

ANDRAGOGŲ POŽIŪRIS Į DARBUOTOJŲ TOBULINIMĄ IR UGDYMĄ

Kęstutis Trakšėlys

Klaipėdos universitetas, Tęstinių studijų institutas
Sportininkų g. 13, Klaipėda, Lietuva
El. p. el.p. kestutistrak@mail.com

Anotacija

Straipsnyje išsamiai aptariama besimokančios organizacijos sąvoka, įvairių mokslininkų požiūris į suaugusiųjų mokymąsi, nagrinėjamos mokymosi formos ir metodai. Straipsnyje analizuojami besimokančios organizacijos bruožai ir kuo tokia organizacija skiriasi nuo nesimokančios organizacijos. Aptariami besimokančios organizacijos pranašumai prieš kitas organizacijas laisvosios rinkos sąlygomis. Analizuojama, kokia nauda organizacijai ir darbuotojui iš mokymosi, kiek tai atsiliepia organizacijos veiklos efektyvumui, darbo kokybei. Nagrinėjamas mokymosi aplinkos kūrimas, taip pat aptariamos suaugusiųjų ugdymo ir mokymo ypatybės bei taikomų metodų įvairovė. Pristatomas empirinis tyrimas, kuriuo metu buvo apklausta 60 respondentų. Analizuojamas respondentų požiūris į nuolatinį mokymąsi, kokios mokymosi formos naudingiausios ir priimtinausios, taip pat pristatomas respondentų požiūris į mokymosi galimybes bei darbdavių požiūris į besimokančius darbuotojus.

Raktiniai žodžiai: besimokanti organizacija, andragogas, andragogika, socializacija, nuolatinis mokymasis.

Įvadas

Šiuolaikinėje visuomenėje žinios tampa vis didesne vertybe ir asmens realizavimosi sąlyga. Tai ypač ryšku pastaraisiais dešimtmečiais, esminiems pokyčiams vykstant vadyboje, kada akcentuojama kokybės vadyba, organizacinė elgsena ir kultūra, darbo efektyvumas, technologinė sparta ir konkurencija. Spartūs globaliniai, technologiniai ir darbo pobūdžio pasikeitimai kelia natūralų poreikį žmonėms nuolat mokytis. Įvairių šalių švietimo ir verslo organizatoriai kelia sau uždavinius efektyviam mokymosi galimybių tinklo sudarymui visoje šiuolaikinį žmogų supančioje aplinkoje, visais jo gyvenimo tarpsniais.

Mokslinėje literatūroje besimokančią organizaciją nagrinėja daugelis lietuvių ir užsienio autorių, kaip: Beresnevičienė (1992, 2000), Bogard (1991), Broom (1992), Normantas (1998), Vaitkevičius (1995), Vveinhardt (2009), Bukantaitė, Remeikienė (2007), Kvedaravičius, Dagytė (2006), Kvedaravičius (2000, 2002), Simonaitienė (2003), Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė (2006), Andrikenė, Anužienė (2006), Tubutienė, Poškutė (2007) ir kt. Šių mokslininkų teigimu, mokymasis tampa esmiu individo sėkmingos karjeros ir organizacijos išlikimo veiksmu bei sėkmingo vystimosi ir prisitaikymo prie laikmečio iššūkių galimybe.

Mokslinė problema – pastaruoju metu siekiama verslo ir mokslo bendradarbiavimo, atsirado besimokančios organizacijos terminas. Mokslinėje literatūroje besimokančiai organizacijai priskiriama daug bruožų ir organizacijų vadovai deklaratyviai akcentuoja mokymosi naudą, efektyvumą bei besimokančių darbuotojų palaikymą ir skatinimą. Tačiau norisi išnagrinėti, kiek mokslinėje literatūroje iškelti besimokančios organizacijos bruožai ir pranašumai realiai yra naudingi organizacijai, jos **darbuotojams bei veiklos efektyvumui**.

