

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Ingrida TAMMI

**PERSONALO MOKYMAS IR KVALIFIKACIJOS
TOBULINIMAS VIEŠAJAME IR PRIVAČIAME SEKTORIUJE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2006

SANTRAUKA

Ingrida Tammi

Personalo mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas viešajame ir privačiame sektoriuje.

Magistro darbas.

Magistro darbe įvardijami viešojo ir privataus sektoriaus personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos panašumai ir skirtumai (pasirinktų organizacijų pavyzdžiu). Darbe pateikiama įvairių Lietuvos ir užsienio autorių nuomonių analizė. Analizuojama mokymo reikšmė, mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo motyvai, mokymų dažnumas organizacijoje, išskiriami mokymų trūkumai, įvardinamos pagrindinės mokymo formos ir metodai. Šiame darbe palyginamos viešo ir privataus sektoriaus darbuotojų ir atsakingų už darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą asmenų nuomonės. Atliekama teisinių dokumentų analizė. Iš dalies patvirtinama autoriaus suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad darbuotojai nori dalyvauti mokymuose ir tobulinti kvalifikaciją, bet juos nuolat reikia paskatinti tobulėjimui.

SUMMARY

Ingrida Tammi

Personnel training and qualification improvement in public and private division

Master`s work

This master`s work deals with similarities and differences in public and private division personnel training and qualification improvement systems (according to chosen organization examples). Work includes analysis of works of various Lithuanian and foreign authors. In this work there is analysed the meaning of training, training and qualification improvement reasons, training frequency in organization, exclusions in training limitations, mentioned main methods and forms. Work includes comparison of opinions of public and private division employees and persons who are responsible for employees training and qualification improvement. In this work there is made analysis of legal documents. Authors stated research project hypothesis, that employees want to participate in training and improve qualification, but they need to be motivated, is partially confirmed.

TURINYS

IVADAS.....	6
1. PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO REIKŠMĖ.....	9
1.1. Pagrindinių savokų analizė.....	9
1.1.1. Personalo, žmogiškųjų išteklių ir kt. sąvokų apžvalga.....	9
1.1.2. Kvalifikacijos tobulinimo samprata kitų ugdymo sąvokų kontekste.....	15
1.2. Kvalifikacijos tobulinimo bei darbuotojų mokymo reikšmė organizacijoje.....	17
1.3. Kvalifikacijos tobulinimo bei darbuotojų mokymo problemos.....	20
1.4. Požiūrių į kvalifikacijos tobulinimą apžvalga.....	21
2. PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMA PRIVAČIAME IR VIEŠAJAME SEKTORIUJE.....	24
2.1. Darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimas privačiame sektoriuje.....	24
2.2. Darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimas viešajame sektoriuje.....	29
2.3. Kvalifikacijos tobulinimo bei darbuotojų mokymo metodai.....	33
3. PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS VIEŠAJAME IR PRIVAČIAME SEKTORIUJE LYGINAMOJI ANALIZĖ.....	38
3.1. Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas Šiaulių miesto savivaldybėje.....	38
3.1.1. Šiaulių miesto savivaldybės veikla.....	38
3.1.2. Duomenys apie Šiaulių miesto savivaldybės respondentus.....	39
3.1.3. Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų ugdymo sistema.....	40
3.1.4. Motyvai, skatinantys kelti kvalifikaciją.....	41
3.1.5. Darbuotojų mokymas įstaigoje ir už įstaigos ribų.....	42
3.1.6. Darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo reikšmė.....	46
3.1.7. Personalo mokymo trūkumai.....	49
3.1.8. Personalo mokymo formos ir metodai.....	51
3.2. Personalo mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas UAB “Sunndora”, AB “Bankas”, UAB “Draudimas”.	53
3.2.1. Privataus sektoriaus įmonių veiklos apžvalga.....	53
3.2.2. Darbuotojų ugdymo sistema.....	55
3.2.3. Motyvai skatinantys darbuotojus kelti kvalifikaciją.....	58
3.2.4. Darbuotojų mokymas įmonėje ir už įmonės ribų.....	61
3.2.5. Darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo reikšmė.....	63
3.2.6. Personalo mokymo trūkumai.....	67
3.2.7. Personalo mokymo formos ir metodai	72
3.3. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo privačiame ir viešajame sektoriuje panašumai ir skirtumai.....	73
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	76
DISKUSIJA.....	78
LITERATŪRA.....	79
PRIEDAI.....	82
1 priedas. Anketa.....	83
2 priedas. Interviu klausimai.....	86
3 priedas. Personalo ugdymo galimybės.....	87
4 priedas. Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimai.....	88
5 priedas. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašas.....	91
6 priedas. Viešojo sektoriaus darbuotojams tinkamiausios mokymo formos ir metodai pagal kvalifikacines kategorijas.....	92
7 priedas.....	93

LENTELĖS

1 lentelė. Sąvokų, artimų žmogiškiesiems ištekliams, apibrėžimai.....	9
2 lentelė. Pagrindinių sąvokų palyginimas kiekybiniu ir kokybiniu požiūriu.....	13
3 lentelė. Darbuotojų mokymo metodai.....	35
4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir įstaigoje dirbtą laiką.....	39
5 lentelė. Darbuotojų mokymai Šiaulių miesto savivaldybėje.....	42
6 lentelė. Darbuotojų mokymai įstaigoje ir už įstaigos ribų.....	43
7 lentelė. Darbuotojų mokymai įstaigoje pagal darbuotojų kvalifikacines kategorijas.....	44
8 lentelė. Darbuotojų mokymai už įstaigos ribų pagal darbuotojų kvalifikacines kategorijas.....	45
9 lentelė. Darbuotojų mokymai (įstaigoje) pagal darbuotojų darbo stažą įstaigoje.....	45
10 lentelė. Darbuotojų mokymai už įstaigos ribų pagal darbuotojų darbo stažą įstaigoje.....	47
11 lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo reikšmės aspektai viešajame sektoriuje.....	49
12 lentelė. Darbuotojų mokymų trūkumai viešame sektoriuje.....	49
13 lentelė. Mokymo formos ir metodai viešame sektoriuje.....	51
14 lentelė. Duomenys apie privataus sektoriaus respondentus.....	54
15 lentelė. UAB „Sunndora“ mokymų temos 2006-2007 m.....	56
16 lentelė. Darbuotojų mokymų dažnumas UAB „Draudimas“ ir AB „Bankas“.....	61
17 lentelė. Darbuotojų mokymų dažnumas įmonėje UAB „Sunndora“.....	61
18 lentelė. Privataus sektoriaus darbuotojų mokymai įmonėje ir už įmonės ribų.....	63
19 lentelė. Darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo reikšmė privačiame sektoriuje.....	64
20 lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo reikšmės suvokimas kintant darbo stažui.....	65
21 lentelė. Privačiame sektoriuje vykstantys mokymai.....	66
22 lentelė. AB „Bankas“ mokymų trūkumai.....	67
23 lentelė. UAB „Draudimas“ mokymų trūkumai.....	69
24 lentelė. UAB „Sunndora“ darbuotojų mokymai.....	70
25 lentelė. Mokymo formos ir metodai privačiame sektoriuje.....	72

ILIUSTRACIJOS

1 pav. Darbo jėgos sudėtinės dalys.....	11
2 pav. Pagrindinių profesinės padegogikos sąvokų tarpusavio derinimo schema.....	16
3 pav. Vadybos raidos eros.....	22
4 pav. Šiaulių miesto savivaldybės organizacinė struktūra.....	38
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	39
6 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal profesines kategorijas.....	40
7 pav. Motyvai, skatinantys tobulinti kvalifikaciją.....	41
8 pav. Mokymosi reikalingumas viešajame sektoriuje pagal kvalifikacines kategorijas.....	47
9 pav. Mokymosi reikalingumas viešajame sektoriuje pagal darbo stažą įstaigoje.....	48
10 pav. Mokymo formos ir metodai viešajame sektoriuje pagal darbo stažą įstaigoje.....	52
11 pav. Privataus sektoriaus respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	54
12 pav. AB „Bankas“ lėšos darbuotojų mokymams 2002-2005 m.....	57
13 pav. AB „Sunndora“ lėšos darbuotojų mokymams 2002-2005 m.....	58
14 pav. Veiksniai, skatinantys darbuotojus tobulinti savo kvalifikaciją (respondentų procentai).....	59
15 pav. Veiksniai skatinantys tobulinti savo kvalifikaciją įmonėje UAB „Sunndora“.....	60

IVADAS

Mokslinė problema. Dėmesys žmogiškiesiems ištekliams, bei žmogiškajam kapitalui pastaruju metu labai išaugo. P. V. Žuravliov, C.A. Kartašov, N. K. Mausov, J.G. Obedov (1999) teigia, kad nuo personalo prie žmogiškųjų išteklių pradėta pereiti jau 1970 metais. Šiandien dažniau sutinkama žmogiškųjų išteklių sąvoka, bet neatsisakoma ir termino personalas.

Įvairūs autoriai nagrinėjo žmogiškųjų išteklių, personalo mokymo-ugdymo-lavinimo svarbą. Į žmogų, kaip svarbų organizacijos išteklių, dėmesys atkreiptas apie 1930 metus. Pradėjus vartoti žmogiškojo kapitalo sąvoką ypatingas dėmesys skiriamas kokybei. J. Bagdonavičius (2002) įvardina šios srities tyrinėjimo pradininkus, tai S. Becker, B. Weisbrood, D. Mincer, L. Chansen, T. W. Schulz. Pastarasis ypač daug dėmesio skyrė neturtingų šalių vystymuisi. Jo nuomone investavimas į gyventojų kokybę ir žinias lemia žmonijos ateities perspektyvas. Lietuvoje investicijų į žmogiškąjį kapitalą naudą analizavo A. Šileika, Z. Tamašauskienė (2003), J. Bagdanavičius (2002).

Lietuvoje personalo mokymo klausimai tampa vis aktualesni, nes kinta ekonomika, socialinė-kultūrinė aplinka, atsiranda vis naujesnių technologijų. Nagrinėjamos viešojo sektoriaus, valstybės tarnautojų mokymo, lavinimo temos. Viešojo sektoriaus klausimus nagrinėja A. Raipa, A. Velička, (2003) E. Gustas (2003) ir kiti, analizuojami mokymo pokyčiai, kuriuos lemia besikeičiančios ekonominės, politinės, socialinės sąlygos. Valstybės tarnautojų mokymu susidomėta palyginti neseniai; apie 1999 m., atkreiptas dėmesys į valstybės tarnautojų mokymą ir LR valstybės tarnybos įstatyme. Galima teigti, kad valstybės tarnautojų mokymas Lietuvoje dar vystimosi stadijoje, orientuotas į Europos Sąjungos standartus.

Privačiame sektoriuje kiekviena organizacija kuria savo mokymo sistemą. Čia mokymo aktualumą taip pat lemia besikeičiančios išorinės sąlygos, o ypač organizacijos noras pelningai dirbti. Privačiame sektoriuje mokymas traktuojamas kaip investicija. Šiuos klausimus plačiai nagrinėjo lietuvių autoriai A. Sakalas (2003), A. Šalčius (1997), V. Šilingienė (2000) ir kt., užsienio autoriai G. Dessler (2001), P. Jain (1999) ir kt.

Lietuvos autoriai nagrinėja viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės klausimus. Personalas mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo klausimai analizuojami atskirai privačiame ir viešajame sektoriuje. Įdomu palyginti personalo mokymą privačiame ir viešajame sektoriuje: ar darbuotojai nori mokytis ir tobulinti savo kvalifikaciją, kokie motyvai skatina darbuotojus mokytis ir tobulinti kvalifikaciją ir pan.

Tyrimo aktualumas. Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą vyksta pokyčiai, kurie turi įtakos ir darbuotojų mokymui. Žmonės yra vienas iš svarbiausių kiekvienos organizacijos

išteklių, tad svarbu juos tinkamai paruošti, gerinti jų kvalifikacinį pasirengimą, vadovai turi sugebėti darbuotojus motyvuoti ne tik darbui, bet ir tobulėjimui. Kiekvienas darbuotojas dirbdamas darbą nuolat turi rūpintis savo kvalifikacijos tobulinimu, kad išliktų kompetentingas bei konkurencingas, o taip pat gebėtų prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių išorinių sąlygų.

Darbuotojų mokymas viešajame ir privačiame sektoriuje turi vykti ta pačia kryptimi. Aktualu ištirti ar darbuotojai motyvuoti tobulinti savo kvalifikaciją ir mokytis.

Tyrimo objektas. Personalo mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas privačiame ir viešajame sektoriuje

Tyrimo dalykas. Personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo viešajame ir privačiame sektoriuje panašumai ir skirtumai.

Tyrimo tikslas:

Ištirti ir įvertinti personalo mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo viešajame ir privačiame sektoriuje sistemos ypatumus pasirinktų organizacijų pavyzdžiu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos ypatumus.
2. Ištirti UAB „Sunndora“, AB „Bankas“, UAB „Draudimas“ darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos ypatumus.
3. Palyginti gautus duomenis tarpusavyje ir įvertinti remiantis literatūros bei teisinių dokumentų analize.
4. Įvertinti darbuotojų suinteresuotumą mokytis, kelti savo kvalifikaciją bei išskirti motyvacines priežastis.

Hipotezė: Darbuotojai nori dalyvauti mokymuose, tačiau juos nuolat reikia paskatinti tobulėjimui.

Tyrimų bazė. Siekiant nuoseklaus numatytų uždavinių įgyvendinimo buvo išanalizuota mokslinė literatūra ir teisinė bazė nagrinėjama tema. Atliktas tyrimas taikant anketinę respondentų apklausą, interviu viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose. Anketinės apklausos duomenys palyginami tarpusavyje bei su duomenimis gautais interviu metodu. Tokiu būdu išsiaiškinamas personalo darbuotojų požiūris nagrinėjamu klausimu ir atstovų, kurie tiesiogiai atsakingi arba yra tarpininkai tarp darbuotojų ir aukštesnės valdžios atstovų organizuojant darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą, požiūris į mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą.

