

# Sumaniai naudojami darbuotojų gebėjimai didina darbo našumą

Kokiai nors tarptautinei organizacijai pateikus Lietuvos darbo rinkos vertinimą, labai dažnai išgirstame pakankamai kritiškai skambančią įžvalgą: lietuviams trūksta darbo našumo. Tačiau kodėl? Ką mes darome šiek tiek ne taip? Kaip sako Vilniaus Jeruzalės darbo rinkos mokymo centro direktorius Mindaugas Černius, Lietuvos įmonėms reikia organizuoti savo darbo procesus, geriau išnaudoti darbuotojų turimus gebėjimus.

**P**asak Vilniaus Jeruzalės darbo rinkos mokymo centro direktoriaus, Lietuvoje dažnai norima, kad darbuotojai būtų kuo geriau apmokyti, kvalifikuoti, motyvuoti, kurie kartais net ir patys sugalvotų, ką naudingo būtų galima nuveikti įmonės labui. Toks noras yra visiškai suprantamas, tačiau realybė yra tokia, kad žmonių esama įvairių – yra aukštos ir žemos kvalifikacijos specialistai, yra mažiau ir labiau motyvuoti darbuotojai.

„Jeigu žmogus dirba mažiau kvalifikuotą ir apmokamą darbą, tai dar nereiškia, kad jis blogas ir nieko iš jo nebus. Jeigu galvosime, kad tie, kurie mažai uždirba, mažai uždirbs visada, tai tik patys nuo to nukentėsime. Kai įmonėje darbuotojų veikla gerai organizuojama, kai joje įdiegta kvalifikacijos sistema ir žmonės yra suskirstomi į atskirus lygius, žmogui atsiranda sąlygos tobulėti. Žmogus, pradėjęs dirbti nekvalifikuotą darbą, turi turėti galimybę tapti vidutinės kvalifikacijos darbuotoju, o galiausiai – ir aukščiausio lygio specialistu“, – apie tai, kaip turėtų funkcionuoti įmonės darbuotojų ugdymo sistema, kalbėjo M. Černius.

Žinoma, yra nemažai įmonių, kuriose jau skiriamas dėmesys kvalifikacijų sistemoms, bet, deja, bendra situacija yra tokia, kad sisteminio požiūrio trūksta. Net ir tos įmonės, kurios kažkada turėjo veikiančias sistemas, dabar jau karštingai ieško būdų, kaip jas susigrąžinti.

Vilniaus Jeruzalės darbo rinkos mokymo centras savo mokymo programas stengiasi kurti taip, kad jos leistų įgyti konkretaus lygio kvalifikaciją. Taip pat įmonėms ruošia darbuotojų vertinimo sistemas, testus, kurie padeda darbuotojų gebėjimus suskirstyti į tam tikrus lygius. Visa tai siekiama susieti su vieninga Lietuvos kvalifikacine sistema. Mokymo programos, darbuotojų ugdymo sistemos bei instrumentai kuriami atsižvelgiant į Lietuvos kvalifikacijų sistemą, kuri yra suderinta su ES kvalifikacijų sandara.

„Turėjome susitikimų ir su tokiomis organizacijomis, kuriose dirba ne vienas šimtas ar net tūkstantis žmonių. Tikrai turime, kuo jiems padėti. Jau esame sukaukę pakankamai didelį įdirbį. Pirmasis žingsnis, kurį darome – tai konsultacija. Įmonėms reikia parodyti, kas jau yra sukurta ir veikia, kad nereikėtų visko daryti iš naujo. O padaryta iš ti-



Vilniaus Jeruzalės darbo rinkos mokymo centro direktorius **Mindaugas Černius**

krujų daug. Kvalifikacijų sandara jau pakankamai išsamiai aprašyta. Tereikia tą informaciją paimti ir panaudoti“, – teigia pašnekovas.

