

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Jurgita BATAKIENĖ

**DRAUDIMO ĮMONĖS DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS
PROBLEMOS IR OPTIMIZAVIMO GALIMYBĖS
(AB "LIETUVOS DRAUDIMAS" PAVYZDŽIU)**

Magistro darbas

Šiauliai, 2008

SANTRAUKA

Jurgita Batakienė

Draudimo įmonės darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos problemos ir optimizavimo galimybės (AB „Lietuvos draudimas“ pavyzdžiu)

Magistro darbas

Magistro darbe yra analizuojami draudimo įmonės darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos teoriniai ir praktiniai aspektai. *Darbo objektas* yra AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų nuomonė apie kvalifikacijos tobulinimo sistemą. *Pagrindinis šio darbo tikslas* yra atskleisti AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos problemas ir numatyti jos optimizavimo galimybes. Darbo tikslas lėmė ir atitinkamą darbo struktūrą, kurioje analizuojami teoriniai darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo pagrindai, įvertinama darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo specifika draudimo įmonėse, atliekamas AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimo tyrimas ir analizuojami gauti rezultatai bei formuluojamos rekomendacijos. Darbo tikslas buvo įgyvendintas taikant bendruosius mokslinio tyrimo kokybinius bei kiekybinius tyrimo metodus. Tyrimo ataskaitoje patvirtinamos darbe suformuluotos mokslinio tyrimo hipotezės, kad AB „Lietuvos draudimas“ efektyvi žmogiškųjų išteklių ugdymo sistema – labai svarbus bendrovės darbuotojų lojalumo lygį lemiantis veiksnys bei analizuojamos draudimo bendrovės darbuotojus tenkina parenkamos kvalifikacijos tobulinimo sritys, tačiau pasigendama netradicinių mokymo metodų taikymo.

SUMMARY

Jurgita Batakienė

The problems and optimizing possibilities of personnel qualification development system in insurance company (the case of „Lietuvos draudimas“ company)

Master's work

The paper analyses theoretical as well as practical aspects of personnel qualification development system in insurance company. The *object* of this work is „Lietuvos draudimas“ personnel's opinion about qualification development system. The *aim* of this paper is to reveal the problems of personnel qualification development system of „Lietuvos draudimas“ and to formulate optimization possibilities. This aim has supposed the following structure of this work; it involves the analysis of theoretical aspects of personnel qualification development in insurance companies, also the evaluation of „Lietuvos draudimas“ qualification development is accomplished, results are analyzed and recommendations are formed. The aim of this work was accomplished with the help of qualitative and quantitative scientific research methods. The formed hypotheses are confirmed in a survey report: efficient personnel qualification development system is relevant factor, that determines personnel loyalty. It was estimated that personnel is satisfied with chosen fields of qualification development in insurance company, though the application of non-traditional methods is desiderated.

TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ UGDYMO DRAUDIMO KOMPANIJOSE TEORINIAI ASPEKTAI.....	8
1.1. Organizacijos žmogiškųjų išteklių ugdymo, mokymo ir vystymo samprata.....	8
1.2. Žmogiškųjų išteklių ugdymo tikslai ir principai draudimo kompanijose.....	11
1.3. Darbuotojų ugdymo sistemos turinys draudimo kompanijose.....	12
1.4. Draudimo kompanijų žmogiškųjų išteklių ugdymo planavimas ir įgyvendinimas.....	16
1.5. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo biudžetų rengimo tendencijos.....	17
2. DRAUDIMO ĮMONIŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS TARPTAUTINĖS PATIRTIES APŽVALGA.....	20
2.1. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikis ir reikšmė draudimo kompanijose.....	20
2.2. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemų ypatumai draudimo paslaugas teikiančiose įmonėse.....	23
3. AB “LIETUVOS DRAUDIMAS” DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS PROBLEMŲ IR OPTIMIZAVIMO GALIMYBIŲ TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS.....	28
3.1. Tyrime taikyto duomenų rinkimo metodo apžvalga.....	28
3.2. Tyrimo objekto operacionalizacija.....	29
3.3. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	30
3.4. Tyrimo imties charakteristika.....	31
3.5. Tyrimo organizavimas ir duomenų apdorojimas.....	35
4. AB “LIETUVOS DRAUDIMAS” DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS PROBLEMŲ IR OPTIMIZAVIMO GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ.....	36
4.1. Privalomų mokymų vertinimo rezultatai.....	36
4.2. Profesinės kvalifikacijos kėlimo vertinimo rezultatai.....	38
4.3. Asmeninės veiklos tobulinimo vertinimo rezultatai.....	43
4.4. Socialinių demografinių kintamųjų įtaka kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimui.....	47
IŠVADOS.....	50
REKOMENDACIJOS.....	51
LITERATŪRA.....	53
PRIEDAI.....	57

LENTELĖS

- 1 lentelė. Personalo valdymo turinys.
- 2 lentelė. Klausimai, į kuriuos turėtų atsakyti organizacija, formuluodama kvalifikacijos tobulinimo tikslus.
- 3 lentelė. Personalo mokymas ir tobulinimas.
- 4 lentelė. Profesinio mokymo sistema.
- 5 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal darbuotojų grupes.
- 6 lentelė. Draudimo kompanijų darbuotojų ugdymo biudžetai.
- 7 lentelė. Likerto skalė.
- 8 lentelė. Darbuotojų (N=184) pasiskirstymas pagal lytį.
- 9 lentelė. Darbuotojų (N=184) pasiskirstymas pagal amžių.
- 10 lentelė. Darbuotojų (N=184) pasiskirstymas pagal turimą išsilavinimą.
- 11 lentelė. Darbuotojų (N=184) pasiskirstymas pagal darbo stažą AB „Lietuvos draudimas“.
- 12 lentelė. Darbuotojų (N=184) pasiskirstymas pagal miesto skyrius, kuriuose jie dirba.
- 13 lentelė. Darbuotojų (N=184) pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.
- 14 lentelė. Tyrimo dalyvių (N=184) pasiskirstymas pagal privalomų mokymų įvertinimus.
- 15 lentelė. Tyrimo dalyvių (N=184) pasiskirstymas pagal AB „Lietuvos draudimas“ kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimus.
- 16 lentelė. Tyrimo dalyvių (N=184) pasiskirstymas pagal AB „Lietuvos draudimas“ profesinės kvalifikacijos kėlimo vertinimus.
- 17 lentelė. Tyrimo dalyvių (N=184) pasiskirstymas pagal mokymo / konsultavimo organizacijų įvertinimus.
- 18 lentelė. Tyrimo dalyvių (N=184) pasiskirstymas pagal mokymo / konsultavimo organizacijose įgytų žinių pritaikomumą.
- 19 lentelė. Tyrimo dalyvių (N=184) pasiskirstymas pagal AB „Lietuvos draudimas“ asmeninės veiklos tobulinimo vertinimą.
- 20 lentelė. Tyrimo dalyvių (N=184) nuostatos į teiginius, susijusius su AB „Lietuvos draudimas“ kvalifikacijos tobulinimo sistema.

PAVEIKSLAI

- 1 paveikslas. Kvalifikuotų darbuotojų paklausos augimo prognozė.
- 2 paveikslas. Pagrindinės AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sritys 2006 - 2008 m.

- 3 paveikslas. Privalomų mokymų vertinimas.
- 4 paveikslas. AB „Lietuvos draudimas“ dabartinės kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimas.
- 5 paveikslas. AB „Lietuvos draudimas“ kvalifikacijos tobulinimo sąlygų vertinimas.
- 6 paveikslas. Profesinės kvalifikacijos kėlimo mokymų vertinimas.
- 7 paveikslas. Mokymo / konsultavimo organizacijų vertinimas.
- 8 paveikslas. Mokymo / konsultavimo organizacijų žinių pritaikomumo vertinimas.
- 9 paveikslas. Asmeninės veiklos tobulinimui skirtų mokymų vertinimas.
- 10 paveikslas. Teiginių, apie AB „Lietuvos draudimas“ kvalifikacijos tobulinimo sistemą, vertinimas.

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Žmogiškųjų išteklių ugdymas kaip mokslo tyrimo objektas pradėtas tyrinėti palyginus neseniai – tik antroje XXa. pusėje. Fundamentaliuoju požiūriu darbas yra aktualus tuo, jog jame pateikiama susisteminta žmogiškųjų išteklių ugdymo kaip vadybos mokslo objekto analizė. Taikomuoju aspektu darbo socialinis aktualumas atsiskleidžia tuo, jog praktinėje šio darbo dalyje atliekamas AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos tyrimas.

Šiandieninėje ypatingai greitai besikeičiančioje aplinkoje nepakanka turimų organizacijos žinių, kad ji galėtų greitai reaguoti į pokyčius, o jos vadovai priimti sprendimus. Konkurencinį pranašumą įgyja tos organizacijos, kurios gali mokytis greičiau nei konkurentai ir efektyviau panaudoti savo žinių išteklius – darbuotojus (Bagdonavičius, 2002). Žengiamo į žinių amžių, į besimokančią visuomenę ir puikiai suprantame, jog „žmonijos ateities perspektyvas daugiausia lemia investicijos į gyventojų kokybę ir žinias“ [46, p.11]. Todėl darbuotojų ugdymas (profesinis, socialinis ir asmenybinis) yra neišvengiamas, norint išlikti konkurencinėje kovoje bei laimėti klientus. Siekdamas spartinti įmonių tobulėjimo procesą, valstybė, įmonės ir organizacijos organizuoja darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo veiklą, sukaupia tam reikalingas materialines, technines priemones, skiria finansus, organizuoja mokymą, ugdymą ir tobulėjimą. Tačiau specialistų vertinimu, dažna šalies verslo organizacija nepakankamai išnaudoja savo darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo galimybes, nors ir pripažįsta personalo svarbą (Dževeckytė, 2004). Personalo padalinams įmonės struktūroje dažnai skiriamas antraeilis vaidmuo, juose dirba nedaug žmonių, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo metodai bei sprendimai tarpusavyje nederinami.

Darbuotojų kvalifikuotumas lemia draudimo įmonių galimybes laiku suvokti ir tinkamai spręsti aktualias įmonių socialines, ekonomines, technologines ir kitas problemas. Tai reiškia, kad į draudimo veiklą įtrauktų ar įtraukiamų žmogiškųjų išteklių kokybės gerinimas, galintis pasireikšti specialistų kvalifikacijos tobulinimo ir tokio ugdymo sistemų optimizavimo formomis, gali būti vertinamas kaip labai svarbi šiuolaikinės visuomenės raidos sąlyga. Taigi, draudimo veiklos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas – labai svarbi šiuolaikinės visuomenės modernizavimo kryptis, išreiškianti orientacijas į intelektualizavimo, gebėjimų reaguoti į spartėjančius pokyčius, tolerancijos, adaptyvumo ir konkurencingumo naujų iššūkių sąlygomis, prioritetus. Šie prioritetai ypač reikšmingi globalizacijos, tarptautinių ryšių plėtojimo, rinkų internacionalizavimo, žinių visuomenės raidos aplinkoje.

Tyrimo problema išreiškima šiais klausimais:

- *Kas sudaro AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą?*
- *Kokios kvalifikacijos tobulinimo sistemos problemos?*

- *Kokios kvalifikacijos tobulinimo sistemos optimizavimo galimybės tarptautinės patirties pritaikymo aspektu?*

Tobulinant draudimo įmonės žmogiškųjų išteklių ugdymą turi būti įgyvendinamas sisteminis požiūris. Žmogiškųjų išteklių ugdymo tobulinimas turi būti kompleksinis, tokiam tobulinimui skirtos priemonės turi apimti visas mokymo, studijų ir mokslinių tyrimų pakopas (ypač universitetinį ugdymą), taip pat įvairias kvalifikacijos tobulinimo, atestacijos, karjeros planavimo, specialistų darbinės veiklos sritis. Kokybiškam žmogiškųjų išteklių ugdymui AB „Lietuvos draudimas“ būtina kompleksiskai internacionalizuoti ugdymo procesus, užtikrinti kiekvienos ugdymo sistemos įvairių grandžių sąveiką, pasiekti, kad ugdymo procesas būtų grindžiamas visų jo dalyvių motyvacijomis ir bendradarbiavimu.

Auksčiau suformuluoti konkretūs klausimai bei atsakymo į juos paieškos sudaro šio magistrinio tyrimo mokslinio problemiško pagrindą.

Tyrimo objektas – AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų nuomonė apie kvalifikacijos tobulinimo sistemą.

Tyrimo tikslas - atskleisti AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos problemas ir numatyti jos optimizavimo galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti teorinius organizacijos žmogiškųjų išteklių ugdymo sistemos, ugdymo planavimo bei įgyvendinimo aspektus.
2. Atskleisti kaip vertinami AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų privalomi mokymai.
3. Atskleisti kaip vertinamos profesinės kvalifikacijos kėlimo formos.
4. Nustatyti kaip darbuotojai vertina asmeninės veiklos tobulinimo būdus.
5. Nustatyti socialinių – demografinių kintamųjų ir atskirų AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos komponentų vertinimo sąryšius.
6. Remiantis atliktu tyrimu identifikuoti esmines AB „Lietuvos draudimas“ kvalifikacijos tobulinimo sistemos problemines sritis ir pateikti rekomendacijas jų eliminavimui.

Tyrimo hipotezė:

- AB „Lietuvos draudimas“ efektyvi žmogiškųjų išteklių ugdymo sistema – labai svarbus bendrovės darbuotojų lojalumo lygį lemiantis veiksnys;
- Analizuojamos draudimo bendrovės darbuotojus tenkina parenkamos kvalifikacijos tobulinimo sritys, tačiau pasigendama netradicinių mokymo metodų taikymo.

Tyrimo metodai. Minėti uždaviniai buvo įgyvendinti taikant bendruosius mokslinio tyrimo kokybinius metodus (mokslinės literatūros analizę, loginę lyginamąją analizę bei sintezę, sisteminimą ir klasifikavimą) bei kiekybinius tyrimo metodus – anketinę apklausą, aprašomąją statistiką.

Darbo rašymo **pagrindiniai etapai** būtų šie:

- 1) Surinkti medžiagą (knygas, straipsnius, informaciją internete), kurioje būtų aprašomas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas;
- 2) Sudaryti planą, išskiriant svarbiausias dalis;
- 3) Laikantis plano parašyti teorines ir praktines darbo skiltis;
- 4) Išskirti pagrindines mintis ir jomis remiantis, suformuluoti išvadas bei pateikti pasiūlymus.

Tyrimo empirinė bazė. Pagrindiniai informacijos šaltiniai, baigiamojo darbo rengimui buvo įvairių šalių mokslininkų, besispecializuojančių personalo ugdymo vertinimo ir tobulinimo srityse, mokslinės monografijos, straipsniai mokslo darbų rinkiniuose, periodiniuose moksliniuose žurnaluose bei verslo praktikos leidiniuose. Teoriniams darbo sprendimams naudota informacija lietuvių bei anglų kalbomis. Praktinis darbo objekto aspektas analizuotas remiantis AB „Lietuvos draudimas“ pateikta informacija bei tyrimo metu gautais pirminiais duomenimis.

Tyrimo imtis. Atliekant anketinį tyrimą apklausta 184 AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojai.

Darbo struktūra. Šį darbą sudaro keturios pagrindinės dalys, sudarytos iš skyrių bei poskyrių. Pažymėtina tai, kad antroji darbo dalis realizuota, dalyvaujant Šiaulių universitete, ES remiamame projekte Ariadne „Tarptautinio mokslinio bendradarbiavimo kompetencijų plėtotė magistrantūros studijų programose“. Be to, šis darbas apima įvadą, išvadas, literatūros sąrašą ir kitas magistro darbo struktūrinės dalis.

1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ UGDYMO DRAUDIMO KOMPANIJOSE TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Organizacijos žmogiškųjų išteklių ugdymo, mokymo ir vystymo samprata

Beveik nė viena įmonė negali funkcionuoti be personalo. Net pačioje mažiausioje kepykloje savininkas negali atlikti viso darbo. Verslininkas turi aiškiai apibrėžti savo kompetencijos ribas ir pagalvoti, kokioms funkcijoms atlikti jam reikalingas personalas. Įmonės personalo, kaip ir verslumo, kapitalo, prekės ar tinkamo produkto veiksnys yra lemiamas, turi didžiausią įtaką. Šio veiksnio išraiška – personalas, jų sudėtis, kaita, kvalifikacinė struktūra. Jis, kartu su kitais elementais, yra jų visų veiksmų kombinuoto veikimo, kiekybinio ir kokybinio, panaudojimo rezultatas. Personalas vieta ir reikšmė atsiskleidžia savo indėliu ūkinėje, komercinėje veikloje bei savęs išlaikymo išlaidų dydžiu ir dalimi (Ranonytė, 2006).

„Personalas yra darbuotojų dalis, dirbanti tam tikroje veiklos srityje“ [52, p.145]. Deja, remiantis šiuo apibrėžimu, sąvoka „personalas“ gali neapimti įmonių savininkų, savamokslių verslininkų. Todėl šiame darbe personalo koncepcija apims visus darbuotojus, į kurių tarpą įeina visi privačiajame bei valstybiniame sektoriuje dirbantys asmenys, o taip pat ir įmonių savininkai.

Personalas valdymas kaip mokslo ir praktikos sritis atsirado Šiaurės Amerikoje XXa. antrajame dešimtmetyje (Kumpikaitė, 2007). Vadybinėje literatūroje pateikiama nemažai skirtingų personalo valdymo sampratos formuluočių. Personalas valdymo sampratų įvairovei atsirasti (kaip matyti iš 1 lentelės) įtakos turėjo ir tas faktas, kad ne vienu metu susiformavusių atskirų vadybos teorijų nuostatas lėmė tuometinėje organizacijų aplinkoje veikusios politinės, ekonominės ir socialinės jėgos, kurios skirtingai veikė darbuotojų tarpusavio sąveiką ir personalo politiką (Stankevičienė, 2000). I. Bakanauskienė (2002) išskiria devynias personalo valdymo veiklas, kurios atsispindi 1 lentelėje.

Personalo valdymo turinys

Personalo valdymo veikla	Jos paskirtis
Darbų analizė	Surinkti ir organizuoti informaciją apie visus organizacijoje atliekamus darbus
<i>Organizacijos aprūpinimo personalu veiklos</i>	
Personalo planavimas	Užtikrinti, kad organizacija reikiamu laiku turėtų reikiamą kiekį, reikiamos sudėties ir kvalifikacijos darbuotojų
Personalo verbavimas	Surasti ir pritraukti reikiamą kiekį reikalingos kvalifikacijos potencialių kandidatų į vakansines ar naujai sukuriamas darbo vietas
Personalo atranka	Atrinkti labiausiai tinkamus pretendentes ir priimti samdos sprendimą
<i>Organizacijos darbuotojų – personalo – valdymo veiklos</i>	
Personalo adaptavimas (orientavimas)	Supažindinti darbuotoją su nauju darbu, adaptuoti jį naujame kolektyve
Personalo vertinimas	Vertinti organizacijos personalo darbą, jo atitikimą užimamoms ar ateities pareigybėms
Personalo mokymas ir tobulinimas	Kelti darbuotojų kvalifikaciją
Personalo judėjimo valdymas	Užtikrinti organizacijos poreikius atitinkantį personalo judėjimą
Personalo kompensavimas ir apsauga	Užtikrinti efektyvų ir saugų organizacijos personalo darbą

Šaltinis: Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU leidykla, p. 15.