Tyrimė dalyvavo 90 respondentų. Apklausti 43 viešojo (Šiaulių miesto savivaldybės) sektoriaus darbuotojai. Viešojo sektoriaus institucijose mokymas organizuojamas pagal LR įstatymus ir visose savivaldybėse panašus, todėl, manoma, kad analizuojamam klausimui ištirti

ši respondentų apimtis pakankama. Apklausti 47 privataus sektoriaus darbuotojai iš 3 organizacijų (organizacijų vadovams, atstovams pageidaujant ir užtikrinant konfidencialumą, organizacijų pavadinimai pakeisti) UAB „Sunndora“ (26 respondentai), AB „Bankas“ (11 respondentų), UAB „Draudimas“(10 respondentų). Parinktos skirtingų sričių organizacijos. Respondentai įmonėse atrinkti atsitiktiniu būdu. Tyrimas vyko 2005 m. gruodžio 2006 m. sausio mėnesiais.

Viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų nuomonei apie kvalifikacijos tobulinimą ir mokymą išsiaiškinti sudaryta mišraus tipo anketa (1 priedas). Paimti interviu iš Šiaulių miesto savivaldybės personalo skyriaus vedėjo, AB „Bankas“ klientų aptarnavimo direktoriaus, UAB „Draudimas“ grupės vadovo, UAB „Sunndora“ administratorės-sekretorės, atsakingos už darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo dokumentacijos tvarkymą. Interviu apklausai buvo sudarytas klausimynas (2 priedas).

Tyrimo teorinei dalei naudojama literatūros šaltinių analizė, palyginimas, indukcinis, dedukcinis metodai. Analizuojama mokslinė literatūra lietuvių, rusų, anglų kalbomis, taip pat straipsniai bei publikacijos mokslinėje bei periodinėje spaudoje. Atliekama teisinių dokumentų analizė. Darbe naudojamosi žodynais, internetiniais šaltiniais.

Tyrimo duomenų apdorojimui naudojama antrinių duomenų bei pirminių tyrimo duomenų analizė.

Rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis reikšmingumas. Nuolat tobulėjančioje visuomenėje pabrėžiamas žmogaus kaip individo ir kaip specialisto tobulėjimas. Šiame darbe analizuojami darbuotojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo ypatumai privačiame ir viešajame sektoriuje pasirinktų organizacijų pavyzdžiu. Išskiriami privataus ir viešojo sektoriaus personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos panašumai ir skirtumai. Įvertinamas darbuotojų suinteresuotumas tobulinti savo kvalifikaciją. Išaiškinamos priežastys skatinančios tobulėti. Šiame darbe praplečiamos žinios apie darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą, į nagrinėjamą klausimą žiūrima nauju aspektu, tai yra palyginant tarpusavyje privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų nuomones.

Su gautais tyrimų duomenimis bus supažindinti organizacijų vadovai, asmenys, atsakingi už personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo oragnizavimo darbą. Pateikiami pasiūlymai, kaip patobulinti mokymo bei kvalifikacijos kėlimo sistemą organizacijoje.

1. PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO REIKŠMĖ

1.1. Pagrindinių sąvokų analizė

1.1.1. Personalo, žmoniškųjų išteklių ir kt. sąvokų apžvalga

Į organizacijos darbuotojus pastaruoju metu imta žiūrėti kaip į vieną iš pagrindinių išteklių. Pirmiausia reikia išsiaiškinti sąvokų, kurios apibūdina šiuos išteklius, platumą ir reikšmę. Keičiantis laikmečiams ir socialinėms ekonominėms sąlygoms, keičiasi požiūris ir į darbuotojus.

R. Adamonienė (2004) pažymi, kad šiuolaikinio mokslo ir ekonomikos bruožas yra naujų sąvokų atsiradimas ir tradicinių sampratų papildymas nauju turiniu. Prieš pradėdant analizuoti klausimus susijusius su personalo ugdymu-mokymu, būtina išanalizuoti platesnę reikšmę turinčias sąvokas, o taip pat ir terminus, kurie vartojami kaip sinonimai.

1 lentelėje nurodomi sąvokų darbo ištekliams, darbo jėga, žmoniškieji ištekliams, žmoniškasis kapitalas apibrėžimai, kuriuos pateikė įvairūs autoriai.

1 lentelė

Sąvokų, artimų žmoniškiesiems, ištekliams apibrėžimai

Sąvoka	Apibrėžimas
Darbo ištekliams	„Šalies (regiono) darbingi gyventojai, užimti ir neužimti, bet potencialiai galintys dalyvauti visuomeniškai naudingoje veikloje kuriant materialias vertybes ir teikiant paslaugas. Darbo išteklius apibūdina darbingų gyventojų skaičius.“ [12, p. 21]. „Darbo ištekliams yra visuminė visuomeninė darbo jėga, kurią sudaro visi darbingi šalies gyventojai, turintys būtinus ūkinei veiklai plėtoti fizinius, protinius, psichinius sugebėjimus, reikalingas žinias ir išsilavinimą.“ [34, p. 16]. “Individo protiniai ir fiziniai gebėjimai” [53, p. 60]. “ Iš esmės darbingi darbingo amžiaus gyventojai, taip pat visuma socialinių ir ekonominių santykių, susidarančių... visose visuomenės reprodukcijos fazėse“ [2, p. 14].
Darbo jėga	„Darbo jėga – bendras darbuotojų, tinkamų darbuotis ūkyje, skaičius. Darbo jėgos dydis kartu su pagrindiniu kapitalu nusako šalies bendrosios pasiūlos galimybes.“ (31, p. 67) „ Darbo jėga: 1. visi dirbantys ar norintys dirbti (ieškantys darbo) gyventojai nepaisant jų amžiaus; 2. ekonomine prasme – darbo pasiūla.“ [53, p.60]. “ Fiziniai ir protiniai žmonių sugebėjimai, kuriuos galima panaudoti ekonominėje ar kitoje visuomeniškai naudingoje veikloje . Darbo jėgos pagrindą sudaro žmogaus darbingumas, t.y. sveikatos būklė, žinios ir įgūdžiai, leidžiantys atlikti tam tikro sudėtingumo ir apimties darbą. [12, p. 22] “Visi sulaukę darbingo amžiaus (16 metų) užimti gyventojai ir bedarbiai“ [25, p. 34]. „ 1) Visi darbingo amžiaus darbingi gyventojai; 2) Visi ikidarbingo ir podarbingo amžiaus dirbantys piliečiai, t. y. pensininkai ir paaugliai, riboto darbingumo žmonės [33, p. 16].

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

1 lentelės tęsinys

Žmogiškieji ištekliai	„ 1) Plačiąja prasme – šalies gyventojai, darbo ištekliai; 2) siaurąja prasme – darbo jėga; 3) gamybos veiksnys, kurio kiekis ir kokybė didėja, dėl švietimo ir sveikatos paslaugų vartojimo, t.y. žmogaus našumas, viršijantis nekvalifikuoto darbuotojo našumą, kitaip dar – žmogiškasis kapitalas“ [53, p. 293].
Žmogiškasis kapitalas	„ Tai mokymosi ir praktinio patyrimo procese sukauptos žinios bei meistriškumas, padidinantis žmogaus veiklos produktyvumą.“ [2, p. 18]. “Tai individo žinių įgimtų sugebėjimų, meistriškumo (įgūdžių), įgytų ir tobulinamų formalaus, profesinio ar mokymosi darbo proceso metu, visuma.“ [13, p. 20].

Darbo išteklių ir darbo jėgos sąvokos dažniausiai vartojamos statistiniuose leidiniuose, tačiau sutinkamos ir moksliniuose. R. Adamonienė (2004) pažymi, kad Rusijoje darbo išteklių sąvoką pirmasis pavartojo S. Strumilon 1920 metais nagrinėdamas gyventojų surašymo duomenis. Nuo tada šis terminas paplito ir Lietuvoje.

Darbo ištekliai gali būti vertinami ekonominiu ir socialiniu požiūriu. B. Martinkus (2003) vertindamas darbo išteklius ekonominiu požiūriu išskiria kiekybinį ir kokybinį potencialą. Šiame darbe svarbesnis kokybinis potencialas, kurį parodo „struktūriniai techninio, ekonominio, teisinio išsimokslinimo – kvalifikacijos, kūrybingumo, demografiniai ir kiti rodikliai“ [26, p.15]. Socialiniu požiūriu vertinant darbo išteklius R. Adamonienė apibūdina, kaip „visuomenės vystymosi rezultatų (siauresne prasme gamybos rezultatų) paskirstymo bei perskirstymo poveikio darbo išteklių kokybei bei kiekybei įvertinimas, perskirstymo kriterijų įvertinimas ir t. t.“ [2, p.15].

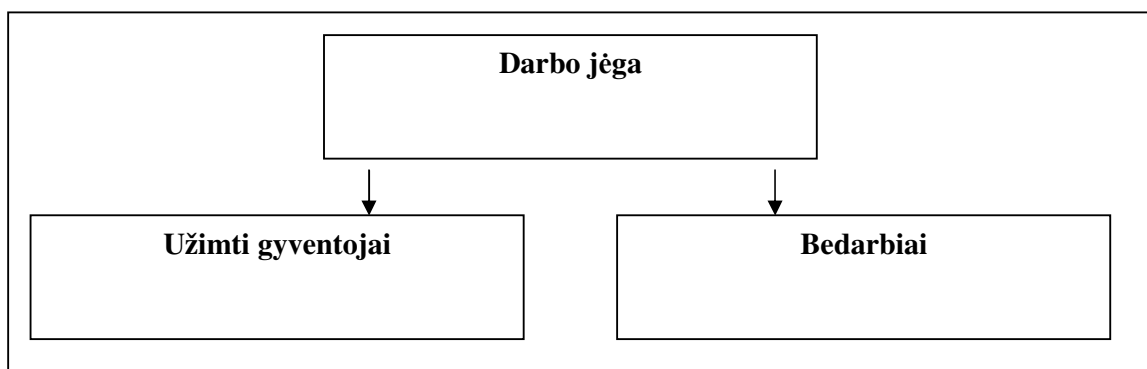
Analizuojant 1 lentelėje pateiktus darbo išteklių apibrėžimus, pagal jų pateikimo laiką, galima pažymėti, kad visuose apibrėžimuose pabrėžiama, kad tai darbingi šalies gyventojai. 1980 m. Gorelovo pateiktame apibrėžime nenurodoma, kad tai šalies gyventojai, bet to įtraukiami ne tik gyventojai, o ir socialiniai bei ekonominiai santykiai. Tai platus apibrėžimas tinkantis ne tik apibūdinant šalies darbingus žmones, bet ir platesne visuomenine, pasauline prasme.

Darbo rinkos terminų žodyne pateiktame apibrėžime akcentuojamas darbuotojų darbingumas ir kaip tas darbingumas gali pasireikšti. Vadinasi pabrėžiama darbo išteklių reikšmė.

2002 m., 2005 m. pateikti apibrėžimai labiau orientuojasi į protinius ir fizinius žmogaus gebėjimus. Vadinasi jei pirmas apibrėžimas šiek tiek abstraktesnis, tai šiandieniniai apibrėžimai konkretesni, besiorientuojantys į kokybinius aspektus, artėjama prie žmogiškojo kapitalo sąvokos.

Darbo jėga artima sąvokai darbo ištekliai. Darbo jėga apibūdina darbo pasiūlą, nes tai visi galintys dirbti asmenys. Jei palyginsime apibrėžimus, tai pirmasis apibrėžimas patvirtina jau minėtą teiginį. Darbo rinkos terminų žodyne apibrėžimas kiek platesnis. Pirma dalis artima ir darbo išteklių sąvokai, o antra dalis susmulkinta net apibrėžiama, koks žmogus yra darbingas. Taip pat kalbant apie protinius ir fizinius žmogaus gebėjimus ši sąvoka artima ir žmogiškajam kapitalui. Apibrėžimai mažai vienas nuo kito skiriasi ir turi tą pačią prasmę.

K. B. Paulavičius (2002) pažymi, kad kalbant apie darbo jėgos paklausą, pasiūlą priimtina vartoti darbo jėgos terminą, kas jau ir buvo paminėta. 1 paveiksle pavaizduotos darbo jėgos sudedamosios dalys.



1 pav. Darbo jėgos sudėtinės dalys

Sudaryta autorės remiantis: Paulavičius, K. B. (2002). Darbo rinka. Vilnius:Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.

Dar viena artima sąvoka - žmogiškieji ištekliai. Pateiktame apibrėžime aiškiai matyti sąsaja su jau minėtomis sąvokomis. Žmogiškieji ištekliai gali būti suvokiami plačiąja prasme ir siaurąja. Vienu atveju prilyginami darbo ištekliams, kitu atveju darbo jėgai. Dar išskiriamas ir trečias variantas, kuris apima ir darbuotojų kvalifikacinius gebėjimus dėl kurių didėja darbo našumas, o tai artima žmogiškajam kapitalui. A. Vasiliauskas (2002) pažymi kad žmonės, kaip ištekliai leidžia realizuoti ir valdyti veiklą, be šio ištekliaus nevyktų jokia veikla. A. Sakalas, P. Vanagas, B. Martinkus ir kiti (1996) išskyrė šios sąvokos socialinį išteklių aspektą. Vadinasi tai plačiausia sąvoka, kuri gali reikšti kiekvieną iš minėtų sąvokų, priklausomai, kokiame kontekste ją vartosime.

Analizuojant pastarąsias sąvokas, tiek kalbant apie darbo išteklius, darbo jėgą, žmogiškuosius išteklius, buvo išvelgiama panašumų su žmogiškuoju kapitalu. 1 lentelėje pateikti žmogiškojo kapitalo apibrėžimai leidžia apibendrintai teigti, kad tai žinios vienaip ar kitaip sukauptos ir naudojamos darbo metu. J. S. Paukštys, N. Paukštienė (2002) teigia, kad tai ir įgūdžiai, kiti sugebėjimai, įgalinantys didinti produkciją ir pajamas. T.W. Shulz teigia, kad

“žmogiškojo kapitalo vertė priklauso nuo tos papildomos gerovės, kurią, žmonės sugeba iš jos gauti” [43, p.25]. Žmogiškasis kapitalas traktuojamas šiuo atveju kaip kokybė.