Straipsnio tikslas – išanalizuoti andragogų požiūrį į darbuotojų ugdymą ir tobulinimą.

Metodai – siekiant įvertinti mokymosi efektyvumą ir žinių pritaikymą profesinėje veikloje, naudotas mokslinės literatūros sisteminės analizės metodas, respondentų nuomonei dėl mokymosi motyvacijos, tikslingumo ir efektyvumo ištirti – anketinė apklausa.

Tyrimo metodai. Apklausta 60 andragogikos specialybės studentų, besimokančių Klaipėdos universitete Tęstinių studijų institute. Generalinė visuma – 169, apklausta 35,5 proc. respondentų. Apklausoje dalyvavo respondentai, atrinkti atsitiktiniu atrankos metodu. Planuojant tyrimus, svarbu nustatyti būtiną minimalų apklaustųjų skaičių, kad galima būtų padaryti statistiškai patikimas išvadas. Atrankos metodai remiasi tikimybių teorija, bet atliekant atranką visiškai išvengti paklaidų neįmanoma, nebent tirtume visą populiaciją. Moksliniame darbe paprastai pasikliaujama 95 proc. patikimumu (Kardelis, 2007). Kad tyrimų paklaida būtų 5 proc., imtis generalinei aibei, esant didesnei negu 5000 žmonių, reikia apklausti 400 respondentų. Tokius skaičius pateikia ir Ch. Nachmias, D. Nachmias (1985). Jie nurodo, kad esant 10000 darbuotojų populiacijai, kad būtų 5 proc. paklaida, užtenka apklausti 385 respondentus. Tad manytume, kad apklausus 35,5 proc. vienos institucijos studentų, galima teigti, kad tyrimas reprezentatyvus.

Respondentų demografinė lentelė (proc.)

Duomenys	Vyras	Moteris
Lytis	45	55
Amžius		
18-25	27	21
25-35	43	40
35-45	25	30
Virš 45	5	9
Išsilavinimas		
Aukštasis	3	7
Aukštasis neuniversitetinis	18	25
Profesinis	35	21
Vidurinis	44	47
Dirba	71	63
Bedarbis	28	30
Vaiko priežiūros atostogos	1	7

Pagrindiniai besimokančios organizacijos bruožai

Besimokančios organizacijos apibrėžimų mokslinėje literatūroje galime sutikti daugybę, kiekvienas autorius šią sąvoką apibūdina skirtingai. Pirmasis besimokančios organizacijos idėją ir vadybos modelį pristatė P. Sengel 1990 m. (Bukantienė, 2007), taigi, ši sąvoka nėra jau tokia sena, tad ir apibrėžimas vienas ir konkretus nėra nusistovėjęs.

Apibendrinant mokslinę literatūrą (Simonaitienė, 2003; Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė, Kvedaravičius 2002, 2006 ir kt), galima išskirti tokius besimokančios organizacijos bruožus:

- nuolatinis žinių kūrimas ir siekimas, informacijos sklaida, pokyčių skatinimas, naujovių svarbos supratimas, atsinaujinimo siekis;
- strategijos kūrimas kaip mokymosi procesas. Darbuotojų įtraukimas į organizacijos politikos formavimą. Bendros vizijos ir misijos kūrimas ir įgyvendinimas;
- mokymosi aplinkos kūrimas. Tobulinimosi galimybių sudarymas;
- investicijos į darbuotojų lavinimą ir ugdymą. Sisteminiis mąstymas, asmeninis meistriškumas, komandų mokymas.

Žinoma, besimokančiai organizacijai būdingų bruožų galima rasti ir daugiau, tačiau juos aptiksime ir rasime nagrinėdami kitus mokslininkus ir jų požiūrį į tiriamą objektą. B. Simonaitienė (2003) besimokančią organizaciją apibrėžia kaip organizaciją, kurioje žmonės nuolat plečia savo kompetencijas, kad pasiektų trokštamų rezultatų, taip pat, kurioje ugdomi nauji ir atviri mąstymo modeliai bei laisvai plėtojami kolektyviniai siekiai. L. Stoll ir D. Fink (1998) teigia, kad besimokanti organizacija nuolat skatina kitus tobulėti. Tai – organizacija, kuri mokosi ir skatina kitus mokytis.