Kaip atskleidžia lentelė, kvalifikacijos tobulinimas – viena iš svarbiausių personalo valdymo veiklų. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas yra organizacijų pastangos tobulinti esamus ar būsimus sugebėjimus, tuo būdu didinant savo galimybes dirbti tam tikrą darbą. Tai pasiekama keičiant darbuotojų požiūrį, tobulinant jų turimus įgūdžius ir padedant įgyti reikiamų žinių (Balvočiūtė, Skunčikienė, 2007). Pasak C. Fiol ir M. A. Lyles (1985), darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas reiškia veiksmų tobulinimo procesą, siekiant žinių ir nusimanymo, t. y. tam tikros individų, norinčių nuolat tobulinti savo įgūdžius, siekiant išvalgumo ir gebėjimo dirbti kartu kaip komanda, pastangos. Akivaizdu, kad kvalifikacijos kėlimas reiškia tam tikrą jos narių kompetencijų, svarbių tam tikros veiklos atlikimui, integraciją, kuri turi būti nuolat palaikoma organizacijos struktūros, vidinės aplinkos ir kultūros (Sakalas, 1997). Tik esant šių kvalifikacijos tobulinimo aspektų darnai gali būti sukurta reikiama sinergija. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą galima apibrėžti, kaip įvairių metodų visumą, reikalingą naujai priimtam ar jau dirbančiam darbuotojui įgyti reikiamus įgūdžius tam tikrai užduočiai ar darbui atlikti. Kvalifikacijos tobulinimo metu gali būti įgyjami konkretūs įgūdžiai arba konkreti siauros srities kompetencija, reikalinga užimamoms darbuotojo pareigoms atlikti, ir/arba bendrieji gebėjimai, kurie yra svarbūs šiuo metu ir ateityje (Liebsch, Petkevičiūtė, 2006).

A. Sakalas teigia, jog „apibūdinant personalo ugdymą, reikėtų skirti personalo ugdymo turinį – kryptis ir personalo ugdymo priemones – instrumentarijų“ [42, p. 138]. Reikia paminėti, jog „personalo ugdymo“ terminas neretai pakeičiamas kita panašia sąvoka – „karjeros valdymas“. Tačiau personalo ugdymas yra platesnė sąvoka už darbuotojų kvalifikacijos kėlimą arba naujų žinių įgijimą. Tai vienas iš strateginių organizacijos uždavinių, siekiant sukurti sistemą, kuri ugdytų dirbančiųjų sugebėjimus, atsižvelgus į jos ir darbuotojų tikslus. Darbuotojai turi būti ugdomi kasdieninio gyvenimo rėmuose, didinant jų kompetenciją, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, suteikiant žinių, lavinant įgūdžius, patirtį, numatant ir taisant galimas klaidas. Be tokio operatyvinio ugdymo joks centralizuotas kvalifikacijos kėlimas nebus pakankamai veiksmingas.

Mokymas yra dažniausiai naudojamas kaip adaptacijos metodas. Visi nauji darbuotojai turi būti supažindinti su darbo reikalavimais, turiniu ir jeigu reikia papildomai apmokyti. Pokyčių atveju, kai reorganizuojama įmonės veikla, darbuotojų mokymas padeda greičiau įsisavinti naujus darbo reikalavimus ir kt (Leontjeva, Lesnikov – Rubliov, 2003).

Personalo ugdymą dažnai keblu yra skirti nuo darbo su personalu organizavimo sistemų. Personalo ugdymo išskyrimas yra labiau organizacinė, o ne esmės problema. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas yra nenutrūkstamas procesas. Jis prasideda nuo darbuotojo pirėmimo ar net anksčiau (iš anksto pasirenkant galimą kandidatą mokymo įstaigose) ir baigiasi jo atleidimu.

Kvalifikacijos tobulinimas - vienas iš strateginių organizacijos uždavinių, siekiant sukurti sistemą, kuri ugdytų dirbančiųjų sugebėjimus, atsižvelgus į įmonės reikalavimus ir darbuotojų tikslus. Darbuotojui turi būti sudaromos galimybės vystyti kompetencijas, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, lavinti įgūdžius, patirtį, taisyti daromas klaidas. Kvalifikacijos tobulinimo programas labiausiai įprasta vertinti, palyginant programos atneštą naudą su programos kaštais. Daugelis žmonių mano, kad bet koks mokymas yra naudingas organizacijai. Tačiau tai ne visada tiesa. Kuo programos naudos ir kaštų santykis didesnis už vieneta, tuo projekto nauda didesnė. Jei šis santykis mažesnis, tai rodo, kad programa buvo nenaudinga ir ją reikia modifikuoti arba jos atsisakyti (Kumpikaitė, 2007).

Apibendrinant galima teigti, jog nors versle pripažįstama pinigine rezultatų išraiška, tačiau tobulinant darbuotojų kvalifikaciją labai sudėtinga tiksliai apibrėži pinigine šio ugdymo teikiama naudą, nes esama daug pašalinių veiksnių, darančių įtaką tiek ugdymui, tiek pačiam programoje dalyvaujančiam žmogui. Neatsižvelgus į šių veiksnių poveikį, galima gauti iškraipytus, neatspindinčius tikrovės rezultatus. Tokiu atveju, stengiantis rezultatus paversti pinigine išraiška kuo tiksliau, vertinimo kaštai gali gerokai viršyti jų teikiamą naudą. Tad nors piniginius rezultatus paprasčiau suprasti, tačiau darbuotojų kvalifikacijos tobulinime daugiau dėmesio turėtų būti skirta neapčiuopiamiems, kokybiniais rezultatams vertinti, naudojant kokybinius darbuotojų kvalifikacijos vertinimo metodus.

1.2. Žmogiškųjų išteklių ugdymo tikslai ir principai draudimo kompanijose

Anot A. Sakalo ir A. Šalčiaus (1997), pagrindiniai personalo ugdymo sistemos uždaviniai gali būti skaidomi į dvi sudedamąsias dalis: į įmonės veiklos efektyvumą orientuotus uždavinius ir į darbuotojų poreikių tenkinimą orientuotus uždavinius. Nors šie uždaviniai iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti nesuderinami, tačiau tarp jų nėra prieštaravimo.

Darbuotojų ugdymo sistemos tikslai turi aiškiai parodyti organizacijos, padalinio ar individualaus asmens perspektyvas, kai ji bus įgyvendinta (Sakalas, 2004). Taigi, formuluojant tikslus, reikėtų atsakyti į tris klausimų grupes, kurios susistemintos 2 lentelėje.

2 lentelė

Klausimai, į kuriuos turėtų atsakyti organizacija, formuluodama kvalifikacijos tobulinimo tikslus

Organizaciniai tikslai	Organizacijos ir jos padalinių tikslai	Individualūs darbuotojų tikslai
<ul style="list-style-type: none"> Kokie darbuotojų ugdymo principai ir koncepcijos turi būti įsisavinti programos metu? Ko turi būti mokoma? Kada ir kur turi būti mokoma? 	<ul style="list-style-type: none"> Kokią įtaką organizacijos ir jos padalinių veiklos rezultatams turės darbuotojų ugdymo programa? 	<ul style="list-style-type: none"> Kaip darbuotojų ugdymo programa paveiks jų elgesį ir jų požiūrį į darbą? Kaip darbuotojų ugdymo programa paveiks individualią darbuotojų karjerą?

Šaltinis: Balvočiūtė, R., Skunčikienė, S. (2007). Mokymo(-si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 42, p.25.

Taigi, vadybos specialistų ugdymo tobulinimas draudimo rinkos verslo subjektuose turi būti grindžiamas įvairiais *principais*. Iš jų gali būti išskirti šie (Melnikas, 2006):

- *bendrieji visų sričių*, specialybių ir profesijų specialistų ugdymo principai, taikytini ir vadybos specialistų ugdymui;
- *specifiniai* principai, taikytini vien *vadybos* specialistų ugdymui;
- *išskirtiniai verslo vadybos* specialistų ugdymo principai;
- *išskirtiniai viešosios vadybos specialistų* ugdymo principai.

Iš *bendrujų visų sričių* specialybių ir profesijų specialistų ugdymui skirtų principų ypač pažymėtini (Melnikas, 2006):

- humanizmo, demokratijos, žinių visuomenės ir atvirumo prioritetų principas;
- konkurencingumo principas;
- ugdymo nuoseklumo, nepertraukiamumo ir formų įvairovės principų kompleksas;
- prevencijos ir adaptyvumo funkcijų prioritetų principas;
- ugdymo internacionalizavimo principas.

Iš vadybos specialistų ugdymui taikytinų *specifinių* principų ypač pažymėtini (Melnikas, 2006):

- plačios erudicijos ir įgyjamų žinių bei įgūdžių kompleksinio formavimo principas;
- bendrosios vadybinės kompetencijos ir konkrečios vadybinės specializacijos derinimo principas;
- inovatyvumo ir kūrybiškumo, taip pat moralumo ir padidintos socialinės atsakomybės prioritetų principai;
- savarankiškumo darant sprendimus, gebėjimų greitai reaguoti į pokyčius, adekvačios elgsenos ekstremalioje situacijoje, gebėjimų dirbti komandoje, prisitaikymo daugiakultūroje aplinkoje principai.

Apibendrinant galima teigti, jog prioritetinė minėtų principų įgyvendinimo kryptis - sukūrimas ir išplėtojimas tokių specialistų ugdymui skirtų sistemų, kurios grindžiamos integruotu, individualizuotu, universitetinių studijų ir „mokymosi visą gyvenimą“ idėjos įgyvendinimu. Ši idėja gali būti laikoma ypač perspektyvi, siekiant sukurti ir vėliau išplėtoti modernias specialistų tobulinimo sistemas Rytų ir Vidurio Europos šalyse.

Kai tikslai ir principai apibrėžti aiškiai, nesunku įvertinti darbuotojų ugdymo sistemos efektyvumą. Priešingu atveju yra nelengva nustatyti ir pagrįsti reikalingų resursų, ugdymo metodų ir formų pasirinkimą.

1.3. Darbuotojų ugdymo sistemos turinys draudimo kompanijose

Personalo vadybą, kaip tam tikro proceso modelį, galima skaidyti į sudėtingas dalis, atitinkančias svarbiausias šio proceso funkcijas: personalo priėmimą, atlyginimą, ugdymą, vertinimą bei karjeros realizavimą. Būtent šias struktūrines dalis išskiria tradicinis personalo valdymo modelis (žr.1 priedą).

Organizaciniu požiūriu personalo ugdymo sistemoje galima išskirti (Rekašiūtė - Balsienė, 2001):

- Darbą įmonėse, concernuose ir kitokio tipo susivienijimuose, kur kadrai parenkami, paskirstomi, formuojamas rezervas, darbuotojai siunčiami mokytis, kelti kvalifikaciją, mokosi tiesiogiai darbo vietose.
- Bazinį rengimą aukštojo ir aukštesniojo mokymo sistemoje.
- Perkvalifikavimą, kvalifikacijos kėlimą kvalifikacijos tobulinimo sistemoje.
- Nemaža darbų gali būti atliekama konsultacinėse firmose (darbuotojų įvertinimas, atranka ir pan.).

Personalo mokymo ir tobulinimo sistemų turinys atsispindi 3 lentelėje.

Personalo mokymas ir tobulinimas

PERSONALO UGDYMAS			
MOKYMAS		TOBULINIMAS	
Darbo vietoje	Ne darbo vietoje	Darbo vietoje	Ne darbo vietoje
<ul style="list-style-type: none"> • rotacija, • mišrus mokymas, • „globotojo“ metodas. 	<ul style="list-style-type: none"> • gamybinis mokymas, • elgesio patyrimo mokymai, • kompiuterinis instruktavimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • treniravimas, • darbo rotacija, • mokomosios pareigybės, • suplanuotos darbinės veiklos. 	<ul style="list-style-type: none"> • mokymo klasės, • universiteto remiamos tobulinimo programos.

Šaltinis: Župerkienė, E. (2005). Personalo vadyba. *Mokomoji medžiaga verslininkams*. Klaipėda: Klaipėdos socialinių mokslų kolegija, p.143.

Pagrindinio mokymo metu suteikiama informacijos, sudarančios profesinės kvalifikacijos pagrindą. Kvalifikacijos kėlimas leidžia suvienodinti ką tik parengtų ir seniau parengtų specialistų išsilavinimą. 4 lentelėje pateikiama profesinio mokymo sistema.

Profesinio mokymo sistema

Sistemos dalys	Jų įvairovė
Profesinio mokymo formos:	1) pagrindinis mokymas; 2) kvalifikacijos kėlimas; 3) perkvalifikavimas.
Mokymo vietos:	1) įmonė; 2) profesinio rengimo mokykla; 3) aukštesnioji mokykla; 4) institutas; 5) universitetas; 6) kitos.
Mokymo trukmė:	1) ilgametė; 2) trumpa.
Mokymo turinys:	1) kompleksinis; 2) teminis.
Mokymo metodai:	1) savarankiškas mokymasis; 2) paskaitos, seminarai; 3) diskusijos; 4) dalykiniai žaidimai; 5) darbas grupėse; 6) videotreningai; 7) mokymas darbo vietoje; 8) kitos.

Šaltinis: Leonienė, B. (1998). *Verslo pradmenys*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p.160-161.

Praktikoje yra taikoma ir daugybė kitų kvalifikacijos tobulinimo metodų, tokių kaip (Dessler, 2001):

- *Mokymas darbo vietoje*. Yra keli mokymo darbo vietoje būdai. Iš jų geriausiai žinomas – treniravimo metodas, kai darbuotoją darbo vietoje moko patyręs darbininkas arba viršininkas. Žemesnės kvalifikacijos reikalaujančiame darbe besimokantieji gali įgyti įgūdžių, tarkime, reikalingų dirbti su koku nors įrengimu, stebėdami savo aukščiausiojo lygio vadovus. Pavyzdžiui, gana dažnai būsimieji aukščiausiojo lygio vadovai yra mokomi bei tobulina savo įgūdžius kaip dabartinio vadovo padėjėjai. Dar vienas mokymo darbo

vietoje būdas – darbo rotacija, kai darbuotojas (paprastai vadovas stažuotojas) tam tikrais suplanuotais laiko tarpais perkeliamas iš vieno darbo į kitą.

- *Praktinės stažuotės.* Vis daugiau darbdavių įveda praktinių stažuotėlių programas, kurių ištakos siekia viduramžius, kai taikyta mokinių ir meistrų sistema. Praktinės stažuotės – tai struktūrizuotas mokymo procesas, kurio metu asmenys tampa įgudusiais darbininkais, dalyvaudami auditoriniuose užsiėmimuose ir mokydami darbo vietoje. Šis metodas plačiai taikomas mokant darbuotojus daugelio profesijų.
- *Audiovizualiniai metodai,* - pavyzdžiui, mokomieji filmai, vidinės televizijos laidos, audio juostos bei video juostos - gali būti labai efektyvūs, todėl plačiai taikomi. Pavyzdžiui, kompanija “The Ford Motor Company”, mokydama savo prekybos atstovus, naudoja filmus, kuriuose rodoma, kaip reikėtų reaguoti į įvairių klientų nusiskundimus (AB „Lietuvos draudimas“ metinė ataskaita 2006, 2007). Šiandien kompanijos taip pat eksperimentuoja, organizuodamos tele mokymą, kurio metu instruktorius iš centrinės būstinės televizijos kanalais gali mokyti darbuotojų grupes įvairiose vietovėse. Techniškai paprastesnis tele mokymo variantas, kurį sėkmingai naudoja daugelis firmų, yra mokymas telefonu. Video konferencijos tampa vis populiariesnis būdas mokyti darbuotojus, geografiškai atskirtus vienus nuo kitų ar nuo instruktoriaus. Šis būdas apibrėžiamas kaip priemonė sujungti dvi ar daugiau viena nuo kitos nutolusias grupes naudojant audio ir video įrengimų derinį. Per video konferencijas vienos vietovės žmonės gali bendrauti su kitame mieste ar šalyje esančiais darbuotojais, ar su grupėmis keliuose skirtinguose miestuose. Ryšys sukuriamas siunčiant telefono linijomis ar per palydovą specialiu būdu sutankintus audio ir video signalus. Klavišiniai pultai leidžia auditorijai bendrauti tarpusavyje. Pavyzdžiui, korporacijos “Texas Instruments” programoje naudojantis klausimų pultais galima iš karto sužinoti, ar besimokantieji perima dėstomą medžiagą. Turint galvoje tai, jog video konferencijos iš esmės yra vizualus, aktyvus ir distancinis metodas, prieš atsistojant priešais kamerą reikia pagalvoti apie keletą dalykų. Pavyzdžiui, kad šis mokymo būdas yra distancinis, reikia iš anksto parengti mokymo medžiagą, kalbant konkrečiai, vadovėlius, kuriais naudodamiesi besimokantieji galėtų sekti instruktoriaus dėstomas mintis.
- *Imitacinis mokymas* - tai toks mokymo būdas, kai besimokantieji dirba su tikrais ar imituojančiais tikrais, įrengimais, tačiau ne darbo vietoje. Šis būdas leidžia naudoti mokymo darbo vietoje privalumais, tačiau iš tiesų vyksta ne darbo vietoje. Taip mokoma tada, kai mokyti darbo vietoje yra per daug brangu ar pavojinga. Jei kalbėtumėme apie saugumą, tai mokant lėktuvų pilotus imitacinis mokymas veikiausiai yra vienintelė praktinė išeitis. Imitacinis mokymas paprasčiausiai gali vykti atskiroje patalpoje su įrengimais,

kuriuos besimokantieji vėliau iš tiesų naudos darbe. Tačiau dažniau šiam mokymui naudojamos įrengimų imitacijos.

- *Kompiuterizuoto mokymo* metu besimokantieji savo žinioms sustiprinti bei įgūdžiams patobulinti naudojami dialoginėmis kompiuterinėmis sistemomis. Jei taikant imitacinį mokymą kompiuterinės sistemos ne visada būtinos, tai kompiuterinio mokymo metu besimokantiems imituojamos situacijos beveik visada pateikiamos kompiuteriu ir kitomis raiškos priemonėmis, pavyzdžiui, video juostomis.
- *Mokymas naudojant kompaktinius diskus ir internetą.* Mokymas per internetą jau tapo realybe, todėl beveik nekyla abejonių, kad firmos netrukus pradės naudoti internetą, siūlydamos bent jau dalį savo mokymo programų. Šiuo metu dauguma interneto mokomųjų programų yra sirtos mokytis interneto vartotojus, kaip juo naudotis. Dauguma firmų kompiuterizuotam mokymui jau naudoja savo vidaus interneto tinklą, vadinamą intranetu.
- *Specialiosios paskirties mokymas.* Šiandien mokymui keliamas uždavinys yra ne tik parengti darbuotojus, kad jie našiai dirbtų savo darbą, bet reikia ir specialaus mokymo, pavyzdžiui, raštingumo mokymo metodai, vertybių skiepijimas, pratinimas prie darbo jėgos įvairovės, mokymas dirbti komandoje ar įgaliojimų suteikimas.

R. Balvočiūtė ir S. Skunčikienė (2007) kvalifikacijos tobulinimo metodus, papildė kitais, tokiais kaip: smegenų šturmas, organizacijos vadybos žaidimai, interaktyvus mokymas, taikant verslo žaidimus (žr. 2 priedą).

Mokymo(-si) procese yra galimybė panaudoti daugybę mokymo būdų, įtraukiant dalyvius tiek į savarankišką veiklą, tiek į komandinį darbą. Verslo žaidimų metu vyksta: lyderių paieška bei jų asmeninių vadovavimo savybių atskleidimas; komandinis darbas; dalinamasi veiklos patirtimi ir mokomasi ne tik iš sėkmingos veiklos pavyzdžių, bet ir iš klaidų; vyksta žinių integravimas bei racionalių veiklos būdų paieška; sprendimų priėmimas, susijęs su problemomis; sistemingai planuojama veikla; emocijų valdymas (Čiegis, Skunčikienė, Rakickas, 2005).