R. Daugėlaitė (2002) teigia, kad žmogiškojo kapitalo koncepcija egzistuoja jau 200 metų. Pirmasis ją sureikšmino Adam Smith. Bet taip pat pažymima, kad žmogiškojo kapitalo teorija buvo išplėtotą 1960 metais. D. Bagdonienė (2002) analizuodama žmogiškojo kapitalo aspektus įvairių autorių duomenimis, konstatavo, kad organizacijos lygmenyje žmogiškasis kapitalas (kaip žinios, įgūdžiai, išsilavinimas) yra intelektualinio kapitalo dalis. Į žmogiškąjį kapitalą tikslinga investuoti. I. Seniūnaitė pažymi, kad „žmogiškasis kapitalas yra inovacijų ir strateginio atsinaujinimo šaltinis“ [44, p. 43]. Kaip teigia J. Bagdonavičius (2002), žmogiškasis kapitalas yra svarbiausia visuomenės vertybė ir pagrindinis ekonominio augimo veiksnys. Žmogiškojo kapitalo formavimas reikalauja ženklių išlaidų. Žmogiškasis kapitalas gali būti kaupiamas įgūdžių ir sugebėjimų forma. Žmogiškasis kapitalas gali fiziškai susidėvėti, ekonomiškai keisti savo vertę ir amortizuotis.

E. Paulavičienė išskyrė žmogiškojo kapitalo **požymius jo formavimo požiūriu**:

- „Tai sanakaupa žinių, įgūdžių, sugebėjimų.
- Tokia duotoji sanakaupa, kurią tikslingai pritaiko žmogus įvairiose veiklos sferose, didindamas jos produktyvumą.
- Tikslinė aukšto produktyvumo žmonių veikla didina pajamas ir tuo pačiu individo darbo užmokestį.
- Pajamų didėjimas savo ruožtu skatina žmogų investuoti į išsilavinimą, sveikatos profilaktiką, gerinimą ir pan., sukaupti naujus įgūdžius, žinias ir motyvaciją, kad perspektyvoje vėl efektyviai panaudotų” [33, p.35].

Pateikti požymiai aiškiai apibrėžia žmogiškojo kapitalo sąvoką, su kuo ji siejama. Žmogiškasis kapitalas ne pačios žinios, bet jų pritaikymas praktikoje, tokiu būdu didinamas veiklos produktyvumas, kartu didinama motyvacija mokytis, nes tai taip pat gerina darbo produktyvumą, o iš kitos pusės ir darbo užmokestį.

Plačiausia iš pateiktų sąvokų būtų galima išskirti žmogiškuosius išteklius, kuri gali apimti visas sąvokas kartu, o siauriausia, žmogiškąjį kapitalą, kuris orientuojasi į žmogaus žinias.

R. Adamonienė (2004) analizavo šias sąvokas kiekybiniu ir kokybiniu aspektu. 2 lentelėje ir pateikiama tokia analizė.

Pagrindinių sąvokų palyginimas kiekybiniu ir kokybiniu požiūriu

Sąvoka	Kiekybiniu požiūriu	Kokybiniu požiūriu
Darbo jėga	Ekonomiškai aktyvūs gyventojai	Fiziniai ir protiniai žmonių sugebėjimai, panaudojami ekonomikoje.
Darbo ištekliai	Iš esmės darbingi darbingo amžiaus gyventojai	Realiai darbingų gyventojų lytis, amžius, išsilavinimas, kvalifikacija.
Žmogiškasis kapitalas	Darbingo amžiaus gyventojai, įvertinant jų išsilavinimą, įgūdžius darbinę orientaciją	Ekonomiškai naudojamų sugebėjimų, žinių ir elgsenos visuma, padidinanti žmogaus veiklos produktyvumą.
Žmogiškieji ištekliai	Plačiąja prasme ekonomiškai aktyvūs gyventojai, siaurąja prasme iš esmės darbingi darbingo amžiaus gyventojai, bei kaip gamybos veiksnys- darbingo amžiaus gyventojai įvertinant jų išsilavinimą, įgūdžius, darbinę orientaciją.	Plačiąja prasme fiziniai ir protiniai žmonių sugebėjimai, panaudojami ekonomikoje, siaurąja prasme realiai darbingų gyventojų lytis, amžius, išsilavinimas, kvalifikacija, o kalbant kaip apie gamybos veiksnį ekonomiškai naudojamų sugebėjimų, žinių ir elgsenos visuma, padidinanti žmogaus veiklos produktyvumą.

Sudaryta remiantis: Adamonienė, R. (2004). Darbo išteklių pasiūlos ir paklausos derinimas Lietuvos žemės ūkyje. Kaunas: LŽUŪ

Kokybiniu požiūriu plačiausia lieka žmogiškųjų išteklių sąvoka. Kiekybine prasme sąvokos apima tuos pačius žmonės, tik skiriasi jų parinkimas pagal kokybę (darbingi nedarbingi, išsilavinę ir pan.)

Kaip teigia A. Sakalas ir kiti (1996) organizacijos lygiu yra vartojama personalo sąvoka. Ja apibūdinami visi organizacijos darbuotojai. Ši sąvoka tinka visiems darbuotojams, ji naudojama oficialioje statistinėje atskaitomybėje ir suprantama tarptautiniu mastu.

A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) įvardindami organizacijos bruožus įvardina šalia kitų personalą, personalo valdymą, kas įtakoja organizacijos kultūrą. Organizacijoje egzistuojančios normos ir vertybės, daro didelę įtaką darbuotojų elgesiui. Normos ir vertybės gali skatinti organizacijos narius dėti maksimalias pastangas, siekiant bendro tikslo, arba atvirkščiai – juos stabdyti. Personalas ir organizacija veikia vienas kitą, tarp jų egzistuoja glaudus ryšys. Be personalo nebūtų organizacijos ir atvirkščiai.

Dabartiniame lietuvių kalbos žodyne personalas apibrėžiamas taip „įstaigos, įmonės ir kiti darbuotojai, tarnautojai, sudarantys vieną profesinę kategoriją: įmonės personalas, pagalbiniis, mokomasis, administracinis personalas“ [11, p.547]. Personalas - darbuotojai, tai patvirtina ir B. Leonienės darbuotojų apibrėžimas: „Darbuotojai – tai asmenys, darbo proceso metu fizinėmis ir protinėmis galiomis veikiantys objektą ir verčiantys jį visų organizacijos narių bendro darbo produktu“ [24, p.9]. Pateiktų apibrėžimų sulyginti negalima, nes vienas orientuotas daugiau į kiekybę - tai personalas, nes išskiriama, jog tai bendrai įmonės darbuotojai ir kad atskirų įmonės sričių darbuotojai. Darbuotojų apibrėžimas konkretesnis orientuotas į darbuotojų atliekamą funkciją, į kokybę. Tačiau bendra prasme personalas ir yra organizacijos darbuotojai.

B. Leonienė nurodo, kas lemia darbuotojų vaidmens išskirtinumą organizacijoje:

- “ Tik darbuotojai sujungia pavienius elementus, tai yra darbo objektus, darbo priemones, į sistemą, įgyvendinančią darbo tikslus.
- Organizacijos tikslus numato, juos įgyvendina, kontroliuoja, o esant reikalui ir koreguoja taip pat darbuotojai.
- Be gamybos funkcijos, darbuotojai atlieka dar ir vartojimo funkciją, todėl gali vertinti organizacijos veiklos rezultatus.
- Darbuotojai – tai skirtingus asmeninius siekius, požiūrius, pasirengimo lygį turintys individai, todėl dirbant su jais labai svarbūs asmeniniai aspektai“ [24, p. 10].

Visos įvardintos personalo funkcijos apibūdina pačią sąvoką, jos platumą. Ne veltui personalas laikomas lemiamu gamybos veiksmu. A. Sakalas, A. Šalčius (1997) personalą įvardija ir kaip sudedamąją gyventojų dalį, kuri be gamybos funkcijos atlieka ir vartojimo funkciją. Palyginti su anksčiau analizuotomis sąvokomis, ši skiriasi tik tuo, kad tai konkretaus objekto - organizacijos darbuotojai, o ne darbuotojai abstrakčiai.

Analizuotos sąvokos leidžia išvelgti jų platumą. Aišku, kad visas sąvokas vienija tai, jog jų visų pagrindą sudaro žmonės. Sąvokos: darbo išteklių, darbo jėga dažniausiai vartojamos valstybiniame lygmenyje. Žmogiškieji išteklių - tai daugiau nei organizacijos žmonės, tai valstybės, regiono ir pan. žmonės. Žmogiškasis kapitalas orientuoja į darbuotojų žinių kokybę, bei gebėjimą pritaikyti žinias praktiškai. Siauriausia prasme žmonės – darbuotojai, personalas, šie terminai dažniausiai vartojami organizacijos lygmenyje. Kaip jau buvo minėta pastaruoju metu ir organizacijos lygmenyje imta vartoti žmogiškųjų išteklių sąvoką, kuri turi platesnę reikšmę, siejančią organizaciją su išorine aplinka. Žmonės yra besimokančios būtybės, kurių darbo vaisius lemia naujos žinios ir gebėjimas pritaikyti tas žinias.

1.1.2. Kvalifikacijos tobulinimo samprata kitų ugdymo sąvokų kontekste

Kvalifikacija siejasi su daugybe kitų sąvokų, tokių kaip ugdymas, mokymas, kompetencija. Vienos sąvokos yra platesnės, kitos siauresnės. Pirmiausia reikia išsiaiškinti, kiekvienos šių sąvokų reikšmę.

R. Adamonienė ir kiti nurodo, kad ugdymui „būdinga mokslinio pažinimo objektų savybės. Ugdymas yra nereglamentuojama, o ugdytojų organizuojama kūrybinė veikla. Ugdymas, kaip visuomeninės funkcionavimo komponentas yra švietimo politikos objektas“ [1, p. 11]. Ugdymas siejamas ne tik su teorinėmis žiniomis, bet ir su „ugdytinio realaus gyvenimo dalimi“ [1, p. 11]. Taip formuojamas naujas patyrimas. Šiuo atveju tokia ugdymo samprata galima ir organizacijoje, bei įmonėje ugdant darbuotojus, tokiu būdu formuojama nauja patirtis, o iš kitos pusės ir prisitaikoma prie naujų pokyčių organizacijos išorinėje ir vidinėje aplinkoje. Kaip teigia A. Sakalas, A. Šalčius (1997) personalo ugdymas pirmiausia yra kiekvieno vadovo, o tik paskui personalo ugdymo organizacinio padalinio vadovybės uždavinys. Pirmieji tiesiogiai ugdo, antrieji - organizuoja ugdymo sistemą.

Kita artima sąvoka yra mokymas. R. Adamonienė ir kiti (2003) nurodo, kad mokymas yra ugdymo sudedamoji dalis, perteikiant informaciją ir keičiant besimokančiojo vertybes. Naują informaciją reikia įsisavinti ir įmonėje, todėl aktualu organizuoti darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą. Tai patvirtina G. Dessler pateiktas mokymo apibūdinimas: „mokymas – tai įvairūs būdai, kaip naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti,“ [14, p. 156]. C. C. Barczyk (1999) pateikia Websterio mokymo apibrėžimą, mokymas tai:

- a) išsiaiškinti ir sudaryti sąlygas tam tikram elgesiui ar darbui
- b) prusinti specialiu aiškinimu ar pratybomis.

A. Martinkus, B. Neverauskas, A. Sakalas pateikia J. Sauer kvalifikacijos apibrėžimą. Kvalifikacija apibūdinama, kaip :

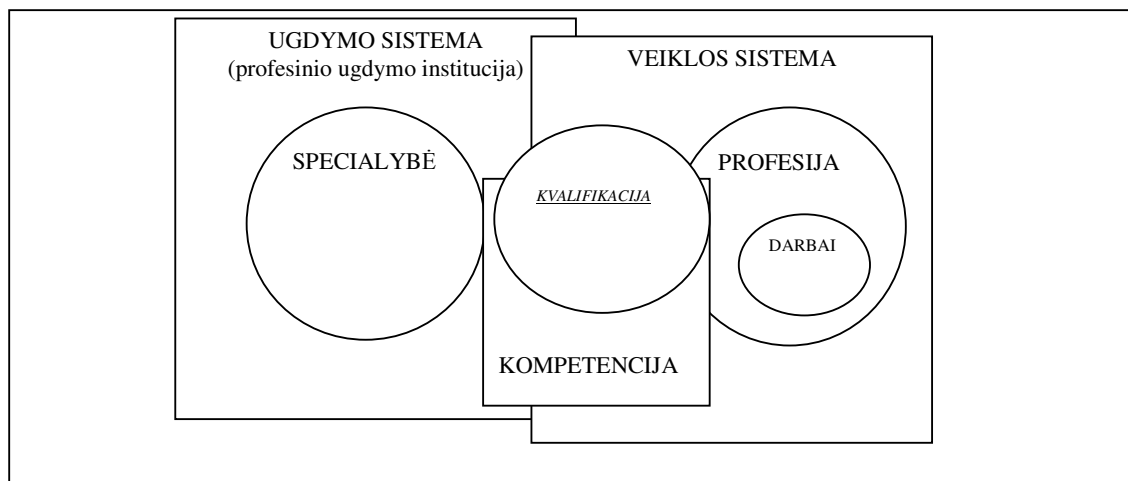
- „, mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatas ir įgytų sugebėjimų pritaikymas;
- profesinis išsilavinimas, darbo patirties, mąstymo sugebėjimai.“ [27, p. 49-50].

Remiantis šiuo apibrėžimu galima teigti, kad mokymasis yra kvalifikacijos sudedamoji dalis.

R. Adamonienė ir kiti (2003) kvalifikaciją apibūdina kaip kategoriją, išreikštą tam tikru dokumentu, liudijančiu išmoktą studijų programą. Čia atspindimas tam tikros profesijos įvaldymo lygis, profesinių žinių ir darbo įgūdžių visuma, kurią įgijęs žmogus gali kokybiškai dirbti tam tikrą darbą. Realioje profesinėje veikloje darbininkų kvalifikacijos lygis išreiškiamas tarifacinėmis kategorijomis, tarnautojų pareiginėmis kategorijomis.