J. Kvedaravičius ir I. Dagytė (2006) besimokančią organizaciją pristato kaip mokslo ir verslo partnerystės rezultatą. Autoriaus teigimu, tokia partnerystė vadyboje yra naujas, bet būtinas ir reikalingas dalykas. A. Pundzienė (2002) teigia, kad organizacija, tai ne tik grupė žmonių, kurie siekia bendro tikslo, bet ir jų komandos, sistemos, procesai, turima patirtis. Anot autorės, kiekviena organizacija išgyvena ontogenezės ir filogenezės ciklą, būdingą visoms organizacijoms, o taip pat individualų, tik tai organizacijai būdingą ciklą, priklausymą nuo laikmečio, geografinės padėties ir kitų įvykių. Tokiu būdu atsiranda naujos organizacijos formos ir tipai. Vienos iš jų – nuolat besimokančios organizacijos.

Kreiptinas dėmesys, kad besimokančioje organizacijoje darbuotojai įtraukiami į organizacijos veiklą ir aktyviai joje dalyvauja. Darbuotojų dalyvavimas organizacijos valdyme organizuojamas, kaip mokymosi procesas (Simonaitienė, 2003). Besimokanti organizacija yra lanksti ir atvira, tai reiškia, kad ji pati kuria tinklus, sąjungas, projektus su išorės partneriais arba tampa pati tokių tinklų nare

Mokymasis organizacijoje reiškia šio proceso metu gautų duomenų vertimą į žinias, reikšmingas organizacijos esminiams tikslams pasiekti bei prieinamas visiems organizacijos nariams. Kreiptinas dėmesys, kad minėti procesai vyksta visuose organizacijos lygiuose: individo, grupės ir organizacijos bei visose organizacijos koncernuose – tiek vadovų ir aukštos kvalifikacijos specialistų, tiek pagalbinių ir mažai kvalifikuotų darbuotojų veiklos sferose (Simonaitienė, 2003; Bukantaitė, 2007).

Pagal Robbins (2003), mokymas gali apimti viską, pradedant darbuotojų mokymu skaityti ir baigiant sudėtingais vadovų kursais. R. M. Andriekienė ir B. Anužienė (2006) mokymo sąvoką praplečia daug labiau. Anot autorių – tai veiklos organizavimas profesinėje srityje, profesinio kompetentingumo kėlimas, kolektyvinės kompetencijos ugdymas ir santykių gerinimo

būdas (Vveinhardt, 2009; Šimanskienė, 2001, 2002; Шейн, .2002; Гринберг, Бэйрон, 2004; Vanagas, Abramavičius, 1998).

Mokslinėje literatūroje (Daft, 2002; Kvedaravičius, 2002, 2006; Simonaitienė, 2003; Sakalas, 1996, Stoner, 1999) išskiriami tokie mokymo būdai: mokymas darbo vietoje ir mokymas ne darbo vietoje. Žinomiausias treniravimo metodas, kai darbuotoją moko patyręs darbuotojas arba viršininkas. Taip pat naudojamos ir praktinės stažuotės – tai struktūrizuotas mokymo procesas, kurio metu asmenys tampa įgudusiais darbininkais, dalyvaudami auditoriniuose užsiėmimuose ir mokydamiesi darbo vietoje..

A.Sakalo (1996) teigimu, išsiaiškinius mokymo poreikius, būtina – pritaikyti tinkamiausią mokymo metodą. Vertinant dabartine situacija, manoma, kad pagrindinis dėmesys turėtų būti kreiptinas rinkai stabilizuoti, tad turėtume pakankamą dėmesį skirti gerų ir kvalifikuotų specialistų ruošimui bei jų kvalifikacijos kėlimui. Kadangi personalo mokymas yra brangus dalykas, turėtume gebėti išsaugoti gerus specialistus, vertinat jų įgytus įgūdžius bei turimas kompetencijas.