## **Kvalifikacijų lygiai atitinka tam tikros darbo vietos keliamus reikalavimus. Lygiai apibrėžti pagal:**

- veiksmų apimtį ir sudėtingumą;
- galimas veiksmų pasekmes ir saugos reikalavimus;
- poreikį detalizuoti nurodymus, duodamus konkrečiai užduočiai atlikti;
- priežiūros / kontrolės formą ir intensyvumą (priklausomai nuo to, ar darbuotojas gali dirbti savarankiškai, ar tik nuolat prižiūrimas, o gal jis atsakingas už kitų darbuotojų priežiūrą).

Atsižvelgiant į asmens kvalifikaciją, galima efektyviai organizuoti jo įsitraukimą į gamybos procesą, planuoti žmogiškųjų išteklių plėtrą, investicijas į jų vystymą ir jų atsipirkimą.

## **Būtina nuosekli kvalifikacijų sistema**

Pažangios Lietuvos įmonės daug dėmesio skiria darbuotojų ugdymui, veiklos vertinimui, naudoja pačių išvystytas ar diegia pasaulyje pripažintas darbo organizavimo sistemas. Tačiau pakankamai dažnai įmonės darbą organizuoja neišnaudodamos darbuotojų turimų ir potencialių galimybių. Dažnai darbuotojų užimamos pareigos, jų kom-

petencija ir kvalifikacija yra atviras klausimas be atsakymo.

„Dažniausiai tų sistemų paprasčiausiai nėra. Darbo našumas kaip tik todėl ir yra žemas, nes tėra kažkokie atskiri sistemos epizodai. Žmonės priskirti kažkokiai kategorijai, bet įmonės mastu jokios sistemos nesimato. Tai tampa labai didele problema, nes būna taip, kad kai kuriems žmonėms duodamos užduotys, kurių jie nepajėgia įgyvendinti. Net jeigu užduotį įgyvendinti ir pavyksta, tam prireikia per daug laiko, susierzina ir aplinkiniai, ir jis pats. Būna ir taip, kad aukščiausio lygmens specialistai kaip tik nėra pakankamai apkrauti“, – kalbėjo pašnekovas.

Dėl šių priežasčių kvalifikacijos sistema ir yra būtina. Ji vadovui yra geras informacijos šaltinis, nurodantis, kaip jam organizuoti darbą, kad kažkam išėjus atostogų ar susirgus, tą žmogų galėtų pakeisti gal ne vienas, o keli kiti, bet tai padaryta būtų taip, kad įmonė neparastų tempo. Juk paprastai nereikia ieškoti lygiai tokio paties žmogaus. Kvalifikacijų sistema leidžia laikinai šiek tiek perskirstyti užduotis. Taip pat tai yra pagalbininkas sukurti apmokėjimo sistemai. Kvalifikacijos sistemą derėtų įdiegti jau pradiniam įmonės veiklos etape, kad įmonei turint ir 10, ir 100 darbuotojų, būtų veikiama pagal tuos pačius principus. Labai svarbu, kad kvalifikacijų sistema taptų įmonės kultūros dalimi.

„Aš manau, kad visoms įmonėms reikia taikyti visą sistemą. Jeigu turėsime gausybę skirtingų sistemų, žmonės tiesiog bus viliojami iš įmonės į įmonę pažadant gražiau skambančias pareigas. Dažnai tie žodžiai ir yra tik žodžiai. Žmonės apsigauja, migracija tik intensyvesnė. Man tekę girdėti ne vieną atvejį, kai žmogus susiviliojo gražiu pasiūlymu, o pateko į lygiai tokias pačias ar net žemesnes pareigas. Kuo kvalifikacijų sistema bus vienodesnė, tuo bus lengviau užtikrinti kokybišką migravimą. Tada ir žmonėms bus lengviau susirasti darbą, ir įmonėms bus lengviau susirasti reikiamą darbuotoją“, – įsitikinęs M. Černius.

Įmonės tvarumas ir plėtra tiesiogiai susiję su įmonės žmogiškųjų išteklių vystymu. Darbuotojų mokymas yra pagrindinė priemonė siekiant darbo našumo didinimo ir saugios aplinkos kūrimo. **SN**