B. Leonienė apibrėžia kvalifikacijos tobulinimą: „kvalifikacijos tobulinimas – tai procesas leidžiantis suvienodinti šiuo metu rengiamų ir seniau parengtų specialistų žinias [24, p. 93]. Kitaip sakant, tai žinių atnaujinimo, papildymo, praplėtimo procesas. Z. Tamašauskienė (2002) pažymi, kad aukšta kvalifikacija yra darbo sąnaudų rezultatas, o ir prielaida pasiekti aukštesniems darbo rezultatams. B. Martinkus, B. Neverauskas, A. Sakalas (2002) teigia, kad didėjant kvalifikaciniams reikalavimams ir norint tiksliau juos išreikšti, nebepakanka anksčiau minėtų kvalifikacijos apibūdinimo kriterijų (išsilavinimas, profesinis pasiruošimas, profesinė patirtis, darbuotojo amžius): jie neatspindi reikiamos darbuotojų kvalifikacijos, tada kyla prieštaravimų tarp reikalingos kvalifikacijos ir kvalifikacijos, pagal kurią buvo organizuotas darbo vertinimas. Todėl vis dažniau vietoj kvalifikacijos vartojama kompetencijos sąvoka.

Minėti autoriai apibrėžia kompetencijos sąvoką. “Kompetencija - tai žinių ir įgūdžių derinimas bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, tai vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus” [27, p. 50]. Kaip matyti iš pateikto apibrėžimo kompetencija jau atspindi konkrečios atliekamos veiklos kokybę, kaip kokybiškai darbuotojas geba atlikti savo profesinės srities darbą (2 paveikslas).



2 pav. Pagrindinių profesinės pedagogikos sąvokų tarpusavio derinimo schema

Šaltinis: Adamonienė, R., Daukilas, S. (2003). Profesinio ugdymo psichologija ir pedagogika. Utena :Indra

Remiantis R. Adamoniene, S. Daukiliu (2003) pirmiausia žmogus pasirenka norimą specialybę tam tikroje ugdymo institucijoje ir mokosi tos specialybės dalykų. To pasekoje išsiugdoma reikiamo lygio profesinė kompetencija, o tada prieš vertintojus pademonstravus ją, įgyjama tam tikro lygio kvalifikacija. Jau būdamas kompetentingas ir įsidarbinęs, žmogus gali dirbti tam tikros profesijos darbą, įgyti patirtį, toliau kelti kvalifikaciją ir tobulinti

kompetencija. Kompetencija nuolat kinta. Profesinių ir bendrųjų žinių, mokėjimų ir įgūdžių lygio pokytis pasiekiamas ugdymu, saviugda bei prigimtiniais žmogaus gebėjimais. Pasaulyje sukaupta daug žinių, kurios žmonėms teikia įvairią informaciją apie daiktus, reiškinius, jų savitarpio ryšius. Tačiau tokia informacija tampa konkretaus individo žiniomis ir jo kompetencija, kuomet jis su ta informacija susipažįsta ir ją suvokia, kuomet žinios tampa žinojimu. Žinias jis išmoksta taikyti praktiškai, analizuoti, integruoti į kitas žinias, vertinti, keičiant žinių turinį ir struktūrą, kuri lemia žmogaus profesinės kompetencijos lygį bei meistriškumą. Profesinė kompetencija, meistriškumas ir profesionalumas tarpusavyje koreliuojantys veiksniai.

Kompetencija, mokymas, ugdymas, kvalifikacija, tai sąvokos, kurios viena kitą papildo kartais net viena sąvoka apibrėžiama naudojant kitas giminingas.

1.2. Kvalifikacijos tobulinimo bei darbuotojų mokymo reikšmė organizacijoje

Tobulėjant informacinėms technologijoms, tyrinėtojams ir praktikams išrandant vis daugiau žmogaus darbą lengvinančių priemonių, susiduriama su klausimu, ar visi darbuotojai galės naudotis tomis priemonėmis. Žinoma, kad visos žinios, kad ir kokios jos bebūtų vertingos, turi savo gyvavimo laiką, po kurio laiko jos tampa nebe tokios vertingos, nors gal būt reikšmingos žmonijos istorijai. Nenuginčijama ir tai, kad žmogus neragavęs praktiško darbo ir nedirbęs būsimąjį darbą, susiduria su praktikos ir teorijos atotrūkiu, bei jau pasikeitusiomis vertybėmis, naujomis žiniomis, kurias reikia iš naujo priimti. Tam ir reikalingas personalo mokymas bei kvalifikacijos tobulinimas. B. Martinkus, A. Sakalas, A. Savanevičienė (2003) teigia, kad darbuotojų mokymas, kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas yra viena iš svarbiausių visuomenės vystymosi sąlygų. J. Juralevičienė (2003) pažymi, kad profesinei kompetencijos kaitai lemiamą reikšmę turi mokymasis ir mokymosi turinys, bei naujų technologijų taikymas ir darbo procesų kaita. Vadinas mokymasis ir kvalifikacijos tobulinimas reikšmingas profesinei kompetencijos kaitai. A. Raipa (2002) pažymi, kad darbuotojų mokymas daugeliu atveju yra būtinas. Kaip teigia K. F. Fei (2001) net priimant darbuotoją į darbą yra svarbu išsiaiškinti jo pasirengimą mokytis.

B. Martinkus, A. Sakalas, A. Savanevičienė (2003) išskiria tokius veiksnius, kurie **lemia kvalifikacijos kėlimo reikšmę**:

- siekimas spartinti technikos, technologijos pažangą ir įdiegti tai darbe;
- darbuotojų tarpusavio konkurencijos didinimas;
- vadybos ir organizavimo mokslo raida;
- pačio darbuotojo asmenybės svarba;

- kvalifikacija imama traktuoti kaip ketvirtasis gamybos veiksnys.

Visi minėti veiksniai tarpusavyje glaudžiai susiję, vienas kita papildo ir kartu sudaro bendrą visumą, tai labai susiję su visuomenės normomis ir požiūriu į mokymąsi bei darbą. Kvalifikuotiems darbuotojams lengviau rasti darbą nei darbuotojams, kurie neturi jokios kvalifikacijos.

A. Sakalas kvalifikacijos tobulinimo ir darbuotojų tobulinimo svarbą argumentuoja, kaip būtina krašto pažangos sąlygą, bei žmogaus aukšto gyvenimo lygio sąlygą “tik nuolat besimokantis ar net aplenkiantis visuomenės, technikos, technologijos ir kitus pokyčius darbuotojas yra vertingas įmonei ir visuomenei. Toks žmogus visuomet ras savo vietą joje“ [38, p. 47].

V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė (1999) akcentuoja, kad besimokantis darbuotojas greičiau išmoka jam patikėtą darbą. Darbuotojas mano, kad jūs kaip vadovas rūpinatės ne tik jo kvalifikacija, bet ir jo gerove. Naujų darbuotojų mokymas kartu yra ir atrenkančiojo pretendentes personalo tobulėjimas, nes verčia išsilinti į žmonių santykius, nusiskundimus, padeda vadovui pačiam tobulėti. Neįgudusių asmenų mokymas – tai naujų, perspektyvių darbuotojų rengimas, rūpinimasis firmos ateitimi. Mokomi darbuotojai įgyja naujų įgūdžių, naujų galimybių, plačiau suvokia užduotis. Jie tampa vertingesni darbdaviui. Norint turėti gerą darbuotoją firmoje, reikia į jį investuoti.

N. Thom, A. Ritz (2004) darbuotojų ugdymą sieja su individualiu karjeros planavimu, skirtingai ugdymomis kompetencijomis. Vadinas darbuotojas galvodamas apie ateitį ir siekdamas kilti karjeros laiptais, turi mokytis ir tobulinti savo kvalifikaciją. Personalo ugdymo būtinybė siejama su dabarties ir ateities reikalavimais. N. Thom, A. Ritz nurodo, kad “ugdymo procesą lemiantys baziniai faktoriai (informacijos bei mokymo priemonių turėjimas ir pareiğybėms keliamų ugdymo priemonių išmanymas) ilgainiui turi pasiekti apytiksliai vienodą plėtros ir kokybės lygį. Bent vienas šios srities plėtros nebuvimas arba pernelyg didelis plėtros atotrūkis stabdo personalo ugdymo tikslų įgyvendinimą“ [52, p. 274].

G. Lindenfield (1995) aptaria kas skatina personalo vystimąsi ir tobulinimą. Iš vienos pusės, poreikis prisitaikyti prie kultūrinių pokyčių ir besikeičiančio pasaulio. Iš kitos pusės, investuojant į personalo mokymą, galima pakelti veiklos produktyvumą. Dar iš kitos pusės, taip parodomas pasitikėjimas darbuotojais ir jie pasijautę svarbūs gali pateikti naujų kūrybinių idėjų.

A. Sakalas (2003) pateikia priežastis, kurios pagrindžia ugdymo bei kvalifikacijos kėlimo svarbą Lietuvoje, skatina mokytis ir mokytis:

- prastas (dažnai nėra jokio) naujų įmonių steigėjų pasirengimas, jie kuria įmonę, orientuodamiesi į trumpalaikę situaciją;

- prastas užsienio kalbų mokėjimas (net užsienyje, kur žinios kur kas geresnės, keliami didesni reikalavimai);

- nepasirengimas dirbti rinkos sąlygomis Lietuvoje, tuo labiau užsienyje;

- bazinio pasirengimo ir Vakaruose priimtų standartų skirtumai.

Lietuvoje reikia tobulinti darbuotojų mokymą atsižvelgiant į Europos Sąjungą.

V. Dikavičius, S. Stoškus analizuodami kokybės vaidmenį valstybių raidoje pateikia ES kokybės programoje numatytas pagrindines veiklos kryptis, iš kurių viena yra mokymas ir kvalifikacijos kėlimas. Siekiama „didinti žmogiškojo potencialo reikšmę kokybės valdyme, skatinant mokymą ir žmonių įtraukimą į kokybės valdymą visuose lygiuose“ [14, p.12]. Viena iš priemonių - harmonizuotos personalo mokymo ir įvertinimo kokybės srityje sistemos rengimas.

A. Stankevičienė (2004) darbuotojų kvalifikacijos kėlimo reikšmę pagrindžia tuo, kad taip tobulinamas įmonės vidinis valdymas ir išorės klientų aptarnavimas. G. T. Palubinskas (1998) pažymi kvalifikacijos svarbą pasirenkant darbuotoją, vadinasi kvalifikacijos tobulinimas didina darbo išteklių tarpusavio konkurencingumą. A. Pundzienė, V. Deinytė (2003) teigia, kad nekvalifikuoti, žemos kvalifikacijos individai išstumiami iš darbo rinkos, didėjant konkurencijai siekiama žmonių išteklių kokybės plėtros, o tai pasiekama per darbuotojų mokymą, lavinimą, kvalifikacijos tobulinimą.

A. Sakalas, A. Šalčius (1997) pažymi, kad tik aukštos kvalifikacijos ir tinkamų asmeninių savybių darbuotojai gali tikėtis sėkmės darbinėje veikloje. Orientuojamasi ne tik į darbui reikalingų žinių suteikimą, bet ir į asmeninių savybių, reikalingų darbe tobulinimą. Kaip vieną iš faktorių patvirtinančių kvalifikacijos tobulinimo reikšmę galima išskirti sėkmingą veiklą darbe. Pažymima, kad sudarant sąlygas darbuotojams mokytis ir tobulinti savo kvalifikaciją, didinamas darbuotojų motyvavimo lygis, o iš organizacijos pozicijų pagerinamas organizacijos įvaizdis ir konkurencingumas rinkoje.

A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) kaip vieną iš prioritetinių kryptių išskiria darbuotojų ugdymą. Čia ugdymas suprantamas platesne prasme nei mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas. Darbuotojų ugdymo išlaidas imama traktuoti kaip investicijas.

Kiekvieno nagrinėto autoriaus požiūris į kvalifikacijos tobulinimo reikšmę ir darbuotojų mokymą kiek skirtingai argumentuojamas. Kvalifikacijos tobulinimas nukreiptas į personalo darbo pobūdžio pokyčius, prisitaikymą prie kintančių sąlygų įgyjant naujų žinių ir jas pritaikant praktikoje. Kad ir kaip tai būtų vadinama ugdymu, mokymu, kvalifikacijos tobulinimu, visas sąvokas vienija bendras tikslas. Apibendrinant galima teigti, kad kvalifikacijos tobulinimas yra reikšmingas pačiam dirbančiajam, organizacijai, valstybei ir visuomenei.

1.3. Kvalifikacijos tobulinimo bei darbuotojų mokymo problemos

Kiekvienas procesas, susiduria su sunkumais, kuriuos lemia aplinka. Darbuotojų mokymas bei kvalifikacijos tobulinimas taip pat ne visada gali vykti sklandžiai. Kyla tam tikrų sunkumų, trukdžių, kas nulemia nepakankamą šių procesų tobulumą.

A. Stankevičienė (2004) išskiria tokias problemas, kurios trukdo sėkmingam ir užtikrintam darbuotojų mokymui, bei kvalifikacijos tobulinimui:

- finansinių išteklių stygius;
- valstybės nesuinteresuotumas skatinti darbdavius investuoti į darbuotojų mokymą bei kvalifikacijos kėlimą;
- dabartiniu metu įmonė gali apsirūpinti reikiama specialistais pati neorganizuodama mokymų;
- rizika investuoti į personalą.

Viešajame sektoriuje E. Gustas (2003) išskiria tokias **problemas**:

- nepakankamas finansavimas
- nepakankama personalo tarnybų motyvacija.

Tiek viešajame, tiek ir privačiame sektoriuje, pagrindinės problemos yra finansavimas ir nepakankamas darbuotojų motyvavimas tobulėti.

E. Gustas (2003) mini ir šias problemas:

- centralizuoto finansavimo stoka neleidžia užtikrinti valstybės tarnautojų mokymo efektyvaus valdymo ir koordinuoti aktualių valstybės tarnautojų mokymo programų parengimo;
- silpnai išvystytas viešojo administravimo horizontalus koordinavimas neleidžia suvienodinti kvalifikacinių reikalavimų įvairių lygių valstybės tarnautojams;
- silpnai panaudojamas Lietuvos aukštosiose mokyklose turimas eurointegracinio mokymo potencialas valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo programoms parengti (jos dar tik pradėtos rengti).