Tyrimo rezultatai

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti andragogiką studijuojančių studentų požiūrį į ugdymo ir tobulinimo programas. Pasirinkti andragogikos kurso studentai, kadangi jie patys ruošiasi tapti suaugusiųjų mokytojais. Dauguma andragogikos studentų dirba, tad savo darbinėje praktikoje yra dalyvavę įvairiuose ugdymo ir mokymo programose.

Apžvelgiant demografinius duomenis (1 lentelė), pastebime, kad mokyti ir įgyti specialybę yra linkusios abi lytys (vyrų – 45, moterų – 55 proc.). Daugiausia mokyti linkę 25-35 metų amžiaus žmonės ir dauguma respondentų, turinčių vidurį išsilavinimą. Tai visiškai logiška, nes tokio amžiaus žmonės turi susiformavę savo gyvenimo planus, tačiau vidurinis išsilavinimas gali trukdyti juos įgyvendinti. Taip pat reiktų atkreipti dėmesį, kad dauguma andragogiką studijuojančių žmonių dirba (71 proc. vyrų ir 63 proc. moterų). Tai objektyvus veiksnys, nes mokslas Tęstinių studijų universitete yra mokamas, tad stodami į universitetą žmonės įvertina savo galimybes. O taip pat, pradėjus studijuoti aukštojoje mokykloje, lengviau ekonominiu sunkmečiu išsaugoti darbo vietą.

Į anketoje pateiktą pirmą klausimą „ar teko dalyvauti kvalifikacijos kėlimo ar kitokiose personalo tobulinimo programose?“, atsakymai pasiskirstė šitaip: 25 proc. respondentų dalyvavo kvalifikacijos kėlimo kursuose, 28 proc. – dalyvavo profesiniuose mokymuose, 12 proc. – dalyvavo perkvalifikavimo kursuose.

Kituose mokymuose dalyvavo 35 proc. respondentų. Kreiptinas dėmesys, kad daugiausia respondentų dalyvavo kompiuterinio raštingumo kursuose, net 75 proc. (iš jų: 66 proc. moterų ir 34 proc. vyrų). Reikia pažymėti, kad 46 proc. respondentų dalyvavo po keletą kartų įvairiuose mokymo ir tobulinimosi programose.

Respondentų klausta „kokią naudą jie gavo iš mokymų ir tobulinimosi programų?“. 53 proc. respondentų pažymėjo, kad nauda didelė, 22 proc. mano, kad nauda maža, 25 proc. mano, kad negavo jokios naudos.

Respondentų nuomone, naudingiausi mokymai yra tie, kurie skirti asmenybės tobulinimui ir savęs pažinimui: (bendravimo įgūdžių tobulinimą teigiamai vertino – 26 proc. apklaustųjų, konfliktų sprendimo būdai sudomino 15 proc., derybų meną naudingumu 21 proc., praktinius vadybos įgūdžius teigiamai vertino 18 proc., įvaizdžio kūrimą (organizacijos ir asmens) – 13 proc. respondentų ir tik 7 proc. apklaustųjų paminėjo, kad jiems naudingi profesiniai- tiksliniai kursai.

Iš apklausos paaiškėjo, kad savo darbe gautas žinias ir įgytas kompetencijas pritaiko tik 35 proc. respondentų. Iš dalies pritaiko – 26 proc. ir 39 proc. apklaustųjų teigia savo darbe nepritaikantys gautų žinių. Darytina išvada, kad mokymai ir kursai, kurie organizacijai ir asmeniui brangiai kainuoja, ne visada yra naudingi arba tikslingai pasirenkami.