Pastaruoju metu daugelis organizacijų, siekdamos didesnio efektyvumo ne tik taiko įvairias šiuolaikiškas mokymo(-si) formas, bet tuo pačiu skatina darbą komandose bei darbuotojams suteikia didesnius įgaliojimus, formuoja taip vadinamas darbuotojų įtraukimo į valdymą programas. Šių programų tikslas - didinti organizacijos efektyvumą, įtraukiant darbuotojus į darbo planavimą, organizavimą ir bendrąjį valdymą. Darbuotojus reikia mokytis dirbti komandoje, nes komanda - tai efektyviai veikianti, susitelkusi grupė, kurios sėkmę lemia vaidmenų pasiskirstymas, bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba bei įvairių kiekvieno komandos nario idėjų pateikimas. Darbas grupėse skatina naujų idėjų kūrimą - vienos grupės nario idėja žadina vis naujus kitų pasiūlymus (Šiaučiukėnienė, Stankevičienė, 2003).

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo modeliuose siūlomi įvairūs elementai, kuriais galima manipuluoti, siekiant sukurti darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui palankias sąlygas. Suprasdama nuolatinio keitimosi ir mokymosi būtinybę, kiekviena organizacija turi sukurti savąją darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, leidžiančią pasirinkti tinkamiausią kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir metodus.

1.4. Draudimo kompanijų žmogiškųjų išteklių ugdymo planavimas ir įgyvendinimas

Formuojant personalo ugdymo strategiją, reikia įvertinti keletą svarbių momentų. Pirma, tai turi būti personalo ugdymo, o ne kvalifikacijos kėlimo, sistema. Taigi, ši sistema orientuota į ateitį. Antra, personalo ugdymo sistemos tikslai turi būti formuluojami atsižvelgiant į įmonių ir jų darbuotojų interesus. Kai šie tikslai apibrėžiami aiškiai, nesunku įvertinti personalo ugdymo sistemos efektyvumą. Trečia, personalo ugdymo sistema turi būti kuriama remiantis tam tikrais principais. Jau minėta, kad darbuotojų ugdymas yra orientuotas į ateitį, ir tai nėra vienkartinį apmokymų visuma. Ketvirta, konkrečios personalo ugdymo programos sudarymas. Įmonės gali pasirinkti iš daugybės ugdymo formų – nuo darbuotojų mokymo darbo vietose, kursuose, seminaruose, iki jų ugdymo įvairiuose mokymo centruose. Penkta, personalo ugdymo programos eigos vertinimas. Jo tikslas yra nustatyti mokymo programos rezultatus ir silpnas vietas, kad būtų galima jas eliminuoti (Skiauterienė, 2001).

Darbuotojų ugdymas turi būti atliekamas kasdieninio gyvenimo rėmuose, didinant jų kompetenciją, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, suteikiant žinių, lavinant įgūdžius, patirtį ir taisant galimas klaidas. Formuojant kvalifikacijos tobulinimo strategiją, reikia įvertinti (Prismantienė, 2005):

- Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas susijęs su kvalifikacija, kuri bus reikalinga ateities darbų atlikimui;
- Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tikslai turi būti formuluojami atsižvelgiant į įmonių ir darbuotojų interesus;
- turi būti sudaroma konkreti darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programa;
- Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programos eiga turi būti vertinama (tikslas - nustatyti programos rezultatus ir silpnas vietas, kad būtų galima jas pašalinti).

Apibendrinant galima teigti, jog daugelis Lietuvos organizacijų naudojami kvalifikacijos kėlimo firmų paslaugomis. Kriterijai, pagal kuriuos Lietuvos įmonės renkasi kvalifikacijos kėlimo paslaugas teikiančias firmas, yra: siūlomų paslaugų reikalingumas įmonei, kaina, kitų organizacijų rekomendacijos, firmos dislokacijos vieta, reitingai specializuotuose kataloguose.

1.5. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo biudžetų rengimo tendencijos

Dėl kvalifikuotų darbuotojų trūkumo kaltos ir mokymo įstaigos, ir darbdaviai, konstatuoja, jog investicijos į draudimo įmonių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą yra būtinos (Kmieliauskas, 2006). Kadangi draudimo įmonių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo reikšmė padidėjo, didinami ir kvalifikacijos tobulinimo biudžetai įmonėse. 2003 m. atliktas tyrimas atskleidė, jog 43 proc. draudimo kompanijų pastebimas kvalifikacijos tobulinimo biudžeto didinimas. Pagrindinės to priežastys – naujų produktų vystymas, konkurencijos aštrėjimas, didėjantys vartotojų poreikiai (Jarventaus, 2007). Tačiau Lietuvoje situacija kiek kitokia, iš “TNS-Gallup” 2005 m. pabaigoje apklaustų 1.875 darbdavių, pusė nurodė, kad jų įmonei reikia mokymų, darbuotojų kvalifikacijai gerinti. Ir tik 26% respondentų teigė, kad jų bendrovės biudžete yra skirta pakankamai lėšų šiam tikslui siekti (Kmieliauskas, 2006).

V. Kumpikaitė (2007) atlikusi empirinį tyrimą 12-oje Lietuvos organizacijų, nustatė, kad vienam darbuotojui ugdyti išlaidos šiose organizacijose svyruoja nuo 100 iki 2000 Lt per metus. Vidutinės išlaidos vienam darbuotojui tirtose įmonėse – 432 Lt. Vidutiniškai 13 dienų per metus buvo skirta kiekvieno darbuotojo mokymuisi. Mažiausiai mokymuisi buvo skirtos 5 dienos, maksimali trukmė – net 62 dienos. Paaiškėjo, jog daugiausiai mokymuisi dienų skyrė mokymo centras, o tai ir paaiškina tokį išskirtinį dėmesį mokymuisi. Mokymo kaštų procento bendruose organizacijos kaštuose nenurodė net 3 įmonės, teigdamos, kad jos to neatlieka. Tad kaštai, skirti mokymui bendrose organizacijos išlaidose, sudaro nuo 0,01 iki 10 procentų skirtingose organizacijose. Tyrimo duomenys parodė, kad mokymo ir tam skiriamų lėšų situacija skirtingose organizacijose labai skiriasi (Kumpikaitė, 2007).

J. Myers ir D. Torrington (1993) atliko pusiau struktūrizuotą interviu su Europos gyvybės draudimo kompanijų darbuotojais. Tyrime iš viso dalyvavo 213 respondentų. Tyrimo organizatoriai visus tyrimo respondentus suskirstė į 4 grupes (5 lentelė).

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal darbuotojų grupes

Darbuotojų grupės	Tyrimo dalyvavusių respondentų skaičius	Tirtose įmonėse dirbančių darbuotojų skaičius	Proc. nuo bendro darbuotojų skaičiaus
Tiesioginio pardavimo personalas (TPP)	87	37314	26
Administracijos darbuotojai (AD)	17	32172	23
Draudimo agentai (DA)	57	5994	4
Draudimo konsultantai (DK)	52	66191	47
Viso:	213	141671	100

Šaltinis: Myers, J., Torrington, D. (1993). The Training and Competence of Life Assurance Representatives: Research Report. *Journal of European Industrial Training*, Nr. 2, p.17.

Į tyrimo klausimus, susijusius su finansiniais darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo aspektais atsakymus pateikė tik 94 Europos draudimo įmonių darbuotojai, kadangi kai kuriems tyrimo respondentams tikslūs finansiniai duomenys nebuvo prieinami arba nebuvo norima juos atskleisti. Kaip atskleidė tyrimo rezultatai, metinis tyrimo dalyvavusių draudimo kompanijų darbuotojų mokymo biudžetas siekė nuo 1000 iki 20000000 JAV dol. (6 lentelė).

Draudimo kompanijų darbuotojų ugdymo biudžetai

Atvejų proc.	Bendras darbuotojų ugdymo biudžetas, JAV dol.
8,2	N / A
8,1	1000-5000
11,3	10000-76000
29,5	100000-486000
17,4	500000-900000
25,5	Daugiau nei 1000000

Šaltinis: Myers, J., Torrington, D.(1993). The Training and Competence of Life Assurance Representatives: Research Report. *Journal of European Industrial Training*, Nr. 2, p.18.

Socialinės apsaugos ir darbo ministerija bei Europos socialinio fondo agentūra su 200 įmonių ir organizacijų atstovais pasirašė sutartį dėl paramos darbo jėgos kompetencijai ugdyti. „Sutartimis patvirtinta, jog daugiau kaip 120.000 darbuotojų kvalifikacijai kelti skiriama 180 mln. Lt parama. 172 mln. Lt paramos sudaro Europos socialinio fondo lėšos, o likusius 8 mln. Lt – bendrojo finansavimo lėšos“ [35, p.7]. Viena iš paramą gaunančių įmonių yra ir AB „Lietuvos draudimas“, kurios darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema ir vertinama šiame darbe.

AB „Lietuvos draudimas“ numatytas 2006-2008m. darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo biudžetas siekia 1,89 mln. Lt. Iki 60 proc. projekto išlaidų finansuojama Europos Sąjungos lėšomis, likusią dalį – ne mažiau kaip 750 tūkst. litų – skiria pati bendrovė. Investicijos į darbuotojų kvalifikaciją 2007 metais viršys net 1,879 mln. litų. ES lėšas darbuotojų kvalifikacijai kelti įmonė planuoja naudoti ir toliau.

Kintant organizacijų aplinkos sąlygoms, darbuotojai turi būti plėtojami kokybine prasme. Bendrojo lavinimo mokyklose, universitetuose suformuojamas žinių, profesinių įgūdžių pagrindas, tačiau organizacijų darbuotojai turi nuolat atnaujinti, papildyti įgytas žinias, nes tam kyla poreikis dėl pokyčių organizacijos vidinėje ir išorinėje aplinkoje (Stankevičienė, 2001).

Apibendrinant galima teigti, jog siekiant efektyvios draudimo įmonės veiklos, būtinybės šiuolaikinėmis verslo sąlygomis, kiekvienas darbuotojas turėtų būti išsilavinęs, kvalifikuotas ir lanksčiai reaguojantis į pokyčius (Skujaitė, 2007). Draudimo įmonės, tobulindamos savo darbuotojų kvalifikaciją, turi taikyti kvalifikacijos tobulinimo strategijas, populiariausios jų yra žmogiškųjų išteklių – intensyvioji, dualinė – poliarizacijos bei mobilumo strategijos. Kvalifikacijos tobulinimui draudimo įmonės turi ne tik pasirinkti tinkamas kvalifikacijos tobulinimo strategijas, bet ir mokymo metodus. Darbuotojų mokymas AB „Lietuvos draudimas“ kelia profesinį meistriškumą, skatina komandos jausmą bei lojalumą – tai įmonei atneša realią ekonominę naudą. Todėl investicijos į darbuotojų kvalifikaciją yra vienas iš esminių būdų, stiprinant ir vystant verslą.

2. DRAUDIMO ĮMONIŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS TARPTAUTINĖS PATIRTIES APŽVALGA

2.1. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikis ir reikšmė draudimo kompanijose

Stiprėjant konkurencijai bei gerėjant šalies ekonominei padėčiai, vis svarbesni tampa draudimo įmonių vidiniai ištekliai. Nuolat besikeičianti verslo aplinka iškelia vis naujus reikalavimus draudimo įmonių darbuotojams bei jų vadovams, dėl to svarbiausi personalo valdymo prioritetai – išmokyti sukurti pozityvią aplinką, skatinančią pažinti savo darbuotojus bei atskleisti jų vidinę motyvaciją, maksimaliai panaudojant ir ugdant darbuotojų potencialą, pasiekiant bei išlaikant darbuotojų lūkesčių ir įmonės interesų pusiausvyrą (Umlauf, 2002). Svarbiausi tiek vadovo, tiek personalo valdymo sistemos tikslai draudimo įmonėje yra suburti ir išugdyti lojalius, motyvuotus, lanksčius ir sugebančius dirbti komandoje darbuotojus. Todėl visapusiškas darbuotojų ugdymas, norint išlikti konkurencinėje kovoje ir laimėti klientus, yra neišvengiamas. Siekdamos spartinti įmonių tobulėjimo procesą, valstybė, įmonės ir organizacijos nuolat plėtoja personalo ugdymo veiklą, sukaupia tam reikalingas materialines technines priemones, skiria finansus, organizuoja mokymą, ugdymą ir tobulėjimą (Wiley, 1993).

Draudimo įmonės siekia sėkmingai konkuruoti ir kuo geriau patenkinti visų suinteresuotų šalių poreikius. Todėl jos mėgina ne tik žaibiškai reaguoti, bet ir nuspėti aplinkos pokyčius, aktyviai ją veikti, rasti būdų kuo išsamiau ir kartu taupiau panaudoti visus išteklius. Darbuotojams visa tai reiškia tik vieną – stabilumas ir ramybė jau praityje. Jiems tenka nuolat abejoti savo kompetencija, nuolat kelti iššūki, nuolat gauti sunkesnes ar kitokias, iki tol negirdėtas užduotis, nuolat mokytis, neatsilikti nuo kitų. Kaip teigia A. Sakalas, „žmonės turi būti pasirengę aptarnauti naujas technologijas, teikti modernius patarnavimus, priimti ekonomiškus, šiuolaikinius reikalavimus atitinkančius sprendimus“ [43, p.157]. Mokymas ar tobulinimas padeda suteikti darbuotojui reikiamą kvalifikaciją, kuri atitinka tas pareigas, kurioms darbuotoją žadama paskirti, arba kuriose jis jau dirba. Pagrindinio mokymo metu suteikiama informacijos, sudarančios profesinės kvalifikacijos pagrindą (Sakalas, Šilingienė, 2001) .

Lietuvai vystantis rinkos ekonomikos sąlygomis vis svarbesnis vaidmuo tenka draudimui. Anot C. Pass, B. Lowes ir L. Davies, „draudimas – būdas, kaip apsaugoti žmogų ar įmonę nuo finansinių nesėkmių, praradus ar sugadinus turtą gaisro, vagystės ar pan. atvejais (bendrasis draudimas) ir žuvus ar susižalojus (gyvybės ir nelaimingų atsitikimų draudimas)“ [34, p.89]. Kaip teigia J.Čepinskis ir kiti knygos „Draudimas“ bendra autoriai, „laisvos rinkos ekonomikos sąlygomis draudimo veiklai tenka labai svarbus vaidmuo“ [12, p.253]. Draudimo įmonių rinka – tai šaka, siekianti ne tik pritraukti talentingus darbuotojus, bet ir juos ugdyti. Nuo to kaip efektyviai

draudimo rinka atlieka savo funkcijas priklauso ir visos šalies ekonomikos funkcionavimo ritmas. Draudimo bendrovės nuolat susiduria su pokyčiais įvairiose veiklos srityse, o darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemų kūrimas - ne išimtis.

Draudimo įmonės darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas, taip tikintis sukurti pagrindinį konkurencinio pranašumo šaltinį, suprantamas kaip šiuolaikinių draudimo kompanijų išlikimo prielaida, nes jos turi nuolat keistis iš vidaus, o taip pat prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių (Bakanauskienė, Balvočiūtė, Balčiūnas, 2006).

Svarbus motyvas draudimo kompanijoms investuoti į išsimokslinimą yra tas, kad įgytos žinios ir gebėjimai padidina darbuotojų darbo našumą (Šileika, Tamašauskienė, 2003). W. Games (2006) nurodo, jog darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą JAV draudimo kompanijose įtakoja šie veiksniai:

- 1) kvalifikacijos tobulinimas yra kompleksinė problema, kuriai spręsti 2005m. JAV draudimo kompanijos skyrė maždaug 29 mlrd. JAV dol.;
- 2) plati rizika;
- 3) kadangi besidraudžiantys asmenys atranda naujų sukčiavimo būdų, iškyla įvairios grėmės.

2003 m. ES statistikos biuro "Eurostat" duomenimis, Lietuvoje bet kokio lygio ar pakopos mokymuose dalyvavo 28% dirbančiųjų, o ES vidurkis 42%. Pastarąjį viršija ir kaimyninė Latvija. O tokios padėties šalyje negerina ir darbdavių politika - nors darbuotojų trūkumas jaučiamas vis skaudžiau, darbuotojų kvalifikacijai kelti neinvestuojama tiek, kiek reiktų (Kmieliauskas, 2006). Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo svarbą Lietuvos draudimo kompanijose atskleidžia kvalifikuotų darbuotojų paklausos augimo prognozės ateinantiems 2-3 metams (žr. 1 paveikslą). Paveiksle pramonės sritys suskirstytos į tam tikras grupes: I grupė atskleidžia, jog paklausa augs labiausiai, o IV – silpniausiai. Kadangi draudimo šaka priskiriama finansinio tarpininkavimo kategorijai, galima teigti, jog darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas draudimo rinkoje 2007-2008 m. išliks svarbus įmonių konkurencingumą lemiantis veiksnys.

<p>I grupė</p> <p>Statyba, medienos ir baldų pramonė, transportas ir sandėliavimas, guminių ir plastikinių gaminių gamyba, metalų ir metalo gaminių gamyba, finansinis tarpininkavimas, nekilnojamasis turtas, transporto priemonių gamyba.</p>
<p>II grupė</p> <p>Žemės ūkis, viešbučiai ir restoranai, elektros, dujų ir vandens tiekimas, elektrinės ir optinės įrangos gamyba, didmeninė ir mažmeninė prekyba, kitų ne metalo mineralinių produktų gamyba, chemijos</p>
<p>III grupė</p> <p>Mašinų ir įrangos gamyba, kita komunalinės, socialinės ir asmeninės aptarnavimo veiklos, maisto ir gėrimų gamyba, sveikatos priežiūra ir socialinis darbas, viešasis valdymas ir gynyba, privalomasis socialinis draudimas, popieriaus gaminių gamyba ir leidyba.</p>
<p>IV grupė</p> <p>Švietimas, aprangos ir tekstilės gamyba, naftos produktų gamyba, paštas ir nuotoliniai ryšiai, kasyba ir karjerų eksploatavimas</p>

1 pav. Kvalifikuotų darbuotojų paklausos augimo prognozė

Šaltinis: Kmieliauskas, L. (2006). Kalbų dėl darbo jėgos daugiau nei darbų. *Verslo žinios*. Vasario 20d., p.5.

Draudimo kompanijos visame pasaulyje nuolat ieško naujų būdų, kaip palengvinti draudimosi procesą ir taupyti klientų laiką. R.J. Lee (2006) atliktas darbuotojų ugdymo draudimo kompanijose tyrimas leidžia daryti tokią prielaidą: jei draudimo įmonė turėtų 1000 agentų, kurių kvalifikacija tobulinama ir 1000 draudimo agentų, kurie nėra ugdomi, toje draudimo bendrovėje dirbti liktų 900 agentų, kurių kvalifikacija tobulinama, ir tik 150 agentų, kurių kvalifikacija nebuvo tobulinama (Lee, 2006).

AB “Lietuvos draudimas” yra didžiausia ne gyvybės draudimo įmonė Baltijos šalyse ir priklauso vienai didžiausių tarptautinių draudimo grupių “Royal&SunAlliance”, veikiančiai 130 pasaulio šalių. Bendrovė deklaruoja, jog jos sėkmė, visų pirma, priklauso nuo profesionalių, motyvuotų, iniciatyvių ir iššūkių nebijančių darbuotojų. Draudimo įmonė vertina savo darbuotojus ir stengiasi sudaryti jiems tokias sąlygas, kurios specialistus skatintų užtikrinti aukščiausią darbo kokybę ir patenkintų jų norą tobulėti. Augant gyventojų teisiniam ir ekonominiam išprusimui, ypač svarbu užtikrinti aukštą AB “Lietuvos draudimas” darbuotojų kvalifikaciją.