Kaip vieną iš kvalifikacijos tobulinimo problemų A. Sakalas, V. Šilingienė įvardina, tai, kad „dažniausiai kvalifikacijos kėlimas susijęs su gamybine būtinybe ir nėra derinamas su individualiais darbuotojų karjeros tikslais.“ [42, p. 150]. Iš kitos pusės, kai įmonėje nėra organizuoto karjeros planavimo ir tobulėjimo perspektyvų numatymo, darbuotojai tampa nesuinteresuoti gilinti žinias. Šiuo atveju glaudžiai tarpusavyje siejasi karjeros planavimas, kvalifikacijos tobulinimas, priemonės, kurių reikia darbuotojų motyvavimui tobulėti.

B. Leonienė įvardina tokias **darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo problemas**:

- „, egzistuoja atotrūkis tarp kvalifikacijos tobulinimo pasiūlos ir paklausos, nes niekas ir metodiškai netiria, pasitenkinama atsitiktiniais tyrimais;

- kuriasi privati mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, kuri dažniausiai tenkina deficitinių sričių, t.y. užsienio kalbų, darbo su personaliniu kompiuteriu, vadybos apskaitos ir finansų kvalifikacijos poreikius; ši sistema vystosi menkai kontroliuojama, konkuruojama su valstybės žinioje esančiomis mokymo įstaigomis;

- nesukurti pasaulinį lygį atitinkantys profesinio rengimo standartai, todėl šalyje parengtų specialistų kvalifikacija nepripažįstama svetur; be to skirtingose mokymo įstaigose parengtų darbuotojų kvalifikacija grindžiama nevienodais reikalavimais;

- į Lietuvos mokymo, kvalifikacijos tobulinimo bei perkvalifikavimo rinką energingai skverbiasi Vakarų šalių mokymo ir konsultavimo institucijos, siūlančios įdomias, šių dienų reikalavimus atitinkančias, bet mūsų sąlygomis nepritaikytas mokymo programas.“ [24, p. 101].

Remiantis B. Leoniene (2001) galima teigti, kad darbuotojų mokyme ir kvalifikacijos tobulinime yra spragų, kurios dar nėra išsamiai iširtos, o šiandieninis noras įsilieti į Europos Sąjungą gali būti kiek ir per greitas, nes nespėjama įgyvendinti reikalavimų, kurie atitiktų Europos Sąjungos standartus.

Apibendrinant minėtas problemas, galima suskirstyti į dvi grupes pagal, tai kokio lygmens šios problemos sąlygotos:

- *valstybės lygmens* (tai ypatingai būdinga viešajame sektoriuje, bet nesvetima ir privačiam sektoriui);

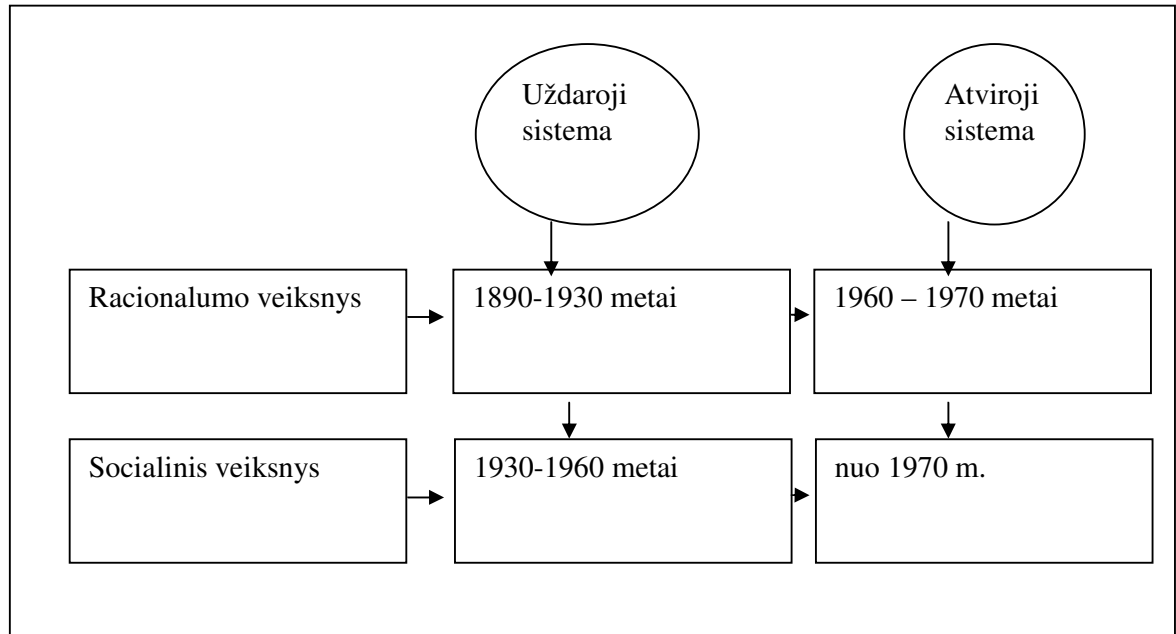
- *įmonės, įstaigos lygmens*.

Žinant problemas jau galima ieškoti sprendimo būdų, kaip jas pašalinti. Remiantis pastaruoju skirstymu į grupes, tuo turėtų rūpintis ir valstybė ir pati organizacija.

1.4. Požiūrių į kvalifikacijos tobulinimą apžvalga

Požiūris į personalą, bei į jo mokymą, kvalifikacijos tobulinimą kinta nuolat. Pokyčius lemia socialinių, technologinių, politinių ir kt. sąlygų kaita. Personalo mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas turi savo istoriją. Į istorijos subtilybes nesigilinant, įdomu panagrinėti, kaip keitėsi požiūris į patį žmogų, jo mokymą, kvalifikacijos tobulinimą darbo srityje. Taip pat pateikti galimus požiūrius į patį kvalifikacijos tobulinimą (iš įvairių pozicijų).

Reikia paanalizuoti kaip kito požiūris į darbuotoją įvairių vadybos teorijų raidos etapais. S. Stoškus, D. Beržanskienė (2005) analizuodami vadybos teorijų raidą pateikė R. Skot išskirtas vadybos raidos eras (3 paveikslas).



3 pav. Vadybos raidos eros

Šaltinis: Stoškus, S., Beržanskienė, D. (2005). *Vadyba*.

Remiantis 3 paveikslu ir autorių pateiktais duomenimis, galima teigti, kad į žmogų ėmus žvelgti kaip į pagrindinį gamybinio proceso elementą, buvo atkreiptas dėmesys ir į darbuotojų kvalifikaciją. Požiūris į žmogiškuosius išteklius kito. Pagrindinis dėmesys buvo kreiptinas 1930-1960 metais, ir tik nuo 1970 metų vėl laikomas svarbiu ištekliu.

S. Stoškaus, D. Beržanskienės (2005) duomenimis, jei klasikinės vadybos mokyklos požiūriu darbuotojai buvo tik darbo įrankiai, tai žmogiškųjų santykių mokyklos atstovai iškelia socialinį žmogaus veiksnį ir kaip vieną iš būdų našumui didinti įvardija tarnautojų švietimą. Galima teigti, kad būtent tuo laiku ir atsirado darbuotojų mokymo užuomazgos. Kiekybinių metodų mokykla vėl nukreipia dėmesį nuo žmogaus, o šiuolaikinės valdymo teorijos grįžta prie žmogaus, į kurį žiūrima aukštesniu lygmeniu. Auga kvalifikacijos kėlimo, kūrybingumo, gebėjimų reikalavimai.

Atkreiptinas dėmesys, kad kvalifikacijos kėlimas nėra atskiras procesas ir siejasi su daugybe įvairių kitų procesų. Jau aišku, kad darbuotojų kvalifikacijos kėlimas yra darbuotojų ugdymo, lavinimo sudedamoji dalis.

I. Bučiūnienė (1996) kvalifikacijos kėlimą, aiškina, kaip darbuotojų motyvavimo priemonę. Įmonėms darbuotojų kvalifikacijos kėlimas yra priemonė panaudoti ir didinti turimą darbuotojų potencialą ir sugebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų. Tai investicijos į žmones.

Iš kitos pusės, remiantis B. Martinkaus (2003) pateikta K. Davis, J. W. Newstrom darbo įvertinimo tikslų struktūra, darbuotojus reikia skatinti ir motyvuoti dirbti, kad įgyvendinti darbo įvertinimo tikslus, iš kurių vienas yra – darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas. Šiuo atveju kvalifikacijos tobulinimas yra darbo įvertinimo tikslas.

B. Martinkus (2003) išskiria darbo išteklių kokybinį ir kiekybinį potencialą. Kokybinį potencialą parodo struktūriniai techninio, ekonominio, teisinio išsimokslinimo – kvalifikacijos, kūrybingumo, demografiniai ir kiti rodikliai. Šiuo atveju kvalifikacija atspindi darbuotojų kokybę. Socialinė aplinka lemia požiūrį į darbuotojus. Kaip vienas iš socialinės politikos įgyvendinimo principų išskiriamas mokymas ir kvalifikacijos kėlimas. Įmonėje nustatomas kvalifikacijos poreikis, sudaromi karjeros planai, užmezgami kontaktai su mokymo įstaigomis, organizuojamas kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas. Valstybės lygmenyje mokymas ir kvalifikacijos kėlimas reguliuojamas įstatymais. Organizuojama efektyvi mokymo, kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo sistema.

Pateikti požiūriai į kvalifikacijos tobulinimą leidžia plačiau pažvelgti į šią sąvoką. Suprantama, kad ši sąvoka nevienareikšmė ir siejasi su daugeliu kitų sąvokų. Tarpusavyje jos viena kitą papildo ir sudaro visumą, kuri formuoja žmogaus įgūdžius darbinėje srityje ir papildo žinias.

2. PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMA PRIVAČIAME IR VIEŠAJAME SEKTORIUJE

Mokymas pradedamas nuo vaikystės. Vaikai pradedami mokytis mokykloje, prieš tai elementariausių žinių gauna namuose ir darželyje. Kiekvienas mokymas yra organizuojamas. Personalo mokymo klausimus nagrinėjo A. Sakalas (2003), N. Joint (2003), T. Acton, W. Golden (2003) ir kiti.

Mokant naudojami tam tikri metodai, priemonės. A. Stoner ir kiti (1999) pažymi, kad mokymo programos yra nukreiptos dabartiniam atliekamo darbo lygiui palaikyti ir pagerinti, o tobulinimo programos siekia ugdyti sugebėjimus ateities darbams. Įvairūs autoriai mokymą, kvalifikacijos tobulinimą įvardina kaip funkciją, sritį ir pan. R. C. Aplebby (2003) mokymą-tobulinimą įvardina sudėtine valdymo dalimi. S. Hildebrant, A. Jorgenson, B. Engelbrecht (2004) tobulėjimą įvardina, kaip personalo vadybos užduotį, švietimą ir tobulėjimą taip pat ir kaip personalo politikos sritį. A. Sakalas (2003) kvalifikacijos kėlimą priskiria prie personalo vadybos, G. Dessler (2001) mokymą ir tobulinimą prie personalo valdymo. Kyla klausimas ar tai skirtingos sritys ar autoriai savaip suvokia valdymą ir vadybą. Kaip žinoma vadybos sąvoka yra platesnė nei valdymo.

2.1. Kvalifikacijos tobulinimo ir darbuotojų mokymo organizavimas privačiame sektoriuje

Išskiriami trys sektoriai, privatus, viešasis, ir trečias. „Privatų sektorių arba verslo sektorių sudaro gamybos, prekybos ir kt. pelno siekiančios įmonės ir organizacijos.“ [55, p. 209]. J. Staponkienė (2004) teigia, kad privatų sektorių sudaro įvairios rinkos organizacijos, kuriose viešpatauja privatūs interesai. Tokios organizacijos sudaro ekonominės sistemos branduolį. Kaip teigia J. Andriuščenka (2005) žmogaus žinios, vienas iš verslo organizacijų konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinių. Siekiant kokybės ir konkurencinio pranašumo turi būti kuriama darbuotojų mokymo, kvalifikacijos tobulinimo sistema. Kiekviena įmonė kuria savo darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą.

A. Sakalas (2001) įvardina tokias *mokymo sistemas*:

- Bazinio mokymo sistema;
- Profesinio mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema;
- Įmonės personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema; (pabrėžiama, kad įmonės neturi savo mokymo sistemos, kad nėra sukurtos vieningos mokymo sistemos). Atsižvelgiant į darbo temą, reiktų paanalizuoti pastarąją įvardintą sistemą.

A. Sakalas, A. Šalčius (1997) teigia, kad galima išskirti atskirus personalo ugdymo posistemius pagal personalo kategorijas ir jas diferencijuoti pagal ugdymo lygius ir terminus. Tai palengvintų ugdymo procesą. Kiekviena organizacija turi sukurti savo kvalifikacijos tobulinimo, darbuotojų mokymo sistemą, kuri B. Leonienės (2001) teigimu, leis pasirinkti tinkamiausią kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir metodus.

Personalo mokymu, kvalifikacijos tobulinimu rūpintis turi pirmiausia organizacija, R. C. Aplebby (2003) pabrėžia organizacijos vadovų pareigą naudojant išteklius, o kaip žinome personalas taip pat yra išteklius, į kurį reikia investuoti. Tokios investicijos susideda iš dviejų dalių:

1. Tiesioginių sąnaudų (tokių kaip žmonių verbavimas ir pan.)
2. Atlyginimo, mokymo ir tobulinimo paskirstymo.

Mokymas ir tobulinimas yra investicija, kuri duos vaisių ateityje.

R. C. Aplebby (2003) pateikia žmonių departamento pareigas ir šio departamento vadovo funkcijas. Viena iš vadovo funkcijų yra darbuotojų mokymas ir lavinimas, tai apibrėžiama, kaip : supažindinimas, gamybinės stažuotės, biuro priežiūra ir valdymas, mokymo tyrimai. Žmonių išteklių vadovas turi siekti, kad darbuotojų interesai sutaptų su organizacijos uždaviniais. Organizacijos viduje žmonių išteklių vadovui tenka rūpintis darbuotojų integracija, motyvacija, mokymų bei įgūdžių tobulinimu.

Lietuvoje organizacijose darbuotojų kvalifikacijos tobulinimu rūpinasi personalo skyrius, jo vadovai, mokymo skyriai ir pan. Jei įmonė maža, tai įmonės vadovas arba jo paskirtas asmuo.