Respondentų atsakymai į klausimą „kas skatina dalyvauti kursuose, seminaruose ir mokymuose?“ pasiskirstė šitaip: vadovų iniciatyva – 36 proc., kompetencijos trūkumas – 15 proc., karjeros galimybės – 17 proc., privalu tobulintis pagal darbo pobūdį – 21 proc., asmeninis noras tobulėti – 11 proc. Kaip matome iš atsakymų, darbuotojų motyvacija dalyvauti mokymuose nėra didelė, nes tikslingumą dalyvauti kursuose daugumai iš lemia darbdaviai, tad galima daryti prielaidą, kad darbdavių ir darbuotojų požiūriu situacijos, temų aktualumas bei tikslai ne visada atitinka.

Pasiteirauta respondentų, „kas juos paskatino mokyti Tęstinių studijų institute?“, 49 proc. respondentų teigia, jog noras pakeisti profesiją (tai pažymėjo 68 proc. respondentų, turinčių profesinį išsilavinimą, iš jų 87 proc. vyrų). 41 proc., teigia dėl darbo išsaugojimo galimybių, nes reikalingas aukštasis universitetinis išsilavinimas (61 proc. atsakiusiųjų – moterų). Likusi respondentų dalis teigia, norintys tobulėti ir įgyti žinių, taip atsakė 10 proc. respondentų. Galima daryti išvadą, kad išsilavinimas, kaip veiksnys, yra svarbus išsaugojant

darbo vieta. Taip pat norisi pabrėžti, kad studijuodamas darbuotojas įgyja ir tų žinių, kurios leidžia jam kaip asmenybei geriau pasireikšti, realizuoti, save, suteikia pasitikėjimą, kelią savigarbą. Individas geriau jaučiasi socialinėje aplinkoje.

Į klausimą „kaip ir koku būdu darbdaviai vertina jūsų pastangas ir norą mokytis?“ respondentai atsakė šitaip: žiūri palankiai, atsakė 37 proc. respondentų, darbdaviai nekreipia dėmesio – 12 proc. respondentų, jog darbdaviai yra nepatenkinti mano 23 proc. respondentų, jog darbdaviai trukdo mokytis atsakė 6 proc. respondentų. Darbdaviai gana įvairiai vertina besimokančius žmones: 31 proc. vadovų darbuotojus pakėlė pareigose, 43 proc. – sudaro sąlygas studijuoti, 23 proc. – palaiko studijuojančius morališkai, 3 proc. darbdavių už mokslus užmoka.

21 proc. respondentų, dalyvavusių tyrime, mano, kad, baigę andragogikos studijas, jie galės lengviau prisitaikyti prie laikmečio keliamų reikalavimų – 32 proc., rasti geriau apmokamą darbą tikisi 21 proc. respondentų, 11 proc. respondentų mano, kad niekas nepasikeis ir 15 proc. iš jų tikisi pakilti karjeros laiptais.

Iš atlikto tyrimo paaiškėjo, kad respondentai įstojo į universitetą, turėdami įvairiausių motyvų, tačiau mokymąsi sieja su karjeros perspektyvomis, geresniu darbo užmokesčiu. Karjeros galimybes labiau akcentavo vyrai – 67 proc., tuo tarpu, kad niekas nepasikeis, iš 11 proc. respondentų – 7 proc. buvo moterys. Baigus studijas geresnio darbo tikisi 65 proc. vyrų ir 35 proc. moterų.

Mokymosi naudą ir didesnes perspektyvas, baigus studijas, pažymėjo 35-45 metų respondentai (61 proc.), prisitaikymą prie laikmečio akcentavo 18-25 metų respondentai (36 proc.), tuo tarpu, kad niekas nepasikeis, pažymėjo perkopę 45 metų amžiaus ribą respondentai. Jaunesni respondentai mokslo studijas ir nuolatinį mokymąsi labiau sieja su karjera ir geresne socialine padėtimi, negu vyresni respondentai. Manytina, kad vyresni respondentai, sulaukę 45 metų, jų manymu turi juos tenkinančią socialinę padėtį ir darbą, arba nesuteikia išsilavinimui didelės reikšmės. Apibendrinant tyrimo rezultatus, galėtume teigti, jog organizacijų vadovams derėtų labiau atsižvelgti į darbuotojų poreikius bei norus, pasirenkant mokymų tematikas ir būdus. Kadangi kvalifikacijos kėlimo kursai, seminarai paprastai brangiai kainuoja, rekomenduotina juos rengti tiems darbuotojams, kurie gebės įgytas žinias pritaikyti savo profesinėje srityje ir organizacijos veiklos efektyvumui.

Išvados

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad besimokanti organizacija yra pranašesnė už kitas. Besimokančioje organizacijoje vyrauja palankus mikroklimatas, kuris leidžia darbuotojams organizacijoje jaustis gerai, dalyvauti organizacijos valdyme. Darbuotojai tokioje organizacijoje gali savarankiškai priimti sprendimus, turi daugiau atsakomybės. Besimokančioje organizacijoje efektyvesnis komunikavimas tarp darbuotojų ir darbdavių, tokiu būdu sparčiau ir efektyviau priimami sprendimai. Mokymasis vyksta visuose organizacijos lygiuose, taip apjungdamas visą organizaciją siekti bendro tikslo ir kurdamas bei gerindamas organizacinę kultūrą.

2. Apklausti respondentai visi yra dalyvavę, kokios nors formos mokymuose. Daugiausia net 46 proc. respondentų lankė kompiuterinio raštingumo kursus. Atlikus tyrimą, nustatyta, kad daugelis respondentų studijas sieja su geresnio darbo ir karjeros galimybėmis. Ypač mokslą, kaip karjeros kilimo galimybę, akcentuoja jaunesni respondentai. Karjeros galimybes labiau akcentavo vyrai, 67 proc., tuo tarpu, kad niekas nepasikeis iš 11 proc. respondentų – 7 proc. buvo moterys.

3. Daugelis respondentų mano, kad įvairios mokymo ir tobulinimo programos nėra efektyvios, nes daugelį jų parenka organizacijų vadovai, taip mano 36 proc. respondentų. Tad galima manyti, kad respondentų per mokymus įgytos žinios nėra efektyvios ir mažai pritaikomos tiesioginiame darbe. Kad žinias pritaiko tiesioginiame darbe pažymėjo 35 proc. respondentų. Tyrimo metu paaiškėjo, kad respondentams daugiausia naudos teikia asmenybės tobulinimo bei asmeninius įgūdžius lavinantys mokymai ir kursai. Tik 7 proc. respondentų, teigiamai įvertino profesinius mokymus. Tyrimo rezultatai leidžia pastebėti, kad ne visi darbdaviai skatina mokymąsi ir palaiko besimokančius darbuotojus. Respondentų nuomone, net 23 proc. darbdavių nėra patenkinti besimokančiais darbuotojais.

Literatūra

1. Andrikienė R. M., Anušienė B. (2006). Andragogų kompetencijų tobulinimo aspektai tęstiniame profesiniame mokyme. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
2. Beresnevičienė D. (1992). *Nuolatinis mokymasis Lietuvoje*. Kaunas: VDU leidykla.
3. Beresnevičienė D. (2000) *Suaugusiųjų švietimo psichologiniai aspektai*. Suaugusiųjų švietimas dabarčiai ar ateičiai. Kaunas: VDU leidykla.

4. Bogard G. (1991) *For a socializing type of adult education*. Strasbuorg. Council of Europe
5. Broom L., Bonjean C.M. Broom D.H. (1992). *Sociologija*. Kaunas: Littera Universitatis Vytauti Magni.
6. Bukantaitė D., Remeikienė D. (2007). *Tinklinės besimokančios organizacijos ateitis ir problemos*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr.43. 43-45. Kaunas. Vytauto didžiojo universitetas.
7. Bersėnaitė J., Šaparnis G., Šaparnienė D. (2006). *Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos Nr.7 Šiauliai. Šiaulių universitetas.
8. Daft, R. (2002). *Management*. THOMSON: South Western.
9. Kvedaravičius J., Dagtė I. (2006). Partnerystės poreikio tarp valstybinių mokslo institucijų ir verslo organizacijų identifikavimo bei proceso valdymo instrumentai. Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje. Mokslo darbai. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
10. Kvedaravičius J. (2000). *Valdymo samprata sisteminės minties metodologijos koncepcijoje*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr.13 99-107 Kaunas. Vytauto Didžiojo universitetas.
11. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Technologija.
12. Lukasova R. (2005). Organizacinė kultūra Čekijos gamybos kompanijoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 36. 129-130.
13. Nachmias, Ch., Nachmias, D. (1985). *Research Methods in the Social Sciences*. – London: St. Martins Press.
14. Normantas E. (1998) *Antrasis pasaulio tvanas, skubantis laikas ir informacinė visuomenė*. Kultūros barai. Nr. 6. Vilnius.
15. Robbins S. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
16. Sakalas A. (1996). Personalo ugdymo kiekybiniai ir kokybiniai aspektai. Kaunas. Teshnoloija
17. Simonaitienė B. (2001). Besimokančios organizacijos veiklos bruožų raiška gimnazijoje. Disertacija. Kaunas: KTU.
18. Simonaitienė B. (2003). *Mokykla-besimokanti organizacija*. Kaunas: Technologija .
19. Stool L., Fink D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.
20. Stoner J., Freeman E., Gilbert D. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
21. Šimanskienė L. (2001). Organizacinės kultūros keitimas: problemos, pokyčių vykdymo mechanizmas. Tiltai, Klaipėda: KU, 1(14), p. 13-20.
22. Šimanskienė L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: KU.
23. Tubutienė V., Poškutė R. (2007). Organizacinį mokymąsi skatinančios aplinkos bruožai besimokančioje organizacijoje: Mažeikių pavasario ir Ventos vidurinių mokyklų mokytojų nuomonių tyrimas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr.9 303-315. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
24. VVeinhardt J. (2009). Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose diagnozavimo siekiant gerinti Lietuvos organizacijų klimatą. Disertacija. Kaunas: VD.
25. Zakarevičius P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastys ir pasekmės. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 30, 201-208.
26. Шейн, Э. (2002). *Организационная культура и лидерство*. Питер, Санкт-Петербург.
27. Гринберг Д., Бэйрон Р. (2004). *Организационное поведение: от теории к практике*. Вершина, Москва.

ANDRAGOGS VIEW TO EMPLOYEES EDIFICATION AND EDUCATION

The article analyzes the current trend of modern organization-continuous learning. This society, many call the knowledge society, because modern technology is changing the nature and relationships, development of society is changing human relationships, personal role in society, the interests and provisions. Thus, personal training phenomenon is not exhaustive-it lasts a lifetime. Training over a lifetime reflects the crucial feature of modern society. Lifelong learning includes not only the individual but also the organization as a single group of individuals approaching the objective. Lifelong learning is not just self-development needs, but also the economic circumstances dictated creature. However, acceleration of global business, its staff or its knowledge, skills and qualifications

to improve in order to keep his job, and individuals who wish to successfully stay on the market of businesses and organizations.

The article discusses in detail the concept of a learning organization, different scientists approach to adult learning, issue of learning the form and methods. The paper analyzes the characteristics of a learning organization and how the organization is different from stopped-learning organizations. Learning organizations discussed the advantages of the free market against other organizations. Analyzing how the organization and the employee benefit from learning how it affects the organization's efficiency, quality of work. Analyzed learning environment, as well as discuss and adult education and training characteristics and methods. Presents an empirical study, which surveyed 60 respondents. It examines the attitude of respondents to continuing training, what forms of learning and useful choice. Also it is delivered to respondent's approach to learning opportunities and the employers' approach to training for staff.

Key words: learning organization, andragogist, andragogy, socialization and constant learning.

Įteikta: 2010 m. balandžio 15 d.

Priimta publikuoti: 2010 m. gegužės 14 d.