Apibendrinant galima teigti, jog nuolat besikeičianti aplinka ir sunkiai nuspėjama verslo aplinka sukuria sudėtingas draudimo įmonių konkurencijos sąlygas. Siekdamos išsilaikyti konkurencinėje aplinkoje tarptautinės draudimo kompanijos modernizuoja visus veiklos valdymo barus. Paprastai draudimo įmonės įvardija tokius strateginius tikslus: veiklos tobulinimą, organizacijos pokyčių valdymą, intensyvią plėtrą, kaip esmines priemones, naudojamas siekiant išlaikyti konkurencinius pranašumus nuolat besikeičiančioje draudimo verslo aplinkoje. Dauguma modernių pasaulio draudimo kompanijų, siekdamos išlaikyti ir didinti konkurencinį pranašumą,

taiko darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemas, kurios padeda suderinti darbuotojų veiklą ir organizacijos veiklos reikalavimus.

2.2. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemų ypatumai draudimo paslaugas teikiančiose įmonėse

Finansinius produktus gali pardavinėti tik turintys atitinkamą išsilavinimą ir kvalifikaciją specialistai. Specialistų kvalifikaciją kas keleri metai turėtų tikrinti šalies pramonės ir prekybos rūmai. Tokia yra nusistovėjusi išsivysčiusių draudimo rinkų praktika patvirtinusi šios sistemos efektyvumą, tačiau Lietuvoje tokia praktika nėra įtvirtinta (Bagdonavičius, 1998).

Manoma, kad informacijos apimtis padvigubėja kas penkeri metai, todėl praėjus tam tikram laikotarpiui kiekvienas draudimo įmonės darbuotojas turi pakelti savo kvalifikaciją. Svarbu ne bendrai kelti kvalifikaciją, o organizuoti kvalifikacijos kėlimą tose srityse, kuriose žinių pokyčiai yra esminiai (Karčiauskas, 2006).

Darbuotojų kvalifikacijos sistemos draudimo verslo subjektuose gali būti labai įvairios, - kai kuriose įmonėse darbuotojų ugdymo sistemos yra itin aukšto lygio, tačiau galima būtų rasti ir tokių kompanijų, kuriose apskritai nėra darbuotojų ugdymo sistemos, pavyzdžių (Myers, Torrington, 1993). Sprendžiant kvalifikacijos tobulinimo problemą būtina panaudoti tiek draudimo įmonės, tiek išorinės kvalifikacijos kėlimo sistemos potencialą. Didžiosios draudimo įmonės yra pajėgios sukurti individualias mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemas, o smulkiosios ir vidutinės įmonės neišvengiamai naudojasi išorinės sistemos paslaugomis. Tad kiekviena draudimo įmonė suformuoja individualias kvalifikacijos tobulinimo strategijas, kurios yra įtakojamos aplinkos sąlygų bei vidinių įmonės veiksmų (Karčiauskas, 2006). J. Myers ir D. Torrington (1993) atliktas Europos draudimo įmonių tyrimas atskleidė, jog Europos draudimo įmonėse darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui naudojami vidiniai, išoriniai, profesionalūs bei kiti ugdymo metodai ar jų kombinacijos.

G. Dessler (2001) išskiria tris pagrindines organizacijų taikomas kvalifikacijos kėlimo strategijas, kurios taikytinos ir draudimo paslaugas teikiančiose įmonėse, t.y.: žmogiškųjų išteklių – intensyvioji strategija, dualinė-poliarizacijos strategija ir mobilumo strategija (žr. 3 priedą).

Draudimo įmonės, taikydamos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo strategijas, turi tikslingai parinkti ir darbuotojų mokymo metodus. M. Karčiauskas (2006) išskiria šiuos dažniausiai taikomus metodus: mokymas darbo vietoje, praktinės stažuotės, audiovizualiniai metodai, imitacinis modeliavimas, kompiuterizuoto mokymo metodai, aktyvus mokymas, praktinių atvejų nagrinėjimo metodai, elgsenos modeliavimo metodai bei tobulinimo centrų darbo vietose steigimo metodai. Maždaug 90 proc. draudimo įmonių kvalifikacijos tobulinimą grindžia tradiciniais metodais –

mokymasis grupėmis, pranešimai, knygos, darbo praktika, tačiau greta jų vis populiarnesni tampa elektroninio mokymo metodai (Jarventaus, 2007). E.E. Mazier (2002a) taip pat tai patvirtina teigdamas, jog draudimo kompanijų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui vis aktyviau naudojami virtualūs metodai.

JAV draudimo bendrovė „Alfa Insurance Company“, deklaruoja skirianti daug dėmesio darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui. Darbuotojų ugdymas organizuojamas centrinėje įmonės būstinėje, kur tobulinama „Alfa Insurance Company“ centrinės būstinės ir kitų padalinių darbuotojų kvalifikacija. Darbuotojai apmokomi dirbti su naujausia programine įranga, supažindinami su teisiniais darbo aspektais, galimybėmis gerinti savo veiklą kompanijoje ir kt. (Mazier, 2002b).

1868m. įkurta „Pacific Life Insurance“ draudimo įmonė teikia gyvybės, sveikatos draudimo ir kitas paslaugas. Įmonės darbuotojų kvalifikacija tobulinama „Pacific Life“ Akademijoje. Akademijoje teikiami darbuotojų technologiniai, profesinio vystymo ir kiti apmokymai (Hollis, 2004). AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų kvalifikacija taip pat tobulinama Akademijoje, kurios pagrindinis uždavinys - užtikrinti sistemingą ir nuolatinį darbuotojų mokymą, profesinių įgūdžių lavinimą ir kvalifikacijos kėlimą. UAB „Baltijos kompiuterių akademija“ 2006m. spalio 17d. pasirašė sutartį su AB „Lietuvos draudimas“ dėl mokymo paslaugų teikimo pagal projektą „Ugdančiojo vadovavimo kompetencijos ugdymas bei nuolatinio mokymosi koncepcijos plėtra AB „Lietuvos draudimas“. Tad dalį mokymų organizuoja UAB „Baltijos kompiuterių akademija“. Ši akademija surengė mokymus Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, Šiaulių, Utenos rajonuose. Mokymų, rengiamų Akademijoje, metu įgyjama ne tik teorinių žinių, bet ir susipažįstama su kitų žmonių praktine patirtimi. Kita vertus, mokymai yra tam tikra darbuotojų motyvacija. Siunčiamas į Akademiją darbuotojas supranta, kad darbdavys jį vertina ir daug iš jo tikisi.

Taigi, AB „Lietuvos draudimas“ istorija siekia XX amžiaus pradžią. Kompanija turi sukaupusi turtingos patirties, eidama nuo tuometinės valstybinės draudimo įstaigos iki šiuolaikiškos ir modernios kompanijos. AB „Lietuvos draudimas“ - draudimo rinkos lyderis Lietuvoje ir didžiausia draudimo kompanija Baltijos šalyse. Tai sparčiai auganti ir moderni draudimo kompanija, kurią renkasi kas trečias besidraudžiantis gyventojas (Chlivickas, 2006).

Privatiems klientams bendrovės teikiamos paslaugos: automobilių ir kelionių, būsto bei namų turto draudimas, draudimas nuo nelaimingų atsitikimų ir kitos draudimo rūšys. Verslo klientams teikiamos paslaugos: turto, transporto, darbuotojų ir atvykstančių svečių draudimas, taip pat veiklos, statybų, verslo kelionių, importo ir eksporto, laidavimų draudimas bei kita.

2006 metais bendrovė įrodė, jog moderni ir norinti laimėti įmonė gali būti sėkminga net aktyvių pokyčių metu. Pertvarkydama savo vidinius procesus ir tobulindama klientų aptarnavimo sistemas

bendrovė sugebėjo pasiekti ypač gerų veiklos rezultatų ir moderniais sprendimais užsitikrino lyderystę ateityje. Svarbiausi finansiniai faktai 2006 m.:

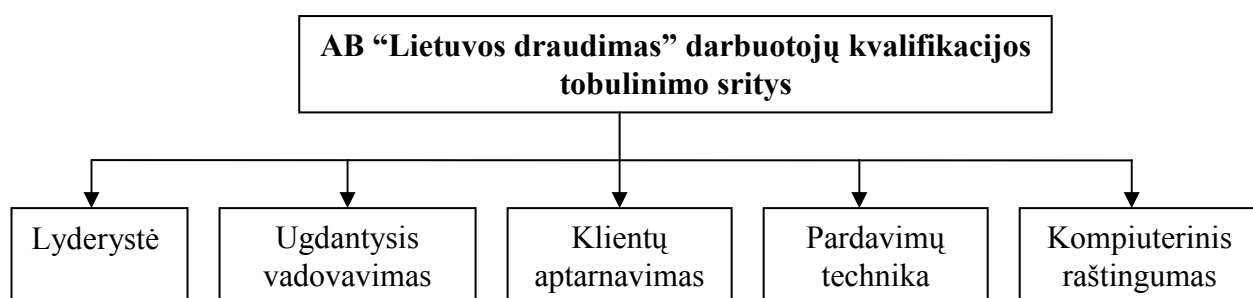
- grynasis pelnas: 36 mln. litų
- pasirašytos įmokos: 339 mln. litų
- uždirbtos įmokos: 291,3 mln. litų
- investicinės pajamos: 23,9 mln. Lt

AB „Lietuvos draudimas“ pirmojo 2007 metų pusmečio neaudituosas grynasis pelnas buvo 24,7 mln. litų – beveik 18 kartų didesnis nei tuo pačiu metu pernai (1,4 mln. litų). Bendrovės pasirašytos draudimo įmokos 2007 metų birželio 1 d. siekė 224 mln. litų. Per pusmetį buvo atlyginta 72,7 mln. litų nuostolių, tai beveik 20 proc. daugiau nei pernai. AB „Lietuvos draudimas“ įmonėje dirba apie 1500 darbuotojų, iš jų beveik 900 – draudimo konsultantai. Bendrovės valdybos pirmininkas ir generalinis direktorius Kęstutis Šerpytis. Jis AB „Lietuvos draudimas“ vadovauja jau 15 metų – nuo 1992-ųjų.

Svarbus kompanijos sėkmės veiksnys yra sklandus bendradarbiavimas su savo partneriais - draudimo brokeriais ir tarpininkais. Kadangi nė viena kompanija nebūtų sėkminga be klientų, todėl AB „Lietuvos draudimas“ skiria jiems ypatingą dėmesį ir siekia užtikrinti aukščiausią aptarnavimo kokybę (Butkus, 1998).

2002m. bendrovėje buvo pradėta įgyvendinti kompleksinė Agentų profesinės kvalifikacijos tobulinimo programa, kurios tikslas - užtikrinti kokybišką agentų profesinį apmokymą ir nuolatinį rinkos poreikius atitinkantį kvalifikacijos kėlimą. Siekdama geriau išnaudoti augančios rinkos galimybes ir užtikrinti AB „Lietuvos draudimas“ lyderystę ateityje, įmonė inicijavo ilgalaikį projektą „KRYPTIS“. Pokyčių projekto „KRYPTIS“ įgyvendinimas įmonėje pradėtas 2004m. vasarį. Projektas apima 14 skirtingų sub-projektų, tarp jų - aukštų reikalavimų darbuotojų profesinei kvalifikacijai apibrėžimas.

Dabartinė (2006m. spalio 1d. - 2008m. gegužės 31d. laikotarpio) AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų mokymo sistema integruoja 1408 darbuotojus. Per beveik dvejų metų laikotarpį bendrovės darbuotojus numatyta tobulinti tam tikrose srityse (žr. 2 paveikslą).



2 pav. Pagrindinės AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sritys 2006 - 2008m.

Lyderystės bei ugdančiojo vadovavimo programos orientuojamos į aukščiausios, vidurinės bei žemesnės grandies vadovus. Be to, AB „Lietuvos draudimas“, siekdama, kad organizacijai vadovautų tik profesionalai, parengė AB „Lietuvos draudimas“ aukščiausio ir vidurinio lygio vadovų paieškos, priėmimo bei įvedimo į darbą sąlygas ir tvarką, reglamentuojantį dokumentą. Remiantis šiuo dokumentu, organizacija siekia, jog visi bendrovės vadovai būtų performeriai (labai produktyvūs darbuotojai, pilnai kontroliuojantys savo sritį, savarankiškai galintys pradėti darbą, savarankiškai galintys kažką keisti jame ir savarankiškai jį užbaigti). O klientų aptarnavimo, pardavimų technikos bei kompiuterinio raštingumo programos skirtos AB „Lietuvos draudimas“ pardavimų, verslo ir rizikos, finansų, žalų, informacinių sistemų, teisės bei administravimo departamentų darbuotojams. Projektas „Ugdančiojo vadovavimo kompetencijos ugdymas bei nuolatinio mokymosi koncepcijos plėtra“ iš dalies finansuojamas Europos Socialinio fondo Bendrojo programavimo dokumento įgyvendinimui skirtomis lėšomis pagal 2.2 priemonę „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimo prisitaikyti prie pokyčių plėtra“. Ypatingas dėmesys skiriamas regiono darbuotojų mokymams, projektas įgyvendinamas visoje Lietuvoje (bendrovė turi platų aptarnavimo skyrių tinklą Lietuvoje – 86 skyrius 54 šalies miestuose ir miesteliuose).

Bendrovėje toliau sėkmingai ugdoma aukšta darbo kultūra. Geriausiai dirbę ir metų pradžioje iškeltus tikslus įgyvendinę darbuotojai metams pasibaigus atitinkamai įvertinami: jiems suteikiama galimybė gauti ne tik piniginę premiją, bet ir didesnę atlyginimą.

Bendrovėje egzistuojanti darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema bei kiti veiksniai lėmė tai, kad 2006 metais „TNS Gallup“ atlikto tyrimo duomenimis, AB „Lietuvos draudimas“ tapo vienu iš patraukliausių darbdavių Lietuvoje, bendrame organizacijų sąrašė užėmęs 13 vietą (AB „Lietuvos draudimas“ metinė ataskaita 2006, 2007).

Darbo kokybės tyrimai ir metiniai vadovų pokalbiai su darbuotojais padeda atskleisti sritis, kuriose specialistai sparčiausiai tobulėja, ir kompetencijas, kurias būtiniausia vystyti. AB „Lietuvos draudimas“ personalo ugdymo programose 2007m. ugdomi IT projektų valdymo, derybinių gebėjimų įgūdžiai. Didelį dėmesį įmonė skiria talentų ugdymui – suformavus didžiausio potencialo darbuotojų grupę, jai sukuriama speciali ugdymo programa (AB „Lietuvos draudimas“ metinė ataskaita 2006, 2007).

2006 m. net 10 AB „Lietuvos draudimas“ rizikos vertinimo specialistų ir vadovų draudimo ir įvairių rizikų vertinimo žinias gilino užsienyje – pasaulinėse perdraudimo kompanijose „Swiss Re“ ir „Munich Re“. Jų rengiamuose seminaruose specialistai iš įvairių pasaulio šalių dalinasi naujausiomis savos srities žiniomis ir geriausia patirtimi. Įgiję išskirtinių žinių, AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojai ne tik profesiskai tobulėja ir didina savo vertę darbo rinkoje, bet ir padeda siekti ambicingų įmonės tikslų. Džiugu, kad jų žinios, patirtis ir talentai teiks didelę vertę bendrovės klientams (AB „Lietuvos draudimas“ metinė ataskaita 2006, 2007).

Siekiant perimti vakarietišką klientų aptarnavimo patirtį, AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojai nuolat stažuojasi pagrindinėje įmonės akcininkėje. Įgytos žinios taikomos tobulinant draudimo paslaugas ir klientų aptarnavimą.

Draudimo bendrovės veikla grindžiama kvalifikuotų specialistų priimamais sprendimais ir giliu klientų poreikių supratimu. Puikiai įrengta ECDL (European Computer Driving Licence) standartus atitinkanti kompiuterių mokymų klasė padeda operatyviai išmokti šiuolaikinių informacijų technologijų naujovių, organizuoti darbo su naujausiomis kompiuterinėmis programomis mokymus.

AB „Lietuvos draudimas“ vadybinės veiklos žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos tobulinimas suvokiamas kaip labai svarbi šiuolaikinės visuomenės modernizavimo kryptis, išreiškianti orientacijas į intelektualizavimo, gebėjimų reaguoti į spartėjančius pokyčius, tolerancijos, adaptyvumo ir konkurencingumo naujų iššūkių sąlygomis, prioritetus. Šie prioritetai ypač reikšmingi globalizacijos, tarptautinių ryšių plėtojimo, rinkų internacionalizavimo, žinių visuomenės raidos aspektu.

Įmonės vadovai asmeniniu pavyzdžiu formuoja pozityvų požiūrį į profesinės kvalifikacijos kėlimą. Pagal specialią programą bendrovės valdybos nariai tobulina valdymo įgūdžius, gilina valdybos žinias ir mokosi efektyvaus vadovavimo metodų. Didžiulį dėmesį geriausi bendrovės specialistai skiria draudimo konsultantų ir agentų mokymui, perteikdami jiems savo žinias ir patirtį.

AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas vyksta trimis kryptimis: privalomi mokymai (atestacijos įvairiems leidimams gauti ir pan.), profesinės kvalifikacijos kėlimas (mokymai pareigybės ribose, susiję su naujos įrangos, technologijų naujovėmis, įstatymų pasikeitimais ir pan.) ir asmeninės veiklos tobulinimas (laiko planavimas, vadovavimo įgūdžių gerinimas ir pan.). Apskritai, siekiama darbuotojui suteikti ne tik darbo įgūdžių, bet ir išmokyti jį analizuoti įvairius duomenis, darbo rezultatus.

Apibendrinant galima teigti, jog pagrindiniai veiksniai, kurie lemia darbuotojų ugdymo kryptis AB „Lietuvos draudimas“, yra aiškūs darbuotojų ir vadovų ugdymo poreikiai bei prioritetai, naujų ugdymo formų ir metodų taikymas. Ugdymo poreikį nustatyti padeda sėkmingai įgyvendinamas kompetencijų planavimo modelis bei darbuotojų nuomonių tyrimas. Taikomos tikslinės mokymo programos yra svarbiausios bendrovės darbuotojų ugdymo formos. Būtina pažymėti ir tai, jog darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo formos draudimo įmonėje gali būti parenkamos pagal valdymo hierarchijos lygius.

3. AB „LIETUVOS DRAUDIMAS“ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS PROBLEMŲ IR OPTIMIZAVIMO GALIMYBIŲ TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS

Teorinėje šio baigiamojo magistro darbo dalyje buvo atskleista, jog draudimo kvalifikacijos tobulinimas – mažai mokslinėje literatūroje analizuota tema, praktinių tyrimų šia tema taip pat atlikta nedaug. Todėl tam, kad būtų pagrįsta teorinė šio darbo objekto analizė iškyla būtinybė įvertinti AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą.

Visas tyrimas atliekamas keliais etapais: 1) parenkama tyrimo tikslui įgyvendinti tinkama ir praktikoje patvirtinta tyrimo metodika; 2) atrenkama tyrimo imtis; 3) anketuojami AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojai; 4) atliekama anketavimo metodu gautų tyrimo rezultatų analizė.

Šiame skyriuje aptariamas pagrindinis tyrimo metodas, kuris buvo panaudotas, siekiant šio darbo tikslo. Šiuo atveju panaudota AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų apklausa raštu (anketa).

3.1. Tyrime taikyto duomenų rinkimo metodo apžvalga

Gerai parengtas ar pritaikytas metodas žymiai palengvina tyrimą. Teigiama, kad nuo metodo parinkimo priklauso viso tyrimo sėkmė, o remdamasis tinkamai parengtais tyrimo metodais net ir nelabai gabus žmogus gali daug padaryti, kai tuo tarpu netinkamai parengti tyrimo metodai nepadės ir genialiam mokslininkui.

Mokslininkų teoriniai tyrimai atskleidė darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sudėtingumą, ir daugiafaktoriškumą, todėl sudėtingą jį įvertinti kiekybiniais tyrimais, naudojant konkrečias matavimo priemones (Bakanauskienė, Balvočiūtė, Balčiūnas, 2006). Todėl AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemai įvertinti buvo pasirinktas apklausos metodas.

Apklausa raštu – vienas populiariausių socialiniuose tyrimuose naudojamų metodų, kuriuo tiriamos nuostatos, nuomonės, žinios. Pasak G. Merkio (1995), šio metodo populiarumą lemia santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų. Apklausos būdu gaunama informacijos apie respondentų nuomones. Anot R. Kėdaičio (1999), palyginti su kitais pirminės informacijos gavimo metodais, apklausa turi bent penkis privalumus.

K. Kardelis (2002), G. Merkys (1995), C. M. Charles (1999), aprašydami šį metodą išskiria pagrindines apklausos raštu taisykles bei anketos (klausimyno) sudarymo metodiką. Apklausoje raštu lemiamą įtaką turi klausimų formuluotė, jų kompozicija. K. Kardelis (2002) nurodo, kad bet

kokiu atveju parengus anketą, būtini žvalgomieji tyrimai, padedantys patikrinti anketos klausimų kokybę, aprobuoti pagal nustatytus kriterijus bei nustatyti imties tūrį, jeigu iki tol jis dar nebuvo žinomas.

Pagal klausimų pateikimo formą K. Kardelis (2002) išskiria keturis klausimų tipizavimo atvejus: atviri ir uždari, tiesioginiai ir netiesioginiai klausimai. G. Merkys (1995) analizuodamas klausimų tipus papildomai mini ir pusiau uždarų klausimų tipą. Literatūroje galima rasti informacijos apie aprašomuosius, sąsajų ir priežastinius klausimus.

Visus anketinės apklausos rezultatus reikia kokiu nors būdu sugrupuoti. Duomenims rinkti naudojamų matavimo priemonių yra daug ir įvairių, tačiau visos tos priemonės – tai skalės, skirtos savybių, pavyzdžiui, fizinių savybių, fizinių gebėjimų arba protinių gebėjimų rodikliams gauti. Dažniausiai naudojamos yra šios skalės: nominalinė, ranginė bei intervalinė.

Gauti duomenys dažniausiai būna skaitmeniniai, nors gali būti ir žodiniai. Visi jie kategorizuojami, sugretinant juos su tyrimo klausimais ir hipotezėmis (Charles, 1999, p.165). Kad anketinė apklausa būtų kokybiška G. Merkys (1995) išskiria svarbius apklausos kokybės rodiklius: anketų grįžtamumo kvota, kuri turi būti didesnė nei 50%; anketų užpildymo baigtumo laipsnis, kuriose 30% ir daugiau klausimų liko be atsakymų, brokuojamos ir statistiškai neapdorojamos.

Reikia pažymėti, kad apklausos rezultatai turi ir trūkumų. K. Kardelis (2002) nurodo, kad informacija gauta iš respondento atspindi realią padėtį pagal tai, kaip tą realybę priėmė kiekvienas individualiai. G. Merkys (1995) teigia, kad pagrindinis šio metodo trūkumas tas, kad apklausa visada reaktyvi. Ne visada žmonių nuomonės atspindi realią padėtį.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrime naudoto metodo pasirinkimą lėmė metodo savybės: tyrimo objekto atskleidimo galimybės, ekonomiškumas, taupumas ir galimybė vienu metu apklausti daug respondentų. Šis metodas buvo pasirinktas todėl, kad jis leidžia surinkti gana daug informacijos, rezultatus lengva susisteminti bei apdoroti statistiškai, taip pat jis leidžia užtikrinti respondentų anonimiškumą. Be to, pakankamai aukštas standartizavimo lygis leidžia gana sėkmingai ir paprastai atlikti surinktų duomenų analizę.

3.2. Tyrimo objekto operacionalizacija

Kadangi šio tyrimo tikslas – atskleisti AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos problemas ir numatyti jos optimizavimo galimybes, todėl atsižvelgiant į draudimo įmonėje taikomus kvalifikacijos tobulinimo būdus, buvo operacionalizuotas tyrimo objektas ir parengta jo atskleidimo metodika (žr. 4 priedą).

AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą galima suskirstyti į 3 pagrindinius etapus: 1) privalomi mokymai; 2) profesinės kvalifikacijos kėlimas; 3) asmeninės veiklos tobulinimas.

3.3. Tyrimo instrumento pagrindimas

Tyrimo buvo naudojamas apklausos raštu metodas. Anketavimo pagrindas yra klausimų sąrašas (anketa) (žr. 5 priedą). Jis sudaromas atsižvelgiant į tyrimo pobūdį ir būsimų respondentų grupę (Kardelis, 2002). Anketa, parengta specialiai tyrimo tikslui įgyvendinti, buvo naudojama kaip darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos įvertinimo instrumentas.

Anketa prasideda kreipiniu į apklausos dalyvį ir glaustu tyrimo esmės nusakymu kreipiantis į potencialų respondentą. Be to, tam, kad respondantai nesuklystų, anketos pradžioje buvo pateikiamos glaustos instrukcijos, t.y. paaiškinimai kaip anketa turi būti pildoma. Visi anketos klausimai suformuluoti remiantis draudimo įmonės darbuotojų išsakytomis kvalifikacijos tobulinimo problemomis. Ši anketa yra orientuota į draudimo įmonės darbuotojų nuomonės ir nuostatų apie kvalifikacijos tobulinimo vykdymą, iškylančių problemų atskleidimą. Anketa sudaryta iš dviejų pagrindinių dalių: socialinio – demografinio klausimų bloko (1-7 klausimai) ir diagnostinio bloko (8-19 klausimai). Taip pat anketoje yra 4 atviri klausimai, kuriais buvo siekiama sužinoti tikslesnę, realesnę AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų nuomonę apie kvalifikacijos tobulinimo sistemą ir su ja susijusias problemas.

Rengiant tyrimo anketą buvo laikomasi šių reikalavimų (Tidikis, 2003):

- 1) klausimai ir atsakymai turi būti gerai visiems suprantami, parašyti taisyklinga kalba;
- 2) klausimai neturi būti per daug abstraktūs ir per daug tiesmukiški, primityvūs;
- 3) klausimai ir atsakymai neturi įžeisti respondento;
- 4) atsakymai turi atspindėti realią tikrovę, tiriamos problemos turinį;
- 5) atsakymai turi būti išsamūs, aprėpti visus galimus variantus; kiekvienas respondentas turi rasti tarp jų priimtina jam atsakymą;
- 6) neturi būti vienašalių klausimų, kurie galėtų sukelti nereikalingą išankstinį nusistatymą;
- 7) klausiamojo neturi varginti anketos klausimų skaičius, klausimai neturi būti monotoniški;
- 8) reikia numatyti respondento kompetenciją atsakyti į klausimus, rinktis iš pateiktų atsakymų;
- 9) neteikti klausimų, kurie skatintų respondentą „pataikauti“ anketuotojui, arba atsakyti pagal susidariusius viešosios nuomonės standartus;
- 10) anketa turi turėti pažintinę reikšmę, turi dominti respondentą, žadinti jo norą atsakyti į visus klausimus, skatinti analizuoti ir objektyviai vertinti save ir aplinkinius, reiškinius ir įvykius.

Patogumo dėlei nebuvo norima apklausos dalyvių apkrauti ilga ir sudėtinga anketa, nes tokia anketa būtų reikalavusi skirti daug laiko, o žmonės to daryti nelinkę. Visi anketos klausimai buvo sudaryti taip, kad nevargintų apklausos dalyvio.

Atsakymai į 10, 12, 14, 15, 17 ir 18-ąjį klausimus pateikiami Likert'o skalėje. *Likerto skalė* - matavimo instrumentas, padedantis nustatyti, koku laipsniu respondentas sutinka ar nesutinka su skalėje pateiktais teigiamais ar neigiamais objekto ar reiškinio vertinimais. Likerto skalės pavyzdys pateiktas 7 lentelėje.

7 lentelė

Likerto skalė

	Labai gerai	Ko gero gerai	Ko gero blogai	Blogai	Negaliu vertinti, kadangi neteko dalyvauti
Atestacijos įvairiems leidimams gauti					
Klientų aptarnavimo mokymai					
Pardavimų technikos mokymai					
Kompleksinė Agentų profesinės kvalifikacijos tobulinimo programa					

Pristatant anketą buvo stengtasi mandagiai bendrauti su respondентаis, vertinti kiekvieno apklaustojo nuomonę ir padėkoti už sugaištą laiką.

3.4. Tyrimo imties charakteristika

K. Kardelis (2002), imtį apibrėžia kaip tyrimui atrinktą visumos dalį, kuri gali tinkamai ir pakankamai atstovauti visumai ir teikti reikalingą informaciją. Kad tyrimo duomenys būtų kuo reprezentatyvesni, buvo pasirinkta atsitiktinės imties atmaina vadinamoji „lipdinė“ imtis, t.y. visi populiacijos elementai turėjo vienodas galimybes patekti į imtį.

Tyrimas buvo atliktas su AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojais, dirbančiais šios įmonės įvairių miestų skyriuose. Nors darbuotojams buvo išdalinta 200 anketų, tačiau iš jų pilnai ir tvarkingai užpildytų sugrįžo ir buvo apdorotos 184 (92%).

Bet kuri organizacija, siekdama efektyvios veiklos ir organizacinių uždavinių įgyvendinimo, privalo ne tik disponuoti atitinkamais žmonių ištekliais, bet ir sugebėti juos efektyviai panaudoti. Tai nėra paprastas uždavinys. Jis yra sąlygojamas daugelio aplinkybių: amžiaus, lyties, išsilavinimo bei kitų charakteristikų. Todėl būtina apžvelgti demografines tyrimo respondentų charakteristikas.

AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį, amžių ir išsilavinimą atspindi 8 - 10 lentelėse. Kaip matyti 8 lentelėje, tyrimo imtyje tarp AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų dominuoja moterys.

8 lentelė

Darbuotojų (N=184) pasiskirstymas pagal lytį

Lytis	Respondentų skaičius	Respondentų proc.
Moterys	118	64,13
Vyrai	66	35,87
Iš viso	184	100,00

Tiriamųjų pasiskirstyme pagal amžių dominuoja 25 – 40 metų amžiaus respondentai (9 lentelė).

9 lentelė

Darbuotojų (N=184) pasiskirstymas pagal amžių

Amžius	Respondentų skaičius	Respondentų proc.
Iki 25 metų	29	15,76
25 – 40 metų	135	73,37
40 – 60 metų	16	8,70
Virš 60 metų	4	2,17
Iš viso	184	100,00

AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą rodo, kad dauguma darbuotojų turi aukštąjį arba nebaigtą aukštąjį išsilavinimą, tačiau yra net 13 tokių darbuotojų, kurie dirba įmonėje neturėdami net vidurinio išsilavinimo (10 lentelė).

10 lentelė

Darbuotojų (N=184) pasiskirstymas pagal turimą išsilavinimą

Išsilavinimas	Respondentų skaičius	Respondentų proc.
Nebaigtas vidurinis	13	7,07
Vidurinis	14	7,61
Aukštesnysis	25	13,59
Aukštasis, nebaigtas aukštasis	132	71,74
Iš viso	184	100,00

Be to, atlikta apklausa parodė, kad iš visų tyrime dalyvavusių darbuotojų (N=184) tik 28 įmonėje dirbantys žmonės šiuo metu studijuoja, o likusi dalis, t.y. 156 darbuotojai niekur nesimoko.

AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą draudimo įmonėje, miesto skyrių, kuriame dirba bei užimamas pareigas atsispindi 11 – 13 lentelėse.

Kaip matyti 11 lentelėje, į tyrimo imtį pateko įvairų darbo stažą AB „Lietuvos draudimas“ turintys darbuotojai. Pateikti duomenys rodo, kad dominuoja 5 – 10 metų (134 darbuotojai) darbo stažą turintys respondentai.

11 lentelė

Darbuotojų (N=184) pasiskirstymas pagal darbo stažą AB „Lietuvos draudimas“

Darbo stažas AB „Lietuvos draudimas“	Respondentų skaičius	Respondentų proc.
Iki 5 metų	25	13,59
5 – 10 metų	134	72,83
Daugiau nei 10 metų	25	13,59
Iš viso	184	100,00

Gauti tyrimo duomenys parodė, kad dauguma į tyrimo imtį patekusių darbuotojų buvo iš Vilniaus miesto skyrių (91 darbuotojas), taip pat nemaža dalis apklaustųjų buvo iš kitų didžiųjų Lietuvos miestų: Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Telšių. Tyrime nedalyvavo nė vienas darbuotojas iš Utenos miesto AB „Lietuvos draudimas“ skyrių (12 lentelė).

Darbuotojų (N=184) pasiskirstymas pagal miesto skyrius, kuriuose jie dirba

Miesto skyrius, kuriame dirba	Respondentų skaičius	Respondentų proc.
Vilniaus	91	49,46
Kauno	15	8,15
Klaipėdos	17	9,24
Šiaulių	18	9,78
Panevėžio	9	4,89
Alytaus	3	1,63
Marijampolės	3	1,63
Jonavos	2	1,09
Utenos	0	0,00
Kėdainių	4	2,17
Telšių	19	10,33
Kito miesto	3	1,63
Iš viso	184	100,00

Tyrimo rezultatai rodo, kad pagal užimamas pareigas daugiausia tiriamųjų dirba draudimo konsultantais (101 darbuotojas), nemaža dalis yra ir dirbančių klientų aptarnavimo specialistais. Kaip matyti 13 lentelėje į atsitiktiniu būdu sudarytą tiriamųjų grupę pateko tik nedidelė dalis aukštas pareigas užimančių darbuotojų, t.y. vienas vadovas ir 10 skyriaus direktorių.

Darbuotojų (N=184) pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Pareigos	Darbuotojų skaičius
Vadovas	1
Skyriaus direktorius	10
Draudimo konsultantas	101
Klientų aptarnavimo specialistas	55
Žalų ekspertas	5
Kita	12
Iš viso	184

Tyrimo imtis negali atspindėti visų Lietuvos draudimo įmonėse dirbančiųjų nuomonių, tačiau leidžia atskleisti AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo problemų tendencijas.

3.5. Tyrimo organizavimas ir duomenų apdorojimas

AB "Lietuvos draudimas" darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos tyrimas buvo atliekamas, 2008m. sausio mėnesį. Paruošta ir atspausdinta anketa buvo platinama pasirinktos organizacijos darbuotojams. Anketos respondentams buvo pateiktos tiesiogiai arba išsiųstos elektroniniu paštu.

Anketa buvo administruojama įvairių miestų draudimo skyriuose susitarus su jų vadovais. Trijų savaičių laikotarpyje didžioji dalis užpildytų anketų buvo sugrąžintos. Didelis grįžtamumas (siekia 92%) rodo draudimo įmonės darbuotojų susidomėjimą vykdomu tyrimu, jiems yra aktualus tyrimo tikslas. Vėliau duomenys buvo perkelti į SPSS programą, sukurta duomenų bazė ir atliktas duomenų apdorojimas bei analizė. Tyrimo rezultatų analizė struktūrizuojama pagal anketos klausimų blokus.

4. AB „LIETUVOS DRAUDIMAS“ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS PROBLEMŲ IR OPTIMIZAVIMO GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ

4.1. Privalomų mokymų vertinimo rezultatai

Privalomiesiems AB „Lietuvos draudimas“ mokymams įvertinti buvo skirti du tyrimo anketos klausimai.

Dešimtuoju anketos klausimu tyrimo dalyvių teirautasi, kaip jie vertina AB „Lietuvos draudimas“ privalomus mokymus – atestacijas įvairiems leidimams gauti, klientų aptarnavimo mokymus, pardavimų technikos mokymus bei kompleksinę agentų profesinės kvalifikacijos tobulinimo programą. Respondentų pateikti vertinimai atsispindi 14 lentelėje.

14 lentelė

Tyrimo dalyvių (N=184) pasiskirstymas pagal privalomų mokymų įvertinimus

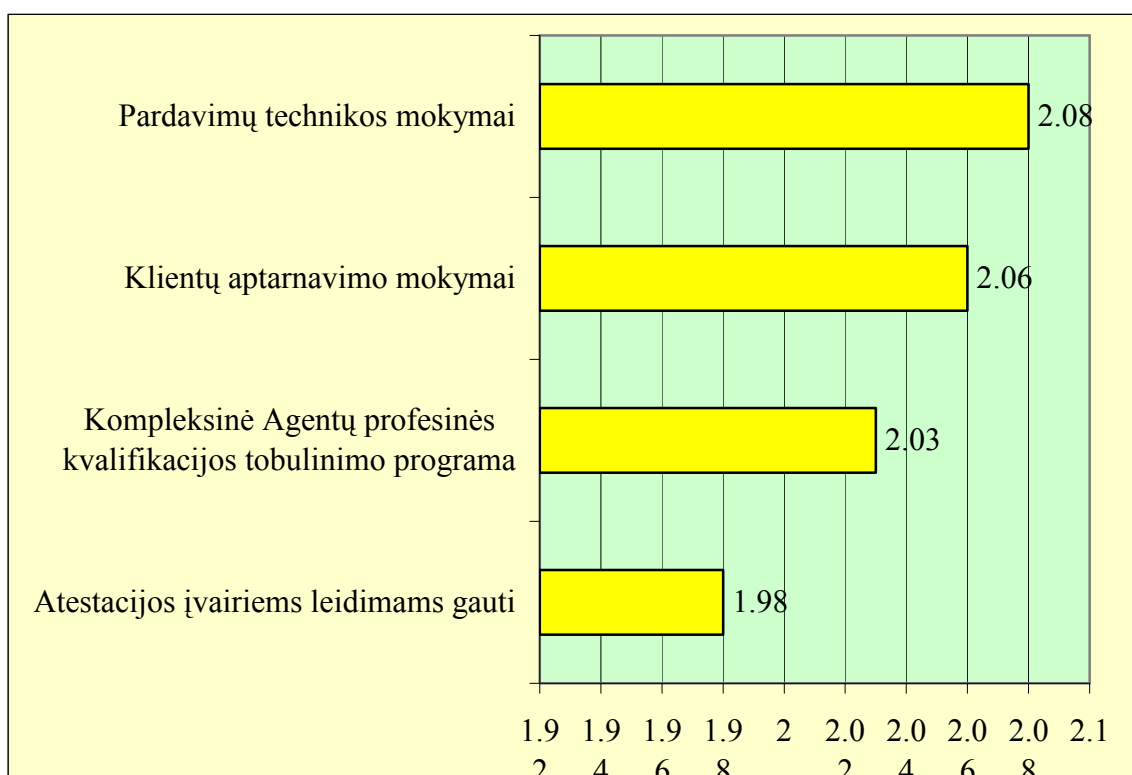
Privalomieji mokymai / atsakymų variantai	Labai blogai	Ko gero blogai	Ko gero gerai	Labai gerai	Negaliu vertinti, kadangi neteko dalyvauti
Atestacijos įvairiems leidimams gauti	2.7%	2.7%	62.0%	6.5%	26.1%
Klientų aptarnavimo mokymai	1.6%	5.4%	65.2%	13.6%	14.1%
Pardavimų technikos mokymai	.5%	4.9%	61.4%	12.0%	21.2%
Kompleksinė Agentų profesinės kvalifikacijos tobulinimo programa	.5%	4.3%	53.3%	7.6%	34.2%

Atestacijose įvairiems leidimams gauti dalyvavo 73,91 proc. respondentų. Dauguma jų, vertindami šiuos privalomuosius mokymus pasirinko atsakymą „ko gero gerai“. Labai gerai atestacijas įvairiems leidimams gauti įvertino 12 (8,82 proc.) tyrimo dalyvių. Dauguma tyrime dalyvavusių AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų (75,95 proc.) klientų aptarnavimo mokymus įvertino „ko gero gerai“. Dauguma šį atsakymo variantą pasirinkusių respondentų yra nuo 25 iki 40m. amžiaus. Klientų aptarnavimo mokymus labai gerai įvertino 25 organizacijos darbuotojai, o labai blogai – tik 3.

Pardavimų technikos mokymai dažniausiai skiriami draudimo konsultantams. Vertinant šiuos mokymus, daugiausia tyrimo dalyvių įvertino juos „ko gero gerai“. Kompleksinėje agentų profesinės kvalifikacijos tobulinimo programoje teko dalyvauti 121 iš 184 tyrime dalyvavusių AB

„Lietuvos draudimas“ darbuotojų (65,76 proc.). Nustatyta, jog kaip ir kitus privalomuosius mokymus, dauguma respondentų juos įvertino „ko gero gerai“. Labai blogai šiuos mokymus įvertino tik vienas Vilniaus miesto skyriuje dirbantis organizacijos darbuotojas.

Kadangi tyrimo dalyvių atsakymai buvo koduojami (nuo 0 iki 3), 3 paveiksle pateikiami privalomųjų mokymų vertinimai. Vertinimo centrinės tendencijos artėjimas prie 3 rodo, kad mokymai yra vertinami labai gerai.



3 pav. Privalomųjų mokymų vertinimas

Kaip atskleidžia 3 paveikslas, pardavimų technikos mokymai AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų yra vertinami geriausiai.

Sekančiu tyrimo anketos klausimu tyrimo dalyvių teirautasi, ko jie pageidauja (pasigenda) AB „Lietuvos draudimas“ organizuojamuose privalomuose mokymuose.

Į šį klausimą buvo sulaukta tokių atsakymų:

- dažniau taikyti inovatyvius mokymo(-si) metodus;
- skatinti komandinį darbą mokymuose;
- labiau akcentuoti praktinius darbo aspektus.

Įvertinus privalomuosius AB „Lietuvos draudimas“ mokymus, toliau darbe atliekama profesinės kvalifikacijos kėlimo vertinimo rezultatų analizė.

4.2. Profesinės kvalifikacijos kėlimo vertinimo rezultatai

Sekantis klausimų blokas buvo skirtas išsiaiškinti, kaip AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojai vertina profesinės kvalifikacijos kėlimą.

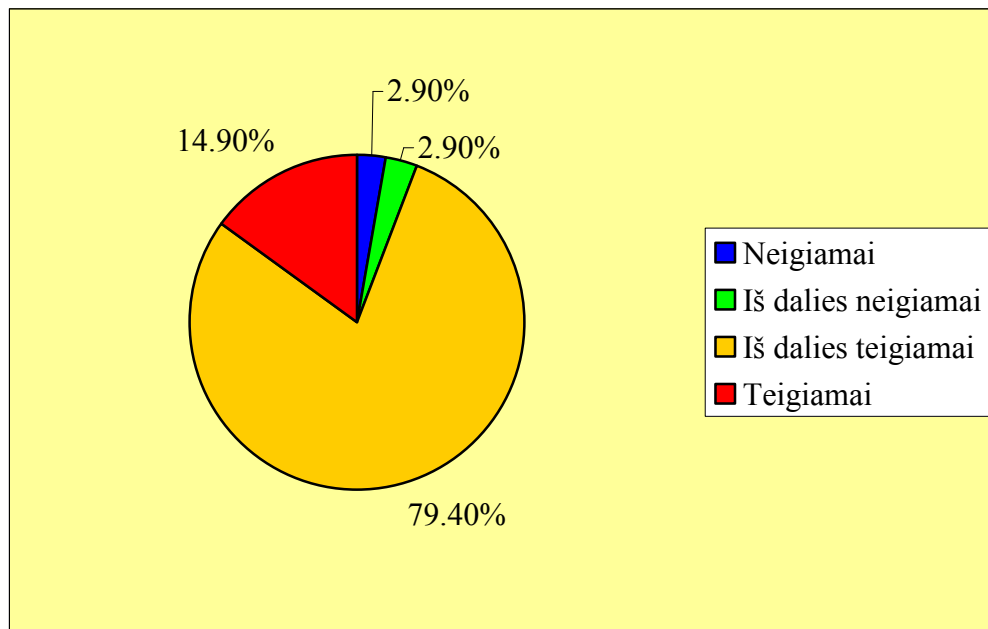
Aštuntuoju anketos klausimu respondentų teirautasi kaip jie vertina dabartinę AB „Lietuvos draudimas“ kvalifikacijos tobulinimo sistemą. Atsakymų į šį anketos klausimą pasiskirstymas pateikiamas 15 lentelėje.

15 lentelė

Tyrimo dalyvių (N=184) pasiskirstymas pagal AB „Lietuvos draudimas“ kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimus

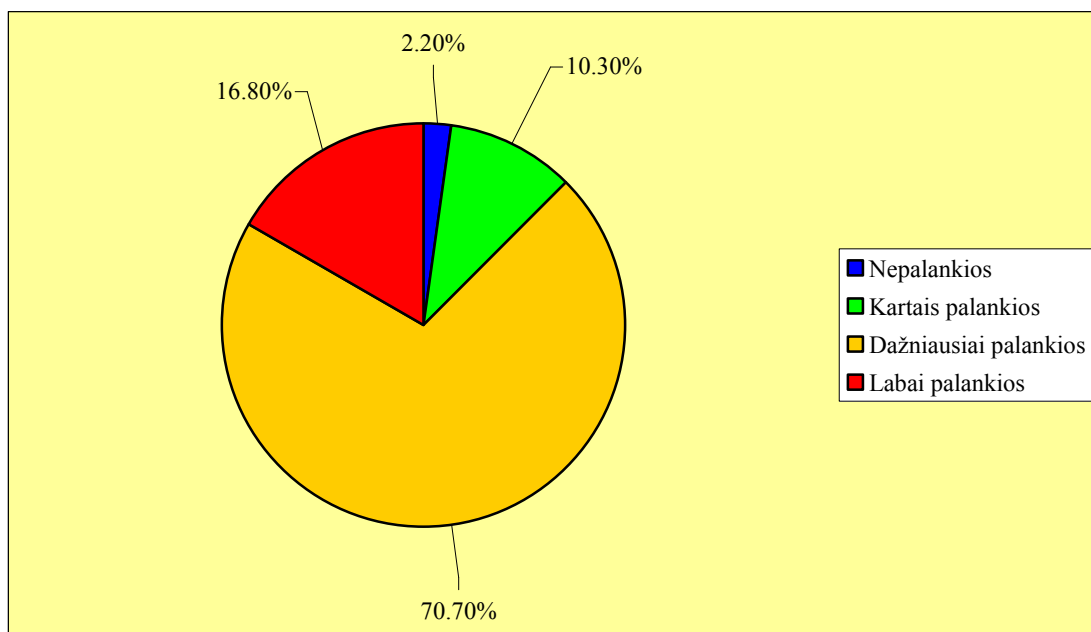
Atsakymo variantas	Neigiamai	Iš dalies neigiamai	Iš dalies teigiamai	Teigiamai	Neturiu nuomonės
Respondentų proc.	2.7%	2.7%	75.5%	14.1%	4.9%

Pastebima, jog dauguma darbuotojų AB „Lietuvos draudimas“ kvalifikacijos tobulinimo sistemą vertina iš dalies teigiamai. Eliminavus tyrimo dalyvių „neturinčių nuomonės“ atsakymus, gautas kiek kitoks rezultatų pasiskirstymas (žr. 4 paveikslą).



4 pav. AB „Lietuvos draudimas“ dabartinės kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimas

Siekiant nustatyti kaip draudimo įmonės darbuotojai vertina kvalifikacijos tobulinimo sąlygas, į tyrimo instrumentą buvo integruotas devintasis klausimas. Atsakymų į šį anketos klausimą pasiskirstymas pateikiamas 5 paveiksle.



5 pav. AB „Lietuvos draudimas“ kvalifikacijos tobulinimo sąlygų vertinimas

Nustatyta, jog kiek daugiau nei du trečdaliai tyrimo dalyvių (70,7%) AB „Lietuvos draudimas“ kvalifikacijos tobulinimo sąlygas vertina kaip „dažniausiai palankias“. 16,8% tyrime dalyvavusių draudimo įmonės darbuotojų nurodė, jog sąlygos yra labai palankios, o 10,3% tyrimo dalyvių nuomone, kvalifikacijos tobulinimo sąlygos yra palankios tik kartais. 2,2% tyrimo dalyvių sąlygas įvertino kaip nepalankias.

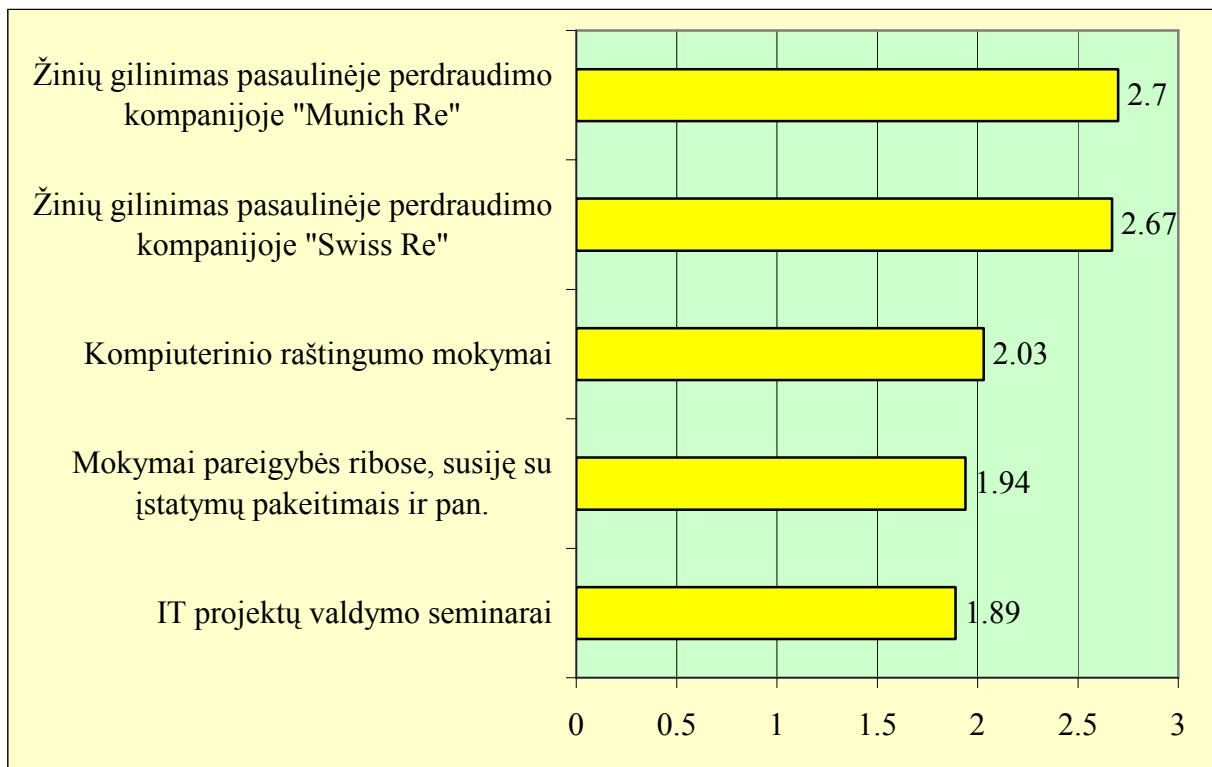
Dvyliktasis tyrimo anketos klausimas buvo integruotas į tyrimo instrumentą, kadangi juo norima sužinoti, kaip AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojai vertina profesinės kvalifikacijos kėlimo mokymus. Įvertinimai atsispindi 16 lentelėje.

16 lentelė

Tyrimo dalyvių (N=184) pasiskirstymas pagal AB „Lietuvos draudimas“ profesinės kvalifikacijos kėlimo vertinimus

Privalomieji mokymai / atsakymų variantai	Labai blogai	Ko gero blogai	Ko gero gerai	Labai gerai	Negaliu vertinti, kadangi neteko dalyvauti
Kompiuterinio raštingumo mokymai	2.2%	5.4%	47.8%	12.0%	32.6%
IT projektų valdymo seminarai	0.5%	0.5%	2.7%	1.1%	95.1%
Mokymai pareigybės ribose, susiję su įstatymų pakeitimais ir pan.	4.3%	1.1%	69.6%	4.9%	20.1%
Žinių gilinimas pasaulinėje perdraudimo kompanijoje "Swiss Re"			2.2%	4.3%	93.5%
Žinių gilinimas pasaulinėje perdraudimo kompanijoje "Munich Re"			1.6%	3.8%	94.6%

Kompiuterinio raštingumo mokymuose dalyvavo 68,4% tyrimo dalyvių. Dauguma jų šiuos mokymus įvertino „ko gero gerai“. Mokymuose pareigybės ribose, susijusiuose su įstatymų pakeitimais ir pan. teko dalyvauti 79,9% respondentų; didžioji dalis jų šiuos mokymus vertina „ko gero gerai“. Tik santykinai maža dalis AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų dalyvavo IT projektų valdymo seminaruose bei stažuotėse užsienio kompanijose. Kadangi tyrimo dalyvių atsakymai buvo koduojami (nuo 0 iki 3), 6 paveiksle pateikiami profesinės kvalifikacijos kėlimo mokymų įvertinimai. Vertinimo centrinės tendencijos artėjimas prie 3 rodo, kad mokymai yra vertinami labai gerai.



6 pav. Profesinės kvalifikacijos kėlimo mokymų vertinimas

Pastebima, jog didžiausią naudą, tyrimo dalyvių nuomone, teikia žinių gilinimas pasaulinėse perdraudimo kompanijose „Munich Re“ bei „Swiss Re“.

Tryliktuoju anketos klausimu AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų teirautasi, kokius pokyčius jie rekomenduoja atlikti bendrovės profesinės kvalifikacijos kėlimo sistemoje. Susistemintus atsakymų į šį anketos klausimą rezultatus, nustatyta, jog ir šioje srityje darbuotojai pasigenda įvairesnių mokymo metodų, būdų taikymo. Taip pat gana dažna rekomendacija buvo daugiau darbuotojų siūsti į stažuotes tarptautinėse kompanijose.

Kaip jau minėta, AB „Lietuvos draudimas“ kvalifikacijos tobulinimą organizuoja LD Akademijoje bei kitose išorinėse organizacijose. Siekiant nustatyti kaip tyrimo dalyviai vertina mokymo / konsultavimo organizacijas, kuriose tobulinama darbuotojų kvalifikacija, į tyrimo

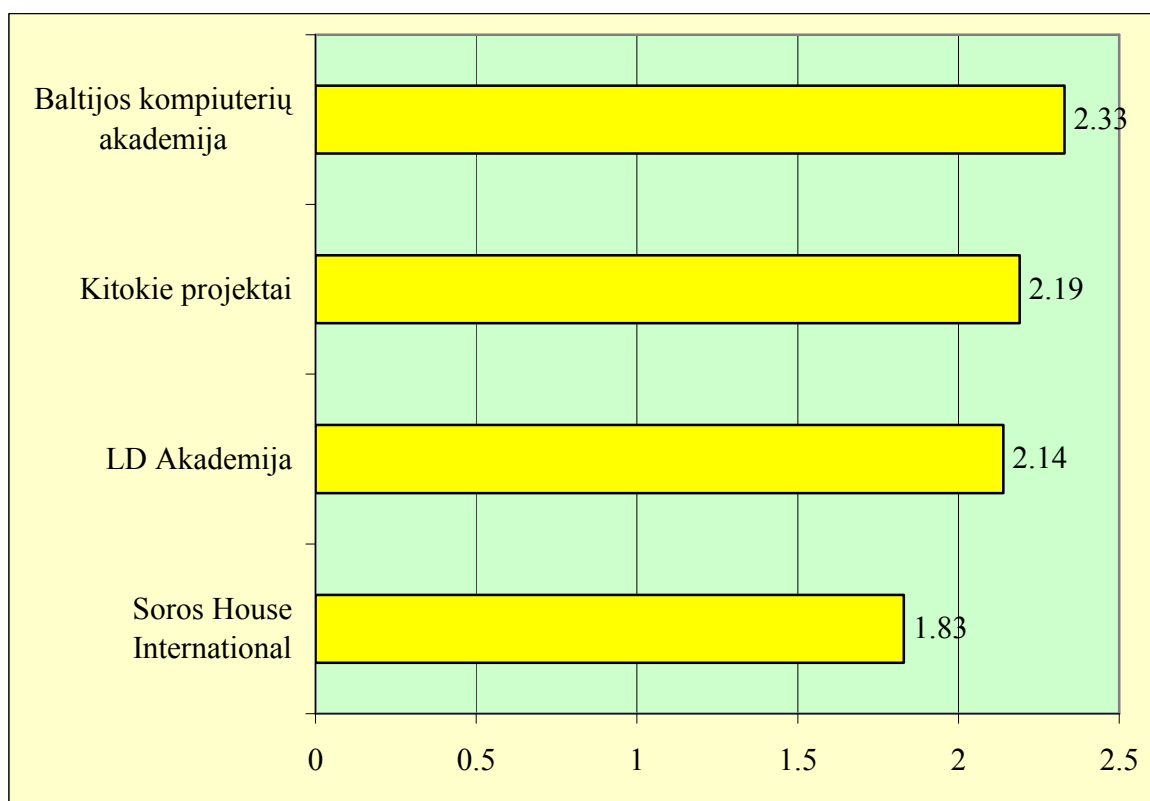
instrumentą buvo įtrauktas septynioliktasis klausimas. Atsakymų į šį anketos klausimą procentinis pasiskirstymas pateikiamas 17 lentelėje.

17 lentelė

Tyrimo dalyvių (N=184) pasiskirstymas pagal mokymo / konsultavimo organizacijų įvertinimus

Mokymo, konsultavimo organizacija / atsakymų variantai	Labai blogai	Ko gero blogai	Ko gero gerai	Labai gerai	Negaliu vertinti, kadangi neteko dalyvauti
LD Akademija	1.1%	2.7%	77.7%	18.5%	
Baltijos kompiuterių akademija	1.1%		2.2%	4.9%	91.8%
Kitokie projektai		2.7%	8.2%	6.0%	83.2%
Soros House International		4.3%	6.5%	2.2%	87.0%

LD akademijos rengtuose mokymuose dalyvavo visi tyrimo respondentai, todėl dauguma jų šią mokymo / konsultavimo organizaciją įvertino „ko gero gerai“. Kadangi tyrimo dalyvių atsakymai buvo koduojami (nuo 0 iki 3), 7 paveiksle pateikiami mokymo / konsultavimo organizacijų įvertinimai. Vertinimo centrinės tendencijos artėjimas prie 3 rodo, kad organizacija yra vertinama labai gerai.



7 pav. Mokymo / konsultavimo organizacijų vertinimas

Pastebima, jog aukščiausiais balais buvo įvertinta Baltijos kompiuterių akademija. Tarp „Kitokie projektai“ ir LD Akademijos pastebėtas nežymus 0,05 balo skirtumas.

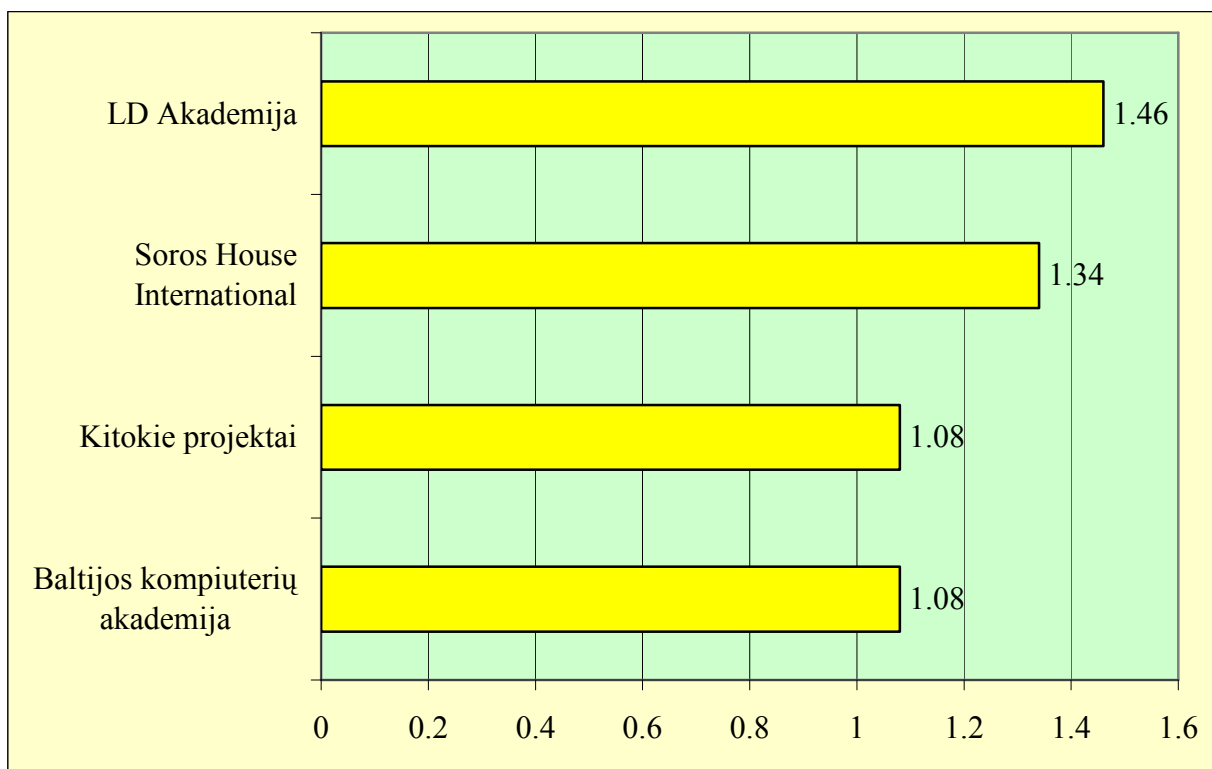
Sekantis tyrimo anketos klausimas taip pat buvo siejamas su mokymo / konsultavimo organizacijomis – buvo siekiama nustatyti, kaip darbuotojai vertina organizacijose įgytų žinių pritaikomumą. Atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 18 lentelėje.

18 lentelė

Tyrimo dalyvių (N=184) pasiskirstymas pagal mokymo / konsultavimo organizacijose įgytų žinių pritaikomumą

Mokymo, konsultavimo organizacija / atsakymų variantai	Įgytų žinių pritaikomumas žemas	Įgytų žinių pritaikomumas vidutinis	Įgytų žinių pritaikomumas aukštas	Negaliu vertinti, kadangi neteko dalyvauti
LD Akademija		54.3%	45.7%	
Baltijos kompiuterių akademija	2.2%	1.6%	2.7%	93.5%
Soros House International	2.2%	6.0%	7.6%	84.2%
Kitokie projektai	4.3%	3.3%	5.4%	87.0%

Tyrimo rezultatai atskleidžia, jog visi AB “Lietuvos draudimas” darbuotojai LD Akademijos praktinį žinių pritaikomumą vertina vidutiniškai arba aukštai. Kadangi tyrimo dalyvių atsakymai buvo koduojami (nuo 0 iki 3), galima eliminuoti tų respondentų, kurie nedalyvavo organizacijų rengiamuose mokymuose, atsakymus. 8 paveiksle pateikiami mokymo / konsultavimo organizacijų įgytų žinių pritaikomumo vertinimai. Vertinimo centrinės tendencijos artėjimas prie 3 rodo, kad organizacija yra vertinama labai gerai.



8 pav. Mokymo / konsultavimo organizacijų žinių pritaikomumo vertinimas

Nustatyta, jog LD Akademija ir Soros House International mokymo / konsultavimo organizacijose įgytų žinių pritaikomumas bendrovės darbuotojų yra vertinamas aukščiausiai.

Paskutiniuoju tyrimo anketos klausimu respondentų teirautasi, ką jie rekomenduoja pakeisti AB „Lietuvos draudimas“ kvalifikacijos tobulinimo sistemoje. Dažniausiai pasikartojantys pasiūlymai buvo tokie: paprastiems darbuotojams skirti tokius mokymus, kurie dažniausiai skiriami tik skyrių / padalinių vadovams; darbuotojų kvalifikacijai tobulinti skirti daugiau lėšų; plėsti mokymų spektrą; taikyti įvairesnius kvalifikacijos tobulinimo būdus, metodus ir kt.

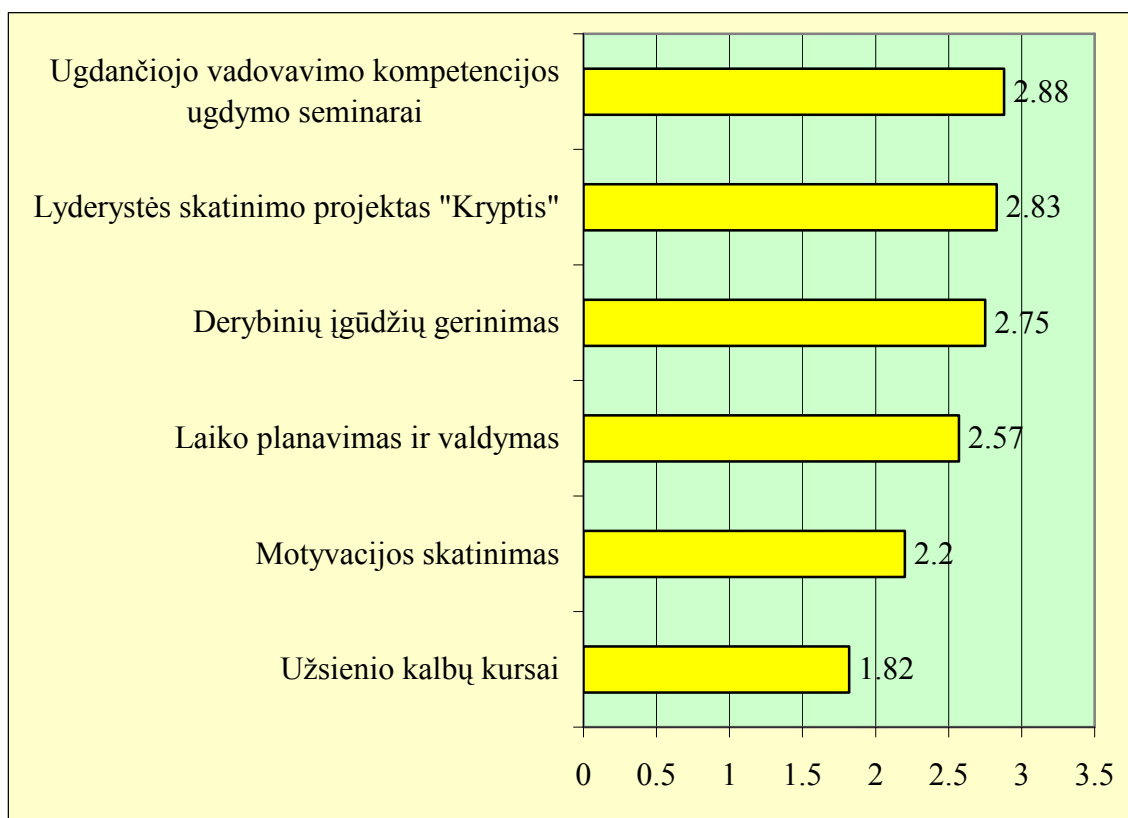
4.3. Asmeninės veiklos tobulinimo vertinimo rezultatai

AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų asmeninės veiklos tobulinimui įvertinti buvo suformuluoti trys anketos klausimai. Keturioliktoju klausimu tyrimo dalyvių teirautasi, kaip jie vertina draudimo įmonės organizuojamą asmeninės veiklos tobulinimą. Atsakymų į šį anketos klausimą pasiskirstymas atsispindi 19 lentelėje.

Tyrimo dalyvių (N=184) pasiskirstymas pagal AB “Lietuvos draudimas” asmeninės veiklos tobulinimo vertinimą

Privalomieji mokymai / atsakymų variantai	Labai blogai	Ko gero blogai	Ko gero gerai	Labai gerai	Negaliu vertinti, kadangi neteko dalyvauti
Laiko planavimas ir valdymas			1.6%	2.2%	96.2%
Motyvacijos skatinimas		0.5%	1.1%	1.1%	97.3%
Ugdančiojo vadovavimo kompetencijos ugdymo seminarai			0.5%	3.8%	95.7%
Lyderystės skatinimo projektas „Kryptis“			0.5%	2.7%	96.7%
Derybinių įgūdžių gerinimas			0.5%	1.6%	97.8%
Užsienio kalbų kursai	1.6%	3.3%	6.5%	3.8%	84.8%

Tyrimo rezultatai parodo, jog santykinai maža dalis tyrimo dalyvių dalyvavo asmeninės veiklos tobulinimo mokymuose / kursuose. Kadangi tyrimo dalyvių atsakymai buvo koduojami (nuo 0 iki 3), galima eliminuoti tų respondentų, kurie nedalyvavo asmeninės veiklos tobulinimui skirtuose mokymuose, atsakymus. 9 paveiksle pateikiami asmeninės veiklos tobulinimo mokymų vertinimai. Vertinimo centrinės tendencijos artėjimas prie 3 rodo, kad mokymai yra vertinami labai gerai.



9 pav. Asmeninės veiklos tobulinimui skirtų mokymų vertinimas

Pastebima, jog aukščiausiais balais įvertinti šie asmeninės veiklos tobulinimui skirti mokymai: ugdančiojo vadovavimo kompetencijos ugdymo seminarai, lyderystės skatinimo projektas „Kryptis“ bei derybinių įgūdžių gerinimas.

Penkioliktuoju anketos klausimu AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų buvo prašoma įvertinti tam tikrus teiginius, susijusius su bendrovės kvalifikacijos tobulinimo sistema. Atsakymų į šį anketos klausimą pasiskirstymas pateikiamas 20 lentelėje.

20 lentelė

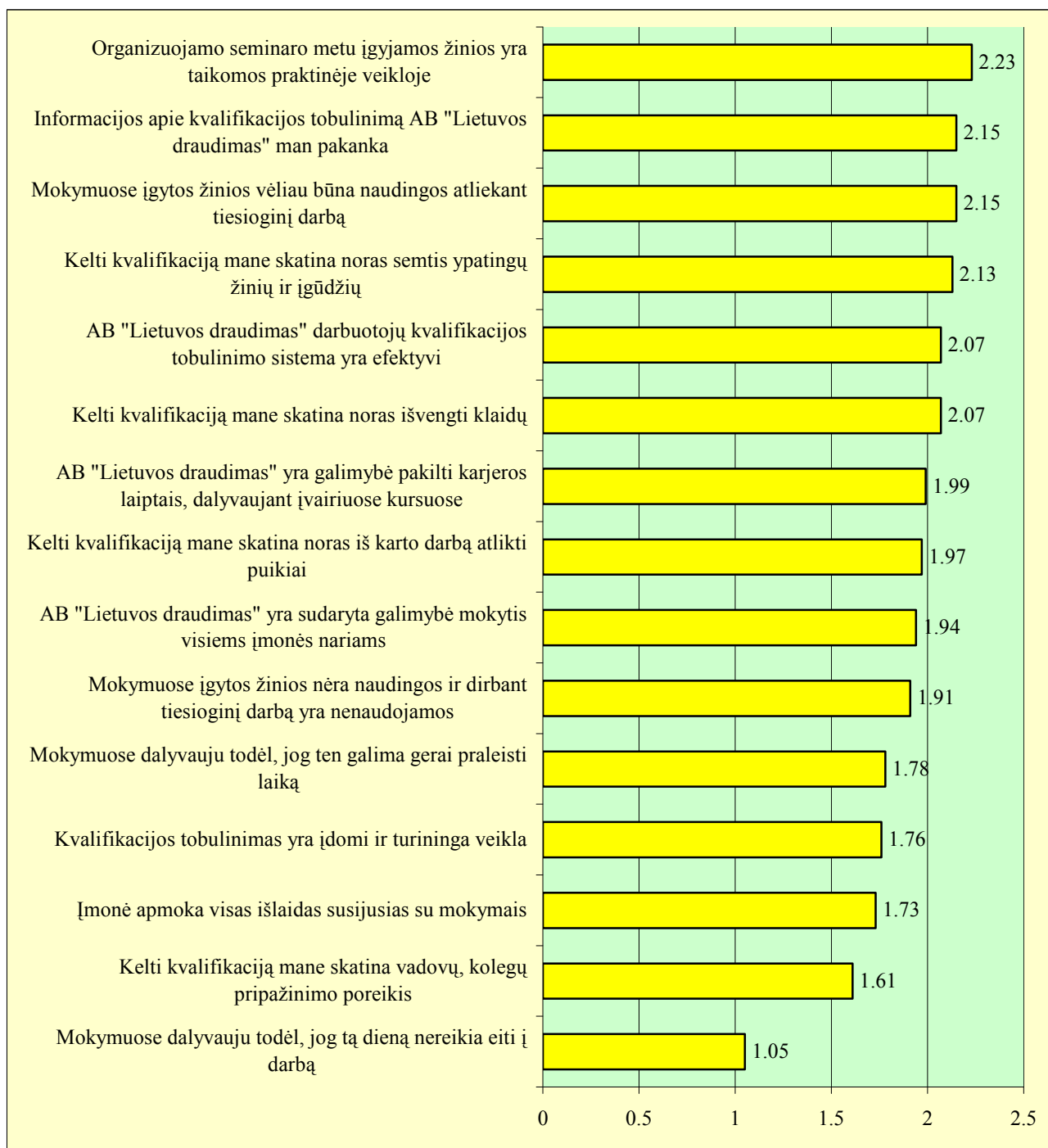
Tyrimo dalyvių (N=184) nuostatos į teiginius, susijusius su AB „Lietuvos draudimas“ kvalifikacijos tobulinimo sistema

Teiginiai / atsakymų variantai	Nesutinku	Ko gero nesutinku	Ko gero sutinku	Sutinku
AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema yra efektyvi	2.2%	6.0%	74.5%	17.4%
Organizuojamo seminario metu įgyjamos žinios yra taikomos praktinėje veikloje	2.2%	4.3%	61.4%	32.1%
Kvalifikacijos tobulinimas yra įdomi ir turininga veikla	4.9%	23.9%	62.0%	9.2%
Kelti kvalifikaciją mane skatina noras semtis ypatingų žinių ir įgūdžių		15.2%	56.5%	28.3%
Kelti kvalifikaciją mane skatina vadovų, kolegų pripažinimo poreikis	7.6%	29.3%	57.6%	5.4%
Kelti kvalifikaciją mane skatina noras išvengti klaidų		14.1%	65.2%	20.7%
Kelti kvalifikaciją mane skatina noras iš karto darbą atlikti puikiai	6.5%	12.0%	59.2%	22.3%
Informacijos apie kvalifikacijos tobulinimą AB "Lietuvos draudimas" man pakanka	4.9%	9.8%	50.5%	34.8%
AB „Lietuvos draudimas“ yra galimybė pakilti karjeros laiptais, dalyvaujant įvairiuose kursuose	1.6%	6.0%	84.2%	8.2%
Įmonė apmoka visas išlaidas susijusias su mokymais	13.0%	6.0%	75.5%	5.4%
Mokymuose įgytos žinios vėliau būna naudingos atliekant tiesioginį darbą	2.2%	4.9%	69.0%	23.9%
Mokymuose įgytos žinios nėra naudingos ir dirbant tiesioginį darbą yra nenaudojamos	1.1%	7.6%	90.2%	1.1%
AB „Lietuvos draudimas“ yra sudaryta galimybė mokytis visiems įmonės nariams	5.4%	2.7%	84.2%	7.6%
Mokymuose dalyvauju todėl, jog ten galima gerai praleisti laiką	6.5%	12.5%	77.2%	3.8%
Mokymuose dalyvauju todėl, jog tą dieną nereikia eiti į darbą	27.2%	41.8%	29.9%	1.1%

Tyrimo rezultatai atskleidžia, jog daugiausia respondentų išreiškė pritarimą šiems teiginiais: „Informacijos apie kvalifikacijos tobulinimą AB „Lietuvos draudimas“ man pakanka“;

„Organizuojamo seminaro metu įgyjamos žinios yra taikomos praktinėje veikloje“; „Kelti kvalifikaciją mane skatina noras semtis ypatingų žinių ir įgūdžių“.

Kadangi tyrimo dalyvių atsakymai buvo koduojami (nuo 0 iki 3), 10 paveiksle pateikiami teiginių apie AB „Lietuvos draudimas“ kvalifikacijos tobulinimo sistemą, vertinimas. Vertinimo centrinės tendencijos artėjimas prie 3 rodo, kad tyrimo dalyviai sutinka su teiginiu.



10 pav. Teiginių, apie AB “Lietuvos draudimas” kvalifikacijos tobulinimo sistemą, vertinimas

Nustatyta, jog organizuojamų seminarų metu įgytų žinių pritaikomumas, tyrimo dalyvių nuomone, yra gana aukštas. Pastebima, jog mažiausiai pritarimo susilaukė diagnostinis „provokacinis“ teiginys apie tai, kad respondentai mokymuose dalyvauja tik todėl, jog tą dieną nereikia eiti į darbą. Taigi, AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo motyvacija gana aukšta.

Draudimo įmonės darbuotojų buvo teirautasi, ką jie rekomenduoja optimizuoti asmeninės veiklos tobulinimo srityje. Apibendrinant atsakymų variantus galima teigti, kad AB „Lietuvos draudimas“, atsižvelgdama į kompetencijų poreikį savo darbuotojų kvalifikacijų tobulinimui, turėtų naudoti juos atitinkančius inovatyvius mokymo(-si) metodus, kurie padėtų formuoti bendravimo, problemų identifikavimo ir strateginių sprendimų priėmimo, komandinio darbo, derybų vedimo įgūdžius, tokius kaip organizacijos vadybos žaidimus, interaktyvius mokymus, taikant verslo žaidimus ir kitus modernius mokymo (-si) metodus.

4.4. Socialinių demografinių kintamųjų įtaka kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimui

Sociodemografinių kintamųjų įtaka vertinant AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą buvo analizuojama taikant neparametrinį Kruskal'o ir Wallis'o H testą (reikšmingumo slenkstis $p \leq 0,05$) (Pukėnas, 2005). Duomenys pateikiami 21 lentelėje.

Demografiniai kriterijai	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Šiuo metu studijuojantys(S) arba ne(N)	Darbo stažas	Miesto skyrius, kuriame dirba	Užimamos pareigos
Vertinimo kriterijai							
PRIVALOMŲ MOKYMŲ VERTINIMAS							
Kompleksinė Agentų profesinės kvalifikacijos tobulinimo programa	V>M (p=0,027)						
PROFESINĖS KVALIFIKACIJOS KĖLIMO VERTINIMAS							
Kompiuterinio raštingumo mokymai	M>V (p=0,012)			N>S (p=0,036)			
Mokymai pareigybės ribose, susiję su įstatymų pakeitimais ir pan.							Skyrių direktoriai (p=0,038)
Žinių gilinimas pasaulinėje perdraudimo kompanijoje „Munich Re“						Dirbantys Vilniaus, Kauno ir Šiaulių miesto skyriuose (p=0,046)	
LD Akademija				S>N (p=0,032)			
ASMENINĖS VEIKLOS TOBULINIMO VERTINIMAS							
AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema yra efektyvi					Darbo stažas AB „Lietuvos draudimas“ 5-10 metų (p=0,024)		
Kvalifikacijos tobulinimas yra įdomi ir turininga veikla				S>N (p=0,022)			
Mokymuose įgytos žinios vėliau būna naudingos atliekant tiesioginį darbą					Darbo stažas AB „Lietuvos draudimas“ daugiau nei 10 metų (p=0,006)		
Mokymuose įgytos žinios nėra naudingos ir dirbant tiesioginį darbą yra nenaudojamos		25-40 metų (p=0,018)					
Mokymuose dalyvauju todėl, jog tą dieną nereikia eiti į darbą						Dirbantys Šiaulių miesto skyriuje (p=0,026)	

Išanalizavus demografinių kintamųjų įtaką vertinant AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą ir išvelgiant jos problemas galima teigti, kad:

- Iš AB „Lietuvos draudimas“ organizuojamų **privalomų mokymų** grupei priklausančių formų, vienos iš jų, t.y. Kompleksinės Agentų profesinės kvalifikacijos tobulinimo programoje

dalyvavo ir jų vertinime pagal lytį išryškėja vyrai (N=46), kadangi jie šiuos mokymus įvertino geriau negu moterys (N=75). Taigi iš tyrime dalyvavusių darbuotojų, Komplexinės Agentų profesinės kvalifikacijos tobulinimo programos mokymuose yra buvę 121 darbuotojas, o kiti 63 AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojai nėra juose dalyvavę.

- **Profesinės kvalifikacijos kėlimo** vertinimui priklausančius kompiuterinio raštingumo mokymus geriau vertina moterys (N=80), negu vyrai (N=44), tačiau išryškėja ir tai, kad šiuos mokymus geriau vertina tie respondentai, kurie šiuo metu nėra studijuojantys (N=108) nei tie, kurie studijuoja ((N=16).

Tai pačiai profesinės kvalifikacijos kėlimo grupei priklausančius mokymus pareigybės ribose, susijusius su įstatymų pakeitimais ir pan. geriausiai vertina darbuotojai užimantys skyrių direktorių pareigas, taip pat gerai vertina draudimo konsultantai, vadovai ir anketoje grupei „kita“ priklausančias pareigas užimantys AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojai. Blogiausiai šiuos mokymus vertina žalu ekspertai.

Tuo tarpu, vertinant žinių gilinimo pasaulinėje perdraudimo kompanijoje „Munich Re“ mokymus, geriausią nuomonę apie juos išreiškė vienodas skaičius Vilniaus, Kauno ir Šiaulių miesto skyriuose dirbantys darbuotojai. Vertinant mokymo/ konsultavimo organizacijose įgytų žinių pritaikomumą praktinėje darbuotojų veikloje išryškėja LD Akademija, kurią geriausiai įvertino šiuo metu studijuojantys AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojai.

- Trečiajai **asmeninės veiklos tobulinimo** grupei priskiriamam teiginiui, jog AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema yra efektyvi pritaria 159 darbuotojai, kurie AB „Lietuvos draudimas“ įmonėje dirba iki 5 metų arba nuo 5-10 metų, mažiausiai šiam teiginiui nori pritarti 25 žmonės, dirbantys daugiau nei 10 metų. Teiginiui, jog *kvalifikacijos tobulinimas yra įdomi ir turininga veikla* pritaria 28 šiuo metu studijuojantys darbuotojai, o 156 nestudijuojantys nurodo, jog nesutinka su šiuo teiginiu. Su teiginiu, jog *mokymuose įgytos žinios vėliau būna naudingos atliekant tiesioginį darbą* pritaria daugiau nei 10 metų įmonėje dirbantys darbuotojai. Teiginiui, jog *mokymuose įgytos žinios nėra naudingos ir dirbant tiesioginį darbą yra nenaudojamos* pritaria jauni AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojai, kurių amžius nuo 25-40 metų, o šiam teiginiui prieštarauja virš 60 metų turintys darbuotojai. Be to išryškėjo, jog teiginiui *mokymuose dalyvauju todėl, jog tą dieną nereikia eiti į darbą* didžiausią pritarimą išreiškė Šiaulių miesto skyriuje dirbantys darbuotojai, teiginiui pritaria ir ne maža dalis Kauno bei Klaipėdos skyrių darbuotojų, o dirbantieji Vilniaus miesto skyriuose nėra linkę pritarti šiam diagnostiniam „provokaciniam“ teiginiui.

IŠVADOS

Išanalizavus teorinius ir praktinius AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo aspektus, galima daryti šias išvadas:

- Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą galima priskirti prie organizacijos personalo valdymo funkcijos. Organizacijai svarbu susikurti jai tinkamą ir efektyvų kvalifikacijos tobulinimo modelį. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo modeliuose siūlomi įvairūs elementai, kuriais galima manipuliuoti siekiant sukurti darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui palankias sąlygas. Suprasdama nuolatinio keitimosi ir mokymosi būtinybę, kiekviena organizacija turi sukurti savąją darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, leidžiančią pasirinkti tinkamiausią kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir metodus.
- Atsižvelgiant į spartų technologijų tobulėjimą, informacinės visuomenės plėtrą iš draudimo įmonių darbuotojų reikalaujama naujų teorinių, praktinių žinių, atitinkamo kvalifikacijos lygio ir gebėjimų greitai prisitaikyti prie naujų darbui keliamų reikalavimų. Draudimo įmonės darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas, taip tikintis sukurti pagrindinį konkurencinio pranašumo šaltinį, suprantamas kaip šiuolaikinių draudimo kompanijų išlikimo prielaida, nes jos turi nuolat keistis iš vidaus, o taip pat prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių. Draudimo įmonės darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas yra būtinas, siekiant kelti ar bent jau išsaugoti esamą ekonominio ir finansinio stabilumo lygį. Kadangi draudimo įmonių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo reikšmė padidėjo, didinami ir kvalifikacijos tobulinimo biudžetai įmonėse.
- Dauguma AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų dabartinę kvalifikacijos tobulinimo sistemą vertina pakankamai teigiamai (taip šią sistemą vertina 79,40% darbuotojų).
- Pardavimų technikos mokymai iš visų privalomų mokymų AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų yra vertinami geriausiai (įvertinimas siekia 2,08 balo, kai maksimumas 3), o blogiausiai vertinami mokymai, skirti atestacijos įvairiems leidimams gauti (įvertinimas siekia 1,98 balo, kai maksimumas 3).
- Didžiausią naudą profesinės kvalifikacijos kėlimo mokymų grupėje, tyrimo dalyvių nuomone, teikia žinių gilinimas pasaulinėse perdraudimo kompanijose „Munich Re“ bei „Swiss Re“.
- Iš visų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų, kuriose bendrovė rengia mokymus, geriausiai buvo įvertinta Baltijos kompiuterių akademija, o LD akademija yra vertinama kaip geriausia mokymo/ konsultavimo organizacija, kurioje įgytos žinios taikomos praktinėje darbuotojų veikloje.

- Aukščiausiais balais įvertinti šie asmeninės veiklos tobulinimui skirti mokymai: ugdančiojo vadovavimo kompetencijos ugdymo seminarai (įvertinimas siekia 2,88 balo, kai maksimumas 3), lyderystės skatinimo projektas „Kryptis“ (įvertinimas siekia 2,83 balo, kai maksimumas 3) bei derybinių įgūdžių gerinimas (įvertinimas 2,75 balo, kai maksimumas 3).
- Daugumos darbuotojų nuomone, esminės AB „Lietuvos draudimas“ kvalifikacijos tobulinimo sistemos problemos yra šios: retai taikomi inovatyvūs mokymo(-si) metodai, menkai skatinamas komandinis darbas, paprastiems darbuotojams neskiriami tokie mokymai, kurie skiriami tik skyrių / padalinių vadovams, darbuotojų kvalifikacijai tobulinti skirta nepakankamai lėšų.

REKOMENDACIJOS

AB „Lietuvos draudimas“ kvalifikacijos tobulinimo sistemos problemoms eliminuoti rekomenduojama:

- Tikslinga būtų dažniau taikyti inovatyvius mokymo(-si) metodus;
- Skatinti komandinį darbą mokymuose. Pavyzdžiui, trumpais pratimais būtų galima pateikti gero ir blogo darbo komandoje pavyzdžius, - taip būtų skiepijamas teisingas darbuotojų požiūris į komandinį darbą.
- Reikėtų paprastiems darbuotojams skirti tokius mokymus, kurie dažniausiai skiriami tik skyrių / padalinių vadovams;
- Darbuotojų kvalifikacijai tobulinti reikėtų skirti daugiau lėšų, plėsti mokymų spektrą, taikyti įvairesnius kvalifikacijos tobulinimo būdus ir metodus.
- Svarbu, kad AB „Lietuvos draudimas“, atsižvelgdamas į kompetencijų poreikį savo darbuotojų kvalifikacijų tobulinimui, turėtų naudoti juos atitinkančius inovatyvius mokymo(-si) metodus, kurie padėtų formuoti bendravimo, problemų identifikavimo ir strateginių sprendimų priėmimo, komandinio darbo, derybų vedimo įgūdžius, tokius kaip organizacijos vadybos žaidimus, interaktyvius mokymus, taikant verslo žaidimus ir kitus modernius mokymo (-si) metodus.
- Mokymo poreikių analizei rekomenduojama naudoti klausimynus su atsakymų variantais ar be jų, kuriuos būtų galima pateikti kartu su vertinimo anketomis.
- Reikėtų atidžiau analizuoti įmonės personalo mokymo poreikius, nes tik taip bus užtikrintos kryptingos ir tikslingos investicijos į kvalifikacijos tobulinimą, be to mokymo indėlis į organizacijos augimą ir sėkmę taps aiškesniu.

- Rekomenduojama, pasibaigus seminarams / mokymams, jų dalyviams išdalinti anketas, kuriomis būtų įvertinta, kaip besimokantieji reaguoja į mokymą, ką naujo sužinojo, kaip besimokantieji savo darbe taiko įgytus įgūdžius bei žinias, kaip pagerėjo besimokiusiojo darbo rezultatai ir ko reikia, kad jie tokie išliktų.
- Tobulinant tiesiogiai su klientais bendraujančių darbuotojų kvalifikaciją, rekomenduojama naudoti audiovizualinius metodus (pavyzdžiui rodyti filmus, kuriuose vaizduojama, kaip reikėtų reaguoti į įvairius klientų nusiskundimus).
- Būtina aktyviau derinti teorinius mokymus papildant juos praktiniais, su praktinių užduočių sprendimu. Rekomenduotini personalo mokymo etapai yra šie: teoriniai mokymai; praktiniai mokymai (I); tolesnis teorinis mokymas; praktinis mokymas (II); įgūdžių formavimas ir lavinimas; praktinis mokymas (III).

LITERATŪRA

1. AB „Lietuvos draudimas“ metinė ataskaita 2006. (2007). Vilnius: AB „Lietuvos draudimas“.
2. Bagdanavičius, J. (2002). *Žmogiškasis kapitalas*. Vilnius: VPU leidykla.
3. Bagdonavičius, K. (1998). *Lietuvos draudimo rinka: struktūra, aktualijos, problemos*. [žiūrėta 2007-04-12]. Prieiga per internetą:
<<http://www.lrinka.lt/Leidiny/finansu.kapitalo.rinkos/1998.6.draudimas.phtml>>
4. Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU leidykla.
5. Bakanauskienė, I., Balvočiūtė, R., Balčiūnas, S. (2006). Organizacijų mokymosi tyrimas vadybinėje praktikoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr.37, p. 22.
6. Balvočiūtė, R., Skunčikienė, S. (2007). Mokymo(-si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 42, p.25-27.
7. Butkus, F. S. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Technika.
8. Charles, D. M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma litera.
9. Chlivickas, E. (2006). Verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 2, p.25.
10. Chlivickas, E. (2006). Verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 9, p.27.
11. Chlivickas, E. (2006). Development of the Potential of Human Resources in the Context of Globalization and Administrative Reform. *Viešasis administravimas*, Nr. 2.
12. Čepinskis, J., Raškinis, D., Stankevičius, R., Šernius, A. (1999). *Draudimas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
13. Čiegis, R., Skunčikienė, S., Rakickas, A. (2005). The concept of business games and their role in knowledge society. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 35, p.32.
14. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
15. Dževeckytė, R. (2004). Žmogiškųjų išteklių tyrimai - kelias kokybės link. *Verslo žinios*, sausio mėn. 22d., p.12.
16. Games, W. (2006). More Training Critical To Fighting Fraudsters. *National Underwriter. Property & Casualty*. November 27.
17. Hollis, E. (2004). In Practice: Pacific Life Insurance Company: Ensuring Effective Education. *Chief Learning Officer*. May.
18. Jarventaus, J. (2007). *Training in a Risky Industry*. T+D. March.
19. Karčiauskas, M. (2006). Žmogiškųjų išteklių plėtra organizacijoje. *Studentų mokslinės konferencijos JAUNASIS MOKSLININKAS 2006 straipsnių rinkinys*. Kaunas: LŽUU.

20. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
21. Kėdaitis, R. (1999). *Rinkos statistiniai tyrimai: raida ir tendencijos*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
22. Kmieliauskas, L. (2006). Kalbų dėl darbo jėgos daugiau nei darbų. *Verslo žinios*. Vasario 20d.
23. Kumpikaitė, V. (2007). Human Resource Training Evaluation: Practical Aspect. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 12.
24. Kumpikaitė, V. (2007). Human Resource Training Evaluation. *Engineering Economics*, No. 5 (55).
25. Lee, R.J. (2006). Experience Shows That Training Pays. *National Underwriter. Life & Health*. October 9.
26. Leonienė, B. (1998). *Verslo pradmenys*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
27. Leontjeva, L., Lesnikov-Rubliov, A. (2003). Personalo valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 27, p. 12-14.
28. Liebsch, U., Petkevičiūtė, N. (2006). Bendravimo problemų sprendimo ir karjeros ugdymo kompetencijos tarpkultūriniame kontekste. *Vocational Education. Research & Reality*, Nr. 11.
29. Mazier, E.E. (2002a). Insurance Embraces Virtual Training. *National Underwriters*. October 21.
30. Mazier, E.E. (2002b). Hard Times Call for Creative Training Approaches. *National Underwriters*. October 21.
31. Melnikas, B. (2006). Management Specialist Development Systems: Internationalization Processes and the Lifelong Learning. *Inžinerinė ekonomika*. Nr. 2 (47).
32. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: ŠPI leidybos centras.
33. Myers, J., Torrington, D. (1993). The Training and Competence of Life Assurance Representatives: Research Report. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 17, No. 2.
34. Pass, C., Lowes, B. Davies, L. (1997). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Baltijos bisnis.
35. Parama darbuotojų kvalifikacijai kelti. (2006). *Verslo žinios*. Kovo 7d.
36. Prismantienė, J. (2005). Personalo vadyba. *Mokomoji medžiaga verslininkams*. Klaipėda: Klaipėdos socialinių mokslų kolegija.
37. Pukėnas, K. (2005). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa. Mokomoji knyga*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
38. Ranonytė, A. (2006). Vidinius mokymus kildina ir ES pinigai. *Verslo žinios*. Sausio 25d.

39. Rekašiūtė- Balsienė, R. (2001). *Į tikslą – atmerktomis akimis: darbuotojų mokymo poreikių analizė*. Vadovo pasaulis, Nr. 2.
40. Sakalas, A. (1997). *Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai*. KTU: Technologija.
41. Sakalas A., Šalčius A. (1997). *Karjeros valdymas*. Kaunas: Technologija.
42. Sakalas A. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
43. Sakalas, A. (2001). *Personalo ugdymo vystymosi tendencijos*. Inžinerinė ekonomika, Nr. 2(22).
44. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2001). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
45. Sakalas, A. (2004). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
46. Shultz, W.T. (1998). *Investavimas į žmones*. Vilnius: Eugrimas.
47. Skiauterienė, I. (2001). *Žmogiškųjų išteklių įvertinimas – kryptingo personalo ugdymo pradžia*. Vadovo pasaulis, Nr. 7-8.
48. Skujaitė, I. (2007). *Darbuotojų mokymas – efektyvaus darbo pagrindas*. Veiklos kryptis, Nr. 2.
49. Stankevičienė, A. (1999). *Į ugdymą orientuota personalo politika: jos situacija ir perspektyvos Lietuvoje*. *Socialiniai mokslai*, Nr.3 (20).
50. Stankevičienė, A. (2000). *Personalo mokymas įmonėse: poreikis ir realybė*. *Tarptautinės konferencijos „Verklas ir vadyba 99“ pranešimų medžiaga*. Vilnius: Technika.
51. Stankevičienė, A. (2001). *Ugdymas vadybos ir edukologijos disciplinų sąveikos erdvėje*. *Respublikinės jaunųjų mokslininkų konferencijos „Lietuva be mokslo - Lietuva be ateities“ pranešimų medžiaga*. Vilnius: Technika.
52. Sūdžius V. (2001). *Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas*. Vilnius: Kronta.
53. Šileika, A., Tamašauskienė, Z. (2003). *Investicijos į žmogiškąjį kapitalą ir jų efektyvumas*. *Ekonomika*, Nr. 64.
54. Šiaučiukėnienė, L., Stankevičienė, N. (2003). *Bendrosios didaktikos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
55. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
56. Umlauf, K. (2002). *Darbo vietos tinklo aplinkoje įtaka profesiniams pokyčiams*. *Knygotyra*, Nr. 39.
57. Viešojo administravimo lavinimo institucijų darbuotojų kompetencijos ir gebėjimų ugdymas. (2006). *Viešasis administravimas*, Nr. 9.
58. Wendell, F.L. (1995). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin.

59. Wiley, C. (1993). *Training for the 90s: How leading companies focus on quality improvement, technological change and customer service. Employment relationship today.*
60. Wire, B. (2006). HR & Training: Trend Toward Measuring ROI with Employees, Training. *Credit Union Journal*. Vol.10, Issue 9.
61. Župerkienė, E. (2005). Personalo vadyba. *Mokomoji medžiaga verslininkams*. Klaipėda: Klaipėdos socialinių mokslų kolegija.
62. <http://www.ldr.lt/>

PRIEDAI