A. Sakalas ir kiti (1996) pateikia tokias **mokymo rūšis**:

- **Bazinis personalo mokymas**, kuris dažnai vyksta už organizacijos ribų (vidurinėje, profesinio mokymo mokyklose, aukštosios mokyklos, tiesioginis darbuotojų ruošimas darbo vietoje.

- **Kvalifikacijos kėlimas**. Norint išlaikyti pasirengimo lygį reikia kas kažkiek laiko kelti kvalifikaciją.

- **Persikvalifikavimas**. Persikvalifikavimas leidžia įgyti naują kvalifikacijos profilį. Mokymasis vyksta ne tik mokykloje, universitete, bet mokymasis turi vykti ir organizacijoje. Kintančios gyvenimo sąlygos keičia senas žinias naujomis, kurias reikia iš naujo įsisavinti ir pritaikyti praktiškai. Kad vyktų šis procesas pirmiausia tiek darbuotojas, tiek organizacija turi būti suinteresuoti ir motyvuoti mokytis ir mokytis. Remiantis J. Kasiuliu, V. Barvydiene (2005) pirmiausia vadovai turi motyvuoti darbuotojus, kad jie siektų organizacijos tikslų. Tai ne tik motyvavimas dirbti, bet ir mokymas, bei motyvavimas mokytis ir tobulinti kvalifikaciją.

A. Jacikevičius (1995) įvardina pasiekimų motyvaciją: juo labiau organizacija skatina

asmeninius siekius ir sudaro galimybę progresuoti, juo geresnė psichologinė darbuotojų savijauta ir priešingai. Kartais manoma, kad darbuotojai patys savaime turi būti motyvuoti mokytis ir kelti kvalifikaciją. B. Leonienė (2001) pateikia vieną iš socialinės darbuotojų vadybos principų, kurio esmė ir yra darbuotojų atsakomybės už savo asmeninį tobulėjimą ugdymas. Šiuo atveju darbuotojai patys ieško galimybių įgyti žinių, ugdytis gebėjimus. Tokie darbuotojai būna motyvuoti tobulėti ir yra patenkinti savo darbu.

A. Sakalas, A. Šalčius personalo ugdymo sistemos kūrimą išskiria, kaip pagrindinį uždavinį, kurį suskaido į 2 pogrupius.

Į įmonės veiklos efektyvumą orientuojantys uždaviniai:

- „visas darbo vietas turi užimti darbuotojai, turintys šiam darbui reikalingų žinių, sugebėjimų, pakankamai motyvuoti juos tinkamai panaudoti;
- visoms atsilaisvinančioms ir naujai sukurtoms darbo vietoms turi būti planingai parengtas atitinkamas personalas „ [40, p. 10].

Į darbuotojų poreikių tenkinimą orientuoti uždaviniai:

- „sudaryti sąlygas realizuoti kiekvieno individo galimybes ir polinkius, sudarant sąlygas kiekvieno darbuotojo profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui ir stimuliuojant jų augimo poreikius;
- sukurti pagrįstą sistemą poreikiams ir gabumams atskleisti“ [40, p. 10].

Tokia sistema ne tik patenkina darbuotojų poreikius, bet ir gerina įmonės veiklą. A. Sakalas, A. Šilingienė (2000) personalo ugdymą įvardina kaip platesnę sąvoką nei personalo mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas. Teigiama, kad personalo ugdymas orientuotas į ateitį, o kvalifikacijos tobulinimas į šiandieną. Nesinori pritarti šiam teiginiui, nes nors kvalifikacijos tobulinimas ir orientuojamas į šiandieną, bet išaiškinti darbuotojų kvalifikacijos poreikiai visgi suderinami ir su ateities reikalavimais.

A. Sakalas, A. Šilingienė (2000) pateikia reikalavimus ugdymo sistemos tikslams. Apibendrinant būtų galima įvardinti tokius **reikalavimus**:

1. Personalo ugdymo sistemos tikslai turi būti formuluojami atsižvelgiant į įmonių ir jų darbuotojų interesus.
2. Personalo ugdymo sistemos tikslai turi aiškiai parodyti organizacijos, padalinio ir individualaus asmens perspektyvas, kai bus įgyvendinta.
3. Personalo ugdymo sistema turi būti kuriama, pagal tam tikrus principus.
4. Turi būti sudaryta personalo ugdymo programa.
5. Įvertinti personalo ugdymo programą, jos eigą, tikslas nustatyti mokymo programos rezultatus ir silpnas vietas.

Reikalavimai tikslams taip pat pagrindžia ankstesnį teiginį, kad ir tikslai turi būti orientuoti į darbuotoją ir į įmonę.

A. Sakalas (2001) teigia, kad įmonė būtinai turi :

- suformuluoti reikalavimus darbuotojams mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo srityje;
- suorientuoti juos mokymosi kryptyse: kas svarbu įmonei, ko ji pageidauja?;
- suteikti besimokantiems metodinę ir materialinę pagalbą;
- sukurti mokymosi kontrolės sistemą;
- sukurti motyvavimo sistemą.

Kaip vienas iš punktų išskiriamas darbuotojų motyvavimo sistemos sukūrimas.

V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė (1999), G. Dessler (2001) išskiria dar vieną mokymo sritį, tai naujai į darbą atėjusių darbuotojų apmokymas.

A. Stankevičienė (2004) teigia, kad svarbu ne tik mokyti darbuotojus, bet pirmiausia reikia išanalizuoti jų mokymosi poreikius, ko juos reikia mokyti. Neišanalizavus mokymas gali tapti betikslis ir tai tik veltui iššvaistys lėšas.

G. Dessler (2001) aprašo penkių etapų mokymo ir tobulinimo procesą.

I-as etapas - *mokymo poreikio analizė*. Pirmiausia reikia nustatyti, ar mokymas reikalingas, jeigu taip, tai koks mokymas. Pagrindinis uždavinys nustatant naujų darbuotojų mokymo poreikius – įvardyti darbo funkcijas, jas suskirstyti į atskiras užduotis, o paskui mokyti naująjį darbuotoją šias užduotis atlikti. Mokymo poreikiui nustatyti nurodama užduočių analizė, po to išaiškinamas darbuotojo darbo atlikimo lygis.

II-as etapas – *mokymo proceso projektavimas*. Tai mokymo tikslų numatymas, mokymo plano sudarymas, mokymo priemonių, metodų numatymas ir kt.

III- as etapas – *veiksmingumo patikrinimas*. Tai mokymo programos veiksmingumo patikrinimas, organizuojant užsiėmimą pavyzdinei auditorijai.

IV – as etapas – *įgyvendinimas*. Organizuoti mokytojų mokymo seminarus, jų metu reikia paaiškinti, kaip perteikti dėstomą medžiagą.

V- as etapas – *mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas*. Galima išmatuoti keturias mokymo rezultatų kategorijas.

1. Reakcija. Pirmiausia reikia įvertinti, kaip besimokantieji reaguoja į mokymo programą. Ar patiko, ar buvo naudinga.

2. Žinojimas. Reikia patikrinti, ar besimokantieji suprato principus ir faktus, kuriuos turėjo išmokti, bei ar įgijo įgūdžių, kuriuos turėjo įgyti.

3. Elgesys. Reikia įvertinti ar po mokymo pasikeitė praktikantų elgesys.

4. Rezultatai. Reikia įvertinti, kaip pagerėjo besimokiusio darbo rezultatai ir ko reikia, kad jie tokie išliktų.

A. Stankevičienė (2003) įvardina kitokius mokymo proceso etapus: 1) personalo mokymo poreikio analizė; 2) mokymo tikslų nustatymas; 3) mokymo metodų parinkimas; 4) mokymo planavimas ir įgyvendinimas; 5) mokymo rezultatų įvertinimas.

Palyginus siūlomus mokymo proceso etapus skiriasi tik atskirų etapų sudėtinės dalys, o pati mokymo proceso eiga lieka tokia pati. S. I. Sotnikova (2001) išskiria dar vieną etapą, kuris įterpiamas tarp mokymo poreikių nustatymo ir planų sudarymo, tai išlaidų mokymams numatymas.

A. Sakalas (2003) skiria dvi tobulintinas darbuotojo sritis, tai:

- asmenybės formavimo sritis;
- profesinio tobulėjimo sritis.

Pabrėžiama, kad svarbiausia norėti mokytis. Asmenybės formavimo sritis apima tokius ugdytinus asmenybės bruožus: „ aplinkos koncepciją, vertybių sistemą, nuostatas, idealus, mentalitetą, saviugdą, savo asmenybės suvokimą ir pan.“ [39, p.172]. Viskas siejama su dalykine sritim, tai yra ugdomos tos savybės, kurių reikia toje darbo srityje.

A. Sakalas (2003) profesinio tobulėjimo sritį sieja su konkrečiu dirbamu darbu. Čia svarbu žinoti naujas veiklos sistemas, jų galimybes ir trūkumus, išteklių valdymo modelius, infrastruktūros formavimo mechanizmą, naujas rinkotyros tendencijas, technologijas ir pan. Diegiant mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą siūloma išskirti dalykinį ir auklėjamąjį aspektus. Abu aspektai tarpusavyje glaudžiai susiję.

Darbuotojų mokymas siejamas su besimokančia organizacija. A. Sakalas (2003) teigia, kad nuolat besikeičianti aplinka, verčia keistis ir įmonę. Tobulėjant visuomenei, vystantis technologijoms, įmonė taip pat turi tobulėti ir savo veikloje naudoti naujausias technologijas. Sėkmingai dirba tos įmonės, kurios greičiausiai mokosi ir sparčiai diegia naujoves. Susiduriama su nuolat besimokančios įmonės sąvoka. Įmonė mokosi mokydama savo dirbančiuosius. Pirmiausia reikia numatyti tikslus ir ne tik numatyti, bet su jais supažindinti dirbančiuosius, numčius tikslus parengti planą, kaip tuos tikslus reiks įgyvendinti. Į tikslų įgyvendinimą įtraukti dirbančiuosius ir teikti jiems metodinę pagalbą. Siekiant organizacijos mokymosi, reikia ir darbuotojų mokymo bei tobulinimo, tad svarbi darbuotojų motyvavimo sistema. Ir paskutinis etapas, tai kontrolė, kuria siekiama išsiaiškinti ar tinkamai įgyvendinti ar pasiekti numatyti tikslai.

Remiantis A. Stankevičienės (2003) analizuota įmonių personalo mokymo tyrimų medžiaga ir padarytomis išvadomis, ne visose įmonėse vykdomas darbuotojų mokymas. Privačios įmonės organizuodamos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo procesą naudojami privataus mokymo tiekėjų paslaugomis. Tik 26% tyrime dalyvavusių įmonių turi įmonės darbuotojų mokymo planą.

Darbuotojų mokymas organizuojamas, tik kol kas dar kiekviena organizacija neturi išbaigtos sistemos. Kai kur rūpinamasi darbuotojų mokymu, bei kvalifikacijos tobulinimu, kai kur paliekama tai pačių darbuotojų valioje. Tačiau reikia nepamiršti, kad visgi reikalinga tam tikra darbuotojus tobulintis skatinanti sistema, nes tai naudinga ir pačiai organizacijai.

2.2. Darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema viešajame sektoriuje

Įvairūs autoriai skirtingai apibrėžia viešąjį sektorių. J.E. Lane (2001) pažymi, kad viešasis sektorius yra politinių susirinkimų įteisintas biudžetas. Viešasis sektorius suprantamas, kaip administravimo arba viešosios valdžios sektorius, kaip įstatymų leidimas ir valdžia, taip pat apibrėžiamas kaip vyriausybės vartojimas, investicijos ir išmokos, valstybės vartojimas ir investicijos, viešoji gamyba. LR Viešojo administravimo įstatyme (1999) viešasis administravimas apibrėžiamas kaip “įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojama valstybės ir vietos savivaldos institucijų, kitų įstatymais įgaliotų subjektų vykdomoji veikla, skirta įstatymams, kitiems teisės aktams, vietos savivaldos institucijų sprendimams įgyvendinti, numatytoms viešosioms paslaugoms administruoti“ [67, p. 1]. Minėtame įstatyme apibrėžiama viešojo administravimo sistemos sandara sudaro:

Valstybinio administravimo subjektai (valstybės institucijos, įstaigos, tarnybos bei valstybės tarnautojai, kuriems įstatymai suteikia viešojo administravimo teises). Savivaldybių administravimo subjektai (savivaldybės taryba, savivaldybės kontrolierius, meras, valdyba, jiems pavaldžios įstaigos, tarnybos, savivaldybės tarnautojai, kuriems įstatymai ar savivaldybės tarybos sprendimai suteikia viešojo administravimo teises savivaldybės teritorijoje).

Kiti administravimo subjektai (viešos įstaigos bei ne vyriausybinės organizacijos, kurioms įstatymų nustatyta tvarka suteikti viešojo administravimo įgaliojimai. Viešajam sektoriui priskiriamos vietinės ir centrinės valdžios institucijos bei sveikatos priežiūros, švietimo ir kitos paslaugas visuomenei teikiančios įstaigos arba institucijos. Kiti autoriai išskiria dar ir trečią sektorių, jis laikomas nevyriausybinio sektoriumi, priskiriamos švietimo ir kt. įstaigos.

Pereinant prie darbuotojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo sistemos viešajame sektoriuje reikia susipažinti su šios sistemos atsiradimo istorija.

Įvairūs autoriai analizavo darbuotojų mokymo viešajame sektoriuje sistemą. E. Gustas (2003) smulkiai išanalizavęs valstybės tarnautojų mokymo sistemos atsiradimo istoriją pažymi, kad Lietuvoje valstybės tarnautojų mokymo sistema pradėta kurti 1995 metais, kai buvo priimtas valdininkų įstatymas. O jau 1999 metais buvo priimtas LR valstybės tarnybos įstatymas ir tais pačiais metais įkurtas Lietuvos viešojo administravimo institutas. Taip pat pažymima, kad 2001 metais buvo parengtos pirmosios įvadinio mokymo, tęstinio

kvalifikacijos tobulinimo ir aukščiausios kategorijos valstybės tarnautojų programos. Tačiau tuo laikotarpiu dar nebuvo sukurtos valstybės tarnautojų mokymo strategijos.

Tokio strategijos formavimo bei rengimo vėlavimo priežastimis A. Raipa, A. Velička (2003) įvardijo nelabai palankią ekonominę situaciją, dažną vyriausybės kaitą ir administracinių struktūrų reformos trukmę. 2002 metais buvo pagaliau parengta 2002-2006 metų valstybės tarnautojų mokymo strategija.

Viešajame sektoriuje darbuotojų mokymas bei kvalifikacijos tobulinimas neatsiejamas nuo kasdienybės bei išorinės aplinkos pokyčių. V. Baršauskienė (2002) pateikdama žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas viešajame sektoriuje įvardina vystymo funkciją, kuri apima apmokymą, įvertinimą, globojimą, darbuotojų motyvavimą. Šiuo atveju palaikoma nuomonė, kad reikia motyvuoti ir mokyti darbuotojus. Iš kitos pusės ir patys darbuotojai turi tuo rūpintis. Pvz., kaip viena iš valstybės tarnautojų pareigų LR valstybės tarnybos įstatyme (2002) nurodyta, kad valstybės tarnautojai privalo kelti kvalifikaciją, o pabrėžiant valstybės tarnautojų teises pažymima, kad „valstybės tarnautojai turi teisę į mokymąsi, kvalifikacijos kėlimą valstybės, savivaldybių ir kitų biudžetų lėšomis, valstybės fondų ir kitomis valstybės lėšomis“ [66, p.5].

Mokantis didėja darbuotojų konkurencingumas, o tai anot D.Gudelio, V. Rozenbergaitės (2004) skatina perspektyvesnę viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę, kas šiandien tampa vis aktualiau.

Išskiriamos šios *valstybės tarnautojų mokymo rūšys*:

1. Įvadinis mokymas
2. Tęstinis kvalifikacijos kėlimas
3. Aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų mokymas

LR valstybės tarnautojų įstatymo(2002) numatyta tvarka minėtų rūšių mokymo programų turinio reikalavimus, atsiskaitymo už mokymo programas tvarką, valstybės tarnautojų mokymo programų santykį su formaliojo mokymo programomis nustato Vyriausybė arba jos įgaliota įstaiga. O mokymo programų turinį nustato, bei jas rengia ir tvarko, bei atsiskaitymą už mokymo programas organizuoja Lietuvos viešojo administravimo institutas. Remiantis minėtu įstatymu valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Šios lėšos palyginti su asignavimais valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui turi sudaryti nuo 1 iki 5 procentų šių asignavimų dydžio. Galima ieškoti ir kitų finansavimo šaltinių, tokių kaip Europos socialinių fondų parama. V. Nakrošis (2003) pateikia išsamius duomenis apie Europos sąjungos regioninės politikos ir struktūrinių fondų valdymą. Galima gauti lėšų plėtoti žmogiškiesiems ištekliams.

Institucijos ir įstaigos nustatydamos savo tarnautojų mokymo prioritetus turi vadovautis Vyriausybės nustatyta valstybės tarnautojų mokymo valstybės strategija.

Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategija numato prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų grupes. Apimamas įvadinis mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas. Strategijoje išskiriamos tokios mokymo formos: stažuotės, kursai, seminarai, paskaitos, tęstinės studijos aukštosiose mokyklose, nuotolinis mokymasis, pranešimų skaitymas mokslinėse praktinėse konferencijose, publikacijos mokslo leidiniuose.

Išskiriami tokie pagrindiniai strategijos tikslai:

1. „, sudaryti sąlygas gerinti valstybės tarnautojų profesionalumą, sukurti veiksmingą valstybės tarnybą.
2. iki 2004 metų parengti valstybės tarnautojus dirbti narystės Europos Sąjungoje sąlygomis, ypač daug dėmesio skirti administracinių gebėjimų ugdymui.” [77, p. 1].

Pabrėžiamas pasirengimas dirbti Europos Sąjungoje, akcentuojamas užsienio kalbų mokėjimas, kompiuterinio raštingumo Europos standarto (ECDL) įgūdžių formavimas. Strategijoje aprašant skatinimo priežastis dauguma priežasčių siejama su E S. Mokant valstybės tarnautojus skatinama laikytis tokių principų: sistemiškumo, nenutrūkstamumo, finansinio racionalumo.

Valstybės ir savivaldybių institucijos turi atsižvelgti ne tik į šią strategiją, bet ir į valstybės tarnautojų mokymo poreikius rengiant ir įgyvendinant valstybės tarnautojų mokymo metinius planus, kurie kasmet pateikiami valstybės tarnybos tvarkymo įstaigai.

Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijoje išskiriamos ir prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės:

- A) valstybės tarnautojai atsakingi už Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų (prioritetų) įgyvendinimą;
- B) valstybės tarnautojai, kurie vykdo pasirengimo narystei Europos Sąjungoje funkcijas. 18-20 kategorijų valstybės tarnautojai;
- C) valstybės tarnautojai atsakingi už personalo tvarkymą;
- D) valstybės tarnautojai, pirmą kartą priimti į valstybės tarnybą konkurso būdu.

Organizuojant valstybės tarnautojų mokymą vadovaujamosi Vidaus reikalų ministro patvirtintomis Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklėmis (2005). Taisyklėse apibrėžiama valstybės tarnautojų mokymo programų tvirtinimo, valstybės tarnautojų mokymo programų užsakymo, mokymo planų sudarymo, valstybės tarnautojų mokymo priežiūros tvarka. Pažymima, kad ateinančių metų mokymo plano projektą rengia įstaigoje už personalo tvarkymą atsakingas padalinys arba valstybės tarnautojas. Planas sudaromas atsižvelgiant į

valstybės tarnautojų tiesioginių vadovų pasiūlymus bei valstybės tarnautojų vertinimo komisijų siūlymus dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo. Patvirtinus einamų metų asignavimus įstaigai, atsižvelgiant į valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos ir valstybės tarnautojų vertinimo rezultatus bei įstaigos finansines galimybes, įstaigos valstybės tarnautojų mokymo planas tikslinamas. Patikslintas einamųjų metų valstybės tarnautojų mokymo planas iki kovo 1 dienos pateikiamas valstybės tarnybos tvarkymo įstaigai. Ši įstaiga tvirtina programas, kurios trukmė viršija 8 akademinės valandas.

Rengti metinius mokymo planus yra naudinga, nes tokiu būdu skyrių vadovai susipažįsta su personalo kvalifikacijos ir kompetencijos apžvalga, sužinoma, kas tobulintina organizacijoje, bei susipažįstama su svarbiausių kiekvienai pareigybei skyriuje reikalingų įgūdžių sąrašais. Metinių planų sudarymas suvokiamas kaip „valstybės tarnautojo ir jo tiesioginio vadovo dialogas“ [71, p 1].

Kaip teigiama valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo programoje (2002), 2003 m. Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos patvirtino Tarptautinių santykių mokslų instituto parengtus kvalifikacijos tobulinimo kursus. Siūlomos 6 valstybės tarnautojų mokymo programos bei 2 kursai. Programų tarpe yra ir įvadinis mokymas.

Pagrindinė valstybės tarnautojų mokymo įstaiga yra Lietuvos viešojo administravimo institutas, kuris buvo įkurtas 1999 metais. Jo pagrindinės sritys atitinka LR valstybos tarnybos įstatyme numatytas **valstybės tarnautojų mokymo rūšis:**

- „valstybės tarnautojų mokymo procesų koordinavimas visoje šalyje;
- valstybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas:
įvadinis mokymas; tęstinis mokymas einant pareigas; aukščiausio lygio valstybės; tarnautojų mokymas
- mokymas siejamas su E S;
- valstybės tarnautojų mokymo programų rengimas;
- konsultacinę ir organizacinę paramą vyriausybei ir savivaldybių institucijoms
- viešojo administravimo kultūros skleidimas“ [65, p. 17].

Siekiant sėkmės lavinant valstybės tarnautojus A. Raipos, A. Veličkos (2003) teigimu lemiamą reikšmę turi mokymo programos ir jų tobulumas. Išskiriamos tokios **mokymo-lavinimo proceso sudedamosios dalys:**

- mokymo poreikių įvertinimas;
- mokymo proceso parengimas ir tobulinimas;
- mokymo proceso įvertinimas.

Autorių teigimu besimokantieji turi suprasti, kad pats mokymas yra būtinas. Jie negali jausti jokios prievartos. Anot J. Juralevičienės (2003) kelti savo kvalifikaciją turi skatinti ir

didėjantys profesiniai reikalavimai, kurių pokyčius lemia besikeičianti socialinė, ekonominė ar politinė aplinka.

Kuriant personalo mokymo sistemą reikia numatyti ir parinkti tam tikras priemones.

N. Thom, A. Ritz (2004) pateikia tokias *personalo ugdymo priemones*:

- išsilavinimas. Šiuo atveju profesinis išsilavinimas įgyjamas mokymo ir mokymosi procese. Gaunama tam tikra kvalifikacija įgalinanti atlikti tam tikras užduotis.

- tobulinimasis. Pasirenkamos priimtinos mokymosi priemonės, kurių pagalba atnaujinamos įtvirtinamos, gilinamos žinios, pažiūros, elgsena ;

- persikvalifikavimas. Tai sugebėjimų ir kvalifikacijos reikalingos kitai profesinei veiklai įgijimas.

Be šių ugdymo priemonių išskiriamos ir kitos ugdymo priemonės: darbuotojų panaudojimo planavimas ir jo valdymas (vykdoma darbuotojų rotacija), karjeros planavimas ir valdymas, pavadavimas darbe.

Minėti autoriai nurodo, kad personalo ugdymo priemonės apima tokias darbuotojų ugdymo sritis: tai priemonės, konkrečiai susijusios su darbuotojo dirbamu darbu, užimamomis pareigomis, ir priemonės, kurios akcentuoja individualiąsias savybes, remiasi nuostata, kad reikia plėtoti asmens individualųjį potencialą, nes būtent pastarieji siejami su ateities uždavinių įgyvendinimu. Siekiant ugdyti individualų potencialą pirmiausia įvertinami turimi gebėjimai ir kompetencijos.

Paveiksle (3 priedas) pateikiamos personalo ugdymo galimybės, nurodoma, ką darbuotojas jau moka išmoksta iki atėjimo į darbą, kaip galima mokytis darbo vietoje už darbo vietos ribų, netgi pateikiami priimtinausi mokymo metodai.

J. Juralevičienės (2003) valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimą sieja su nuolatiniu teoriniu ir praktiniu tobulinimusi, įvairiomis tęstinėmis studijomis, specialių profesinių žinių plėtimu, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimu paties tarnautojo arba kitos institucijos iniciatyva.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnautojų mokymo, kvalifikacijos tobulinimo sistema kuriama ir tobulinama. Įstojus į Europos Sąjungą stengiamasi valstybės tarnautojų mokymą organizuoti taip, kad atitiktų E S.

2.3. Kvalifikacijos tobulinimo bei darbuotojų mokymo metodai

Darbuotojų mokymų sėkmę lemia ne tik mokymo poreikių nustatymas, bet ir tinkamų mokymo metodų parinkimas. Kiekvienas asmuo pasižymi tam tikrais sugebėjimais išsiminti medžiagą, kai kuriems pakanka vien išklaudyti informaciją, kitiems priimtina

audiovizualinė informacija ir pan. Metodai turi būti parenkami atsižvelgiant ne tik į asmeninius žmogaus gebėjimus įsisavinti informaciją, nes tai sudėtinga, reikia rasti tinkamiausią variantą, kuris tenkintų bent dalį darbuotojų.

B. Leonienė (2001) pažymi, kad vyksta tam tikri pokyčiai renkantis mokymo metodus, tai yra nuo tradicinių mokymo metodų, tokių kaip paskaita, pereinama prie grupinių mokymo metodų, savarankiško mokymosi, kurį lemia stiprėjanti konkurencija darbo rinkoje, bei naujausios mokymosi technologijos.

J. A. F. Stoner, K., E. Freeman ir kiti (1999) pažymi, kad labiausiai paplitę yra mokymo tiesiog darbo vietoje metodai, o mokymams vykstant ne darbo vietoje, stengiamasi imituoti tikras darbo sąlygas. F. Huda (1996) nurodo, kad medžiagą mokymams reikia paimti iš darbo, parinkti tinkamas situacijas, kaip pavyzdį, tačiau viskas turi sietis su įstatymais ir kita nagrinėjama medžiaga. Remiantis A. Sakalo (2003) pateiktais duomenimis produktyviausias mokymas vyksta pačiam aktyviai dirbant ir perprantant medžiagą. A. Sakalas išskiria tokias mokymo metodų grupes:

1. Tradiciniai metodai. Tradiciniai mokymo metodai, tai paskaita, paskaita su diskusijomis, paskaita kombinuota su programiniu mokymu, paskaita naudojant garsines ir regimąsias priemones, probleminė paskaita. Šio metodo taikymo privalumai:

- mokytojai pripratę prie šio metodo ir geba tinkamai juo naudotis;
- šis metodas pigus.

Būtų galima išskirti tokius minėtų metodų trūkumus:

- tai nėra labia efektyvūs metodai;
- labiau remiamasi teorinėmis žiniomis nei praktiniu jų panaudojimu.

2. Valdymo praktikos studijavimo, pasidalijimo žiniomis ir patirtimi aktyvūs metodai. Tai stažuotės užsienyje, konkrečių projektų sprendimai, konsultacinė veikla, konferencijos, išvažiuojamieji užsiėmimai, pažangios patirties bei kitos medžiagos nagrinėjimas.

3. Sprendimų priėmimo, įgūdžių ugdymo aktyvūs metodai. Ši grupė apima tokius metodus: konkrečių situacijų nagrinėjimas, incidento, vaidmens atlikimo metodai, valdymo imitavimo pratybos, tai - efektyvūs, bet gana brangūs metodai.

4. Įsitikinimų ir pažiūrų formavimo psichologiniai-emociniai metodai: psichodiagnostikos metodai, grupiniai, elgsenos imitavimo pratimai, viešas pasisakymas. Šie metodai problemą nagrinėja psichologiniu aspektu.

Anot A. Sakalo (2003) galima ir kitokia metodų klasifikacija:

- Metodai, paremti klausytojų įtraukimu į tiesioginį sprendimo procesą ir sprendžiamų problemų priartinimu prie praktikos.

- Posūkis į savarankišką mokymąsi, kuris pasirinkus tinkamus metodus, gali būti efektyvus ir kas svarbiausia mūsų sąlygomis, pigus .

A.Sakalas (2003) apibūdina ir kompleksinius kvalifikacijos kėlimo metodus: tai savarankiško mokymosi organizavimas, mokymasis kokybės būreliuose, dualusis vadybos seminaras.

Savarankiško mokymosi organizavimas apima individualų mokymąsi darbe, taip pat grupinį mokymąsi. Labai svarbu:

- „skatinti mokytis darbuotojus ir įgytas žinias taikyti mokymosi procese;
- psichologiškai parengti darbuotojus savarankiškai mokytis;
- mokymąsi traktuoti ne kaip individualų darbą, bet kaip mokymąsi grupėse” [39, p.186].

Siekiant individualaus darbuotojų mokymo reikia:

- suformuoti aiškius reikalavimus darbuotojams;
- diegti potencialo ugdymo taisykles ir principus;
- suformuoti kvalifikacinius reikalavimus ir kvalifikacijos kėlimo strategijas;
- orientuoti kvalifikaciją į poreikius.

Mokymas kokybės būreliuose. Taikant šį metodą darbas grupėse siejamas su mokymu. Siekiama problemas įveikti ten, kur jos atsiranda. Kartu tai skatina darbuotojų kūrybiškumą, norą spręsti kylančias problemas, bei motyvuoja dirbti ir mokytis.

Dualusis vadybos seminaras. Šis metodas skirtas daugiau vadovaujantiems žmonėms. Siekiama išmokyti veikliai mąstyti, aktyviai veikti, vadovauti. To mokomasi ne paskaitose, bet praktiškai derinant su kvalifikacijos kėlimu.

G. Dessler (2001) pateikia tokius dažniausiai taikomus darbuotojų mokymo metodus (3 lentelė).

3 lentelė

Darbuotojų mokymo metodai

Eil. Nr.	Metodas	Aprašymas
1.	Mokymas darbo vietoje	Darbuotoją darbo vietoje gali mokyti patyręs darbininkas arba viršininkas.
2.	Praktinės stažuotės	„Praktinės stažuotės – tai struktūrizuotas mokymo procesas, kurio metu asmenys tampa įgudusiais darbininkais dalyvaudami auditoriniuose užsiėmimuose ir mokydami darbe darbo vietoje“ [14, p.159].
3.	Audiovizualiniai metodai	Tai pvz., mokomieji filmai, vidinės televizijos laidos, audiojuostos, bei videojuostos. Šių metodų grupei priskiriami: a) telemokymas - jo metu instruktorius iš centrinės būstinės televizijos kanalais gali mokyti darbuotojų grupes įvairiose vietovėse.

3 lentelės tęsinys kitame puslapyje

		b)distancinis mokymas organizuojant videokonferencijas. “Ryšys sukūrimas siunčiant telefono linijomis ar per palydovą specialiu būdu sutankintus audio ir video signalus. Klavišiniai pultai leidžia auditorijai bendrauti tarpusavyje“ [14, p. 160]. Gali bendrauti grupės esančios skirtinguose miestuose.
4.	Imitacinis mokymas	„Tai toks mokymo būdas, kai besimokantieji dirba su tikrais ar imituojančiais tikrus įrengimais, tačiau ne darbo vietoje.“[14, p.161].
5.	Kompiuterizuotas mokymas	Kompiuterizuoto mokymo metu darbuotojai savo žinias sustiprina, įgūdžius patobulina naudodamiesi dialoginėmis kompiuterinėmis sistemomis.
6.	Mokymas naudojant kompaktinius diskus ir internetą.	Tai ne tik mokymasis naudotis internetu, bet ir internetas naudojamas kaip mokymosi priemonė, pvz. mokymo medžiagai persiųsti. Mokymuisi naudojamos ir įvairios programos, kurios įrašytos diskuose.
7.	Specialios paskirties mokymas	Raštingumo mokymo metodai. Tai elementaraus raštingumo mokymas-gebėjimo skaityti, rašyti, atlikti aritmetinius veiksmus. Vertybių skiepijimas. Tai brangiausių firmai vertybių skiepijimas. Pratinimas prie darbo jėgos įvairovės. Mokymas dirbti komandoje ir įgaliojimų suteikimas.

Sudaryta autorės remiantis šaltiniu: Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Apibendrinant galima teigti, kad mokymo metodų pasirinkimas yra gana platus, tad reikia pasirinkti produktyviausius, tinkamiausius vienu ar kitu atveju.

Atlikus literatūros šaltinių analizę galima pateikti tokias *išvadas* apie personalo mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą:

- Personalo mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas yra organizacijos investicija. Ši investicija reikšminga dirbančiajam, organizacijai, valstybei ir visuomenei.
- Pagrindinės problemos su kuriomis susiduriama organizuojant darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą yra nepakankamas finansavimas, nepakankamas darbuotojų motyvavimas, tyrimų personalo mokymo klausimais trūkumas.
- Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas gali būti suvokiamas kaip darbuotojų motyvavimo priemonė, investicija, darbo įvertinimo tikslas ir pan.
- Privačiame sektoriuje turi būti kuriama darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema paremta darbuotojų mokymo poreikių nustatymu, tikslų numatymu, planų sudarymu, mokymo rezultatų įvertinimu. Analizuotų autorių atlikti tyrimai leidžia teigti,

kad privačiame sektoriuje tokia sistema yra kūrimosi stadijoje, ne visi mokymo proceso etapai yra išbaigti.

- Viešajame sektoriuje darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema paremta LR įstatymais. Darbuotojų mokymo sistema pradėta kurti neseniai. Įstojus į Europos Sąjungą darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas orientuojamas į ES.

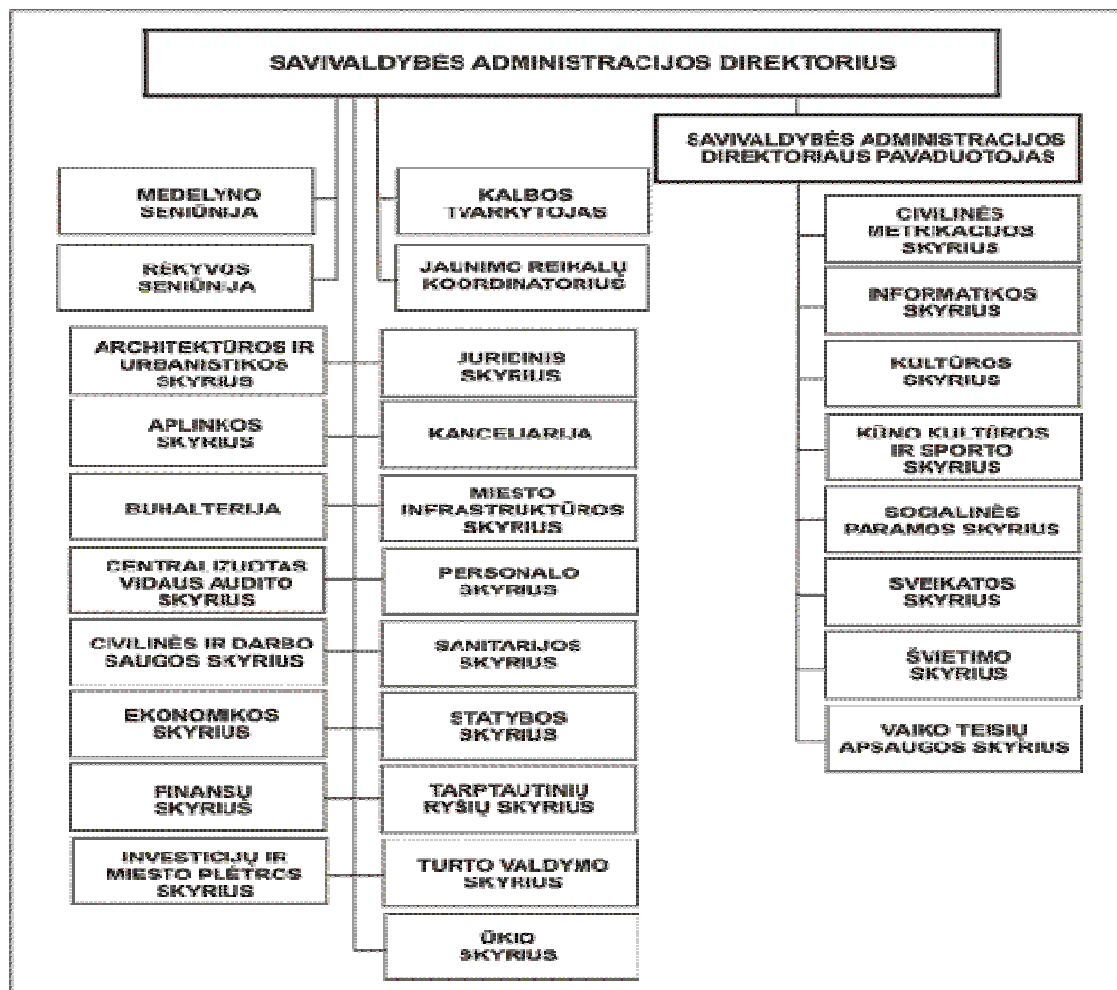
3. PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS LYGINAMOJI ANALIZĖ VIEŠAJAME IR PRIVAČIAME SEKTORIUJE

3.1. Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas Šiaulių miesto savivaldybėje

3.1.1. Šiaulių miesto savivaldybės veikla

Šiaulių miesto savivaldybėje dirba 139 darbuotojai (iš jų 134 valstybės tarnautojai). Apklausti buvo 43 darbuotojai (visi respondentai valstybės tarnautojai). Remiantis vietos savivaldos įstatymu „Savivaldybė – valstybės teritorijos administracinis vienetas, turintis juridinio asmens statusą bei Lietuvos Respublikos konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per savivaldybės tarybą.“ [68, p. 1]. Savivaldybė atlieka įstatymų priskirtas viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo funkcijas. Šios funkcijos smulkiai nurodytos Vietos savivaldos įstatyme (2000).

Šiaulių miesto savivaldybę sudaro daugybė skyrių (4 paveikslas).



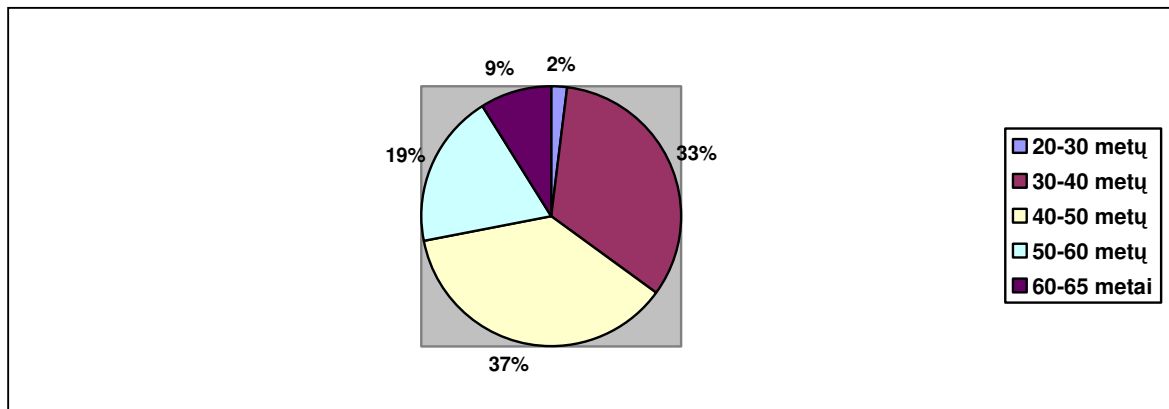
4 pav. Šiaulių miesto savivaldybės organizacinė struktūra

Šaltinis: Šiaulių miesto savivaldybės administracija. Prieiga per internetą:
<http://www.siauliai.lt/siauliai/savivaldybe/index.php>

Kiekvienas skyrius atlieka tam tikras funkcijas. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimu bei mokymu rūpinasi personalo skyrius. Nustatant darbuotojų mokymo poreikius, personalo skyrius bendradarbiauja su kitais skyriais ir jų vadėjais.

3.1.2. Duomenys apie Šiaulių miesto savivaldybės respondentus

Anketinėje apklausoje dalyvavo 43 viešojo sektoriaus darbuotojai. 5 paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal amžių.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Respondentų daugumą (70 proc.) sudaro 30-50 metų darbuotojai. Mažiausią dalį respondentų sudaro 20-30 metų darbuotojai (2 proc.). Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir darbo stažą pateikiamas 4 lentelėje.

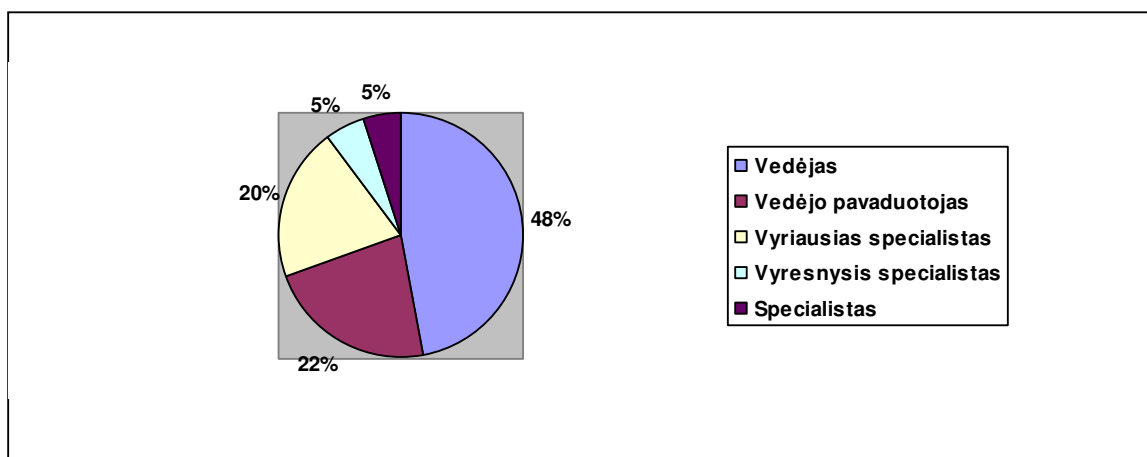
4 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir įstaigoje dirbtą laiką

Lytis	Skaičius	Įstaigoje dirbtas laiko tarpