo darbas nesibaigia. Su kiekvienu kandidatu kalbama individualiai, nurodomos klaidos, teoigiamos ir neigiamos savybės ir suderinamas priemonių planas, kuris turi leisti sumažinti trūkumus iki nulio.

Įvertinimo centras leidžia realizuoti daug tikslų:

- Pagrindinis tiesioginis tikslas yra darbuotojų potencialo išmatavimas, išaiškinant jų tobulėjimo kryptis ir “lubas”. Nebūtinai po to turi vykti pareigybinis judėjimas, kur kas svarbiau numatyti reikalingą darbuotojo kvalifikacijos pasikeitimą;
- Vertinamieji susipažįsta su mokymo priemonėmis (pratimais), sužadinas stimulus mokytis, išaiškinama, ko jiems trūksta ir kaip jie gali šį trūkumą pašalinti. Numatomos ir mokymosi kontrolės bei efektyvumo įvertinimo priemonės, todėl tiek vadovybė, tiek besimokantis gali objektyviai įvertinti pasiekimus.

Antruoju atveju ĮC gali būti savarankiška personalo ugdymo priemonė, kuri tinka tiek vertinamiesiems, tiek stebėtojams.

Buvusių pokomunistinių šalių perejimas į rinką glaudžiai susijęs su rinkos internacionalizavimu, tuo tarpu supratimas tarp Rytų ir Vakarų įmanomas tik tada, kai abi pusės vienodai suvokia tas pačias ekonomines problemas, kalbasi viena ekonomine kalba. kadangi mes einame į rinką, tai, savaime suprantama, derintis pirmiausia teks mums. abi bendradarbiaujančios pusės susiduria su problemomis:

- Dauguma Vakarų kvalifikacijos kėlimo pasiūlų labai orientuotos į Vakarų industrinių kraštų poreikius ir todėl sunkiai diegiamos (o gal ir iš viso neįdiegiamos) mūsų sąlygomis. Kyla klausimas, kokių mastu galima perimti Vakarų šalių kvalifikacijos kėlimo modelius?
- Kaip plėtojasi įmonių internacionalizavimas (bendradarbiavimas su užsieniu) ir kaip į tai turi reaguoti mokymo sistema?
- Kokie yra kvalifikacijos kėlimo sėkmės veiksniai (kokiomis kryptimis turi būti plėtojamas kvalifikacijos kėlimas, kaip formuojama dalyvių sudėtis, kokiomis formomis geriausia paskleisti patyrimą)?

Pasak Berlyno burmistrės Ch.Bergmann, bendradarbiauja dvi skirtingos visuomenės sistemos, kurios sprendžia, kaip reikia suartėti, vadovaudamosios savo kultūrinėmis ir socialinėmis vertybėmis. Todėl Vakarų pagalba neturi apsiriboti “tiekėjo” vaidmeniu. Savo kelyje į Europą, į demokratiją ir rinkos ekonomiką Vidurio ir Rytų Europos šalys turi eiti ne su užrišta burna. Tačiau sprendžiant realios pagalbos reikalus susiduriama su daugybe nuomonių. Tai sąlygoja skirtingos

išeitiės pozicijos, problemų įvairovė, menkas vienas kito pažinimas. Praktika parodė, kad galimos įvairios pagalbos teikimo strategijos. Freltofas ir Kay išskyrė tokią pagalbos topologiją.

3) *Pasenusių ginklų modelis*. Jis funkcionuoja pagal 17 a. susiformavusius principus: Europa teikia pasenusius ginklus, Afrika – vergus, Amerika – romą ir tabaką. Kvalifikacijos kėlimo atveju tai pritaikoma, pagalbą suvokiant kaip išmetamą pas save sukurtą ir jau nereikalingą medžiagą, visiškai nesirūpinant jos pritaikymu realiomis sąlygomis. Suteikiama pagalba praktiškai sugrįžta į teikiančiam kraštui. Tai labai dažnas modelis, bet jis neduoda jokios naudos jį gaunančiam.

4) *Kolonijinis – oazės modelis*. Plėtros programoms, kaip ir kolonijose, vadovauja užsienio ekspertai. Pagalbos gavėjams netenka jokia atsakomybė. Jei užsienio ekspertas sąžiningas, jis mėgina prisitaikyti prie vietos sąlygų, tačiau tai yra atskirų ekspertų iniciatyvos reikalas. Modelis funkcionuoja, kol ekspertai būna pagalbos teikimo vietoje; išvažiuoja – ir viskas dažniausiai grįžta į senas vėžes.

5) *Akademijos modelis*. Šiame modelyje taip pat pasitelkiami ekspertai, tačiau jie pritraukia ir pagalbos gavėjų atstovus. Taip modeliai geriau priderinami vietos sąlygomis.

6) *Platformos modelis*. Įvairiapusiam plėtros modeliui sudaryti ir realizuoti pritraukiami abiejų šalių ekspertai, tokiu būdu suderinamas tiek metodų, tiek realių sąlygų perimamumas. Moko kviesti ekspertai, vėliau – parengti vietos specialistai.

1990-1991 metais pagalbos programos buvo vykdomos pagal pirmus du modelius, kurie šiandien jau išsiėmė savo galimybes. Įsitikinome, kad daugelis Vakaruose taikomų metodų pas mus nepriimtini dėl visiškai skirtingų sąlygų, tuo tarpu Vakarų ekspertai nežino, kaip juos adaptuoti.

Viena pagrindinių problemų, kurią reikia spręsti, yra Vakarų pagalbos krypties nustatymas kvalifikacijos kėlimo srityje. Mūsų specialistams – vadovams trūksta tiek bendrųjų žinių, tiek rinkos mąstymo, tiek konkrečių siauros srities žinių ir darbo rinkos sąlygomis praktikos.

Vakarų šalys daugiausia gali padėti ugdydamos rinkos mąstymą, bendrą rinkos supratimą. Šiuo atveju jų specialistai yra nepakeičiami, nes tik rinkos sąlygomis išaugę žmonės, kuriems į kraują įaugę sistemos supratimas, gali tinkamai paaiškinti sistemos esmę, bendrus veikimo principus.

Kita situacija – nagrinėjant konkrečius rinkos klausimus. Reikia pripažinti, kad mes kuriame sąvokas rinkos modelį, kuris nesiderina su vakarietiškais, turi savų ypatumų. Prašyti išaiškinti Vakarų specialistų, kaip veikia mūsų sukurti modeliai, būtų nelogiška. Daugiausia, ko galima norėti – tai susipažinti su jų modeliais, o toliau – perimti ar neperimti atskirus jų elementus mūsų ūkininkavimo praktikoje. Dėja, šiandien teikiama pagalba dažnai orientuojama daugiau į pagalbą teikiančiojo, o ne į pagalbą gaunančiojo interesus.

Kaip matyti iš lentelės ekonomikos bei politikos raida ir kvalifikacijos kėlimo sistemos išsirutuliojimo lygis yra glaudžiai susiję.

Raidos fazės ir kvalifikacijos kėlimo ryšys.

Ekonomika	Kvalifikacijos kėlimas
1. Politinių pokyčių fazė	Deintegracijos fazė: <input type="checkbox"/> Politiškai apspręsti personalo pokyčiai; <input type="checkbox"/> Valstybės reikalavimų apribojimas; <input type="checkbox"/> Kvalifikacijos kėlimo veiklos liberalizavimas; <input type="checkbox"/> Užsienio pagalbos pradžia.

<p>3. Pirmas perėjimo į rinką etapas</p>	<p>“Laukinės rinkos” fazė”</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kvalifikacijos poreikio tenkinimas deficitinėse srityse (užsienio kalbos, finansai ir apskaita, elgsena ir vadyba); <input type="checkbox"/> Sparti ir nekontroliujama kvalifikacijos sistemos, taip pat ir privačių, plėtra; <input type="checkbox"/> Tolesnis vyriausybės reikalavimų ribojimas, senos sistemos irimas; <input type="checkbox"/> Informacinis chaosas, informacijos trūkumas kvalifikacijos kėlimo tikslams.
<p>4. Infliacijos kontrolės fazė</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Standartų, kokybės kontrolės ir vartotojų gynimo nebuvimas; <input type="checkbox"/> Atitrūkimas tarp kvalifikacijos kėlimo pasiūlos ir praktikos; <input type="checkbox"/> Įmonių grįžimas prie profesinio mokymo ir kvalifikacijos kėlimo; <input type="checkbox"/> Įėjimas į kvalifikacijos kėlimo rinką dažniausiai Vakarų institucijoms padedant.
<p>5. Rinkos ekonomikos institucijų ir reguliavimo būdų kūrimo fazė</p>	<p>Rinkos stabilizavimo fazė:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tiesios kvalifikacijos kėlimo rinkos susiformavimas, siūlytojų konkurencija; <input type="checkbox"/> Nauji vyriausybės reikalavimai, susiję su nedarbo įveikimu; <input type="checkbox"/> Palaipsnis kvalifikacijos kėlimo vykdytojų segmentavimas, pasiskirstymas pagal kryptis, kokybę, pajėgumus; <input type="checkbox"/> Nekonkurentiškų krypčių susijungimas; <input type="checkbox"/> Kvalifikacijos kėlimo vykdytojų sąjungų atsiradimas, grupių formavimas;
<p>6. Ekonominės politikos stabilizavimo fazė</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Bandymai sukurti kvalifikacijos kėlimo organizacijų akreditavimo, standartizavimo ir kokybės kontrolę; <input type="checkbox"/> Augantis įmonių susidomėjimas kvalifikacijos kėlimu, vidinės kvalifikacijos kėlimo sistemos atkūrimas didelėse įmonėse; <input type="checkbox"/> Glaudus įmonių ir išorinių kvalifikacijos kėlimo organizacijų bendradarbiavimas, platus specializuotų programų ruošimas.

7. Augimo politikos fazė	<p>Brandumo fazė:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Teisinio reguliavimo, valstybės vaidmens kvalifikacijos kėlime stabilizavimas; <input type="checkbox"/> Bazinio išsimokslinimo ir kvalifikacijos kėlimo susiejimas; <input type="checkbox"/> Įmonių kvalifikacijos kėlimo politikos stabilizavimas; <input type="checkbox"/> Informacinės sistemos apie kvalifikacijos kėlimo paslaugas ir jų tiekėjus susiformavimas; <input type="checkbox"/> Kvalifikacijos kėlimo vykdytojų organizavimas, standartų priėmimas, akreditavimas.
--------------------------	---

Šiandien mes esame trečios – infliacijos kontrolės – fazės pradiniam etape. Galima pritarti visiems lentelėje pateiktiems, šiam etapui būdingiems teiginiams. Tikrai jaučiamas atitrūkimas tarp kvalifikacijos kėlimo pasiūlos ir praktikos; įmonės pradeda realiai vertinti kvalifikacijos kėlimo svarbą, pasireiškia informacinis chaosas, Vakarų institucijos mėgina įsiskverbti į Lietuvos kvalifikacijos kėlimo, perkvalifikavimo ir mokymo rinką, dažniausiai siūlydamos įdomias, mums nežinomas, tačiau neadaptuotas mūsų sąlygomis programas.

Išvados

Kvalifikacijos kėlimo strategijos formavimas ir jos realizavimas yra sudėtingas procesas, apimantis tinkamiausios koncepcijos suformavimą, rezervo formavimą, karjeros planavimą, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos formavimą ir mokymo, paremto naujausiomis mokymo koncepsijomis, realizavimą. Visą tai reikalauja ne tik mokslinių tyrimų, užsienio patyrimo studijavimo, bet ir konkrečių darbų įmonės lygyje.

Pagrindinis dėmesys, primant užsienio pagalbą, turi būti skiriamas darbams, nukreiptiems rinkai stabilizuoti. pirmiausia turi būti rūpinimasi pajėgių kvalifikacijos kėlimo organizacijų kūrimu įvairiomis galimomis formomis: apmokant būsimus konsultantus, steigiant bendras su užsieniu firmas, skiriant lėšas užsienio programų adaptavimui Lietuvos sąlygomis, galų gale organizuojant ilgalaikį užsienio specialistų darbą pas mus, ir atvirkščiai – mūsų specialistų užsienyje.

Atsitiktinių paskaitininkų ir konsultantų laikai jau praėjo, ir kuo greičiau tai supras užsienio pagalbą reguliuojančios organizacijos, tuo Lietuvai bus geriau. Reikia pripažinti, kad ši teoriškai gana aiški problema praktiškai sprendžiama sunkiai. Pagalba teikiančios užsienio organizacijos dažniausiai vadovaujasi savos šalies interesais. Į pagalbą gaunančios šalies pageidavimus dažniausiai praktiškai neatsižvelgiama, nors mėginama kurti įvairius komitetus šiems uždaviniams spręsti. Teisėtas raginimas – reikalauti, kad pirmiausia būtų atsižvelgiama į pagalbą gaunančios šalies interesus – sunkiai realizuojamas, nes per daug griežtai ginant savo teises, galima iš viso negauti kreditų: norinčiųjų juos gauti yra visada daugiau nei duodančiųjų.

Labai svarbus šioje srityje naujai besikuriančių privačių struktūrų vaidmuo. Jos, būdamos suinteresuotos, gali pasirinkti geriausią bendradarbiavimo variantą su tokiais pačiais principais dirbančiomis užsienio firmomis ir tinkamiausiai panaudoti gaunamą pagalbą. Svarbu yra tai, kad Lietuvos įmonės pamažu suvokia kvalifikacijos kėlimo svarbą. Dažniausiai Lietuvos įmonės stengiasi gauti ir priimti į darbą jau patirūsi ir kvalifikuotą darbuotoją, stengdamosios maksimaliai jį išnaudoti, net ir po 5-10 metų darbo nesirūpindamos jų kvalifikacijos kėlimu. Be abejo, jos tai daro dėl sunkios jų finansinės padėties, bet dažnai tai yra daroma dėl vadovų mentaliteto, išsilavinimo, požiūrio į kvalifikaciją stokos.

Literatūra

2. A.Sakalas, A.Šalčius.Karjeros valdymas. Kaunas.1997.
3. Fretoft T.,Kay J. The platform Philosophy. – A Book about synergy in transnational development. Copenhagen international: 1993.
4. Харингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях.-М.: Экономика, 1990.
5. A.Sakalas. Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai. Kaunas, 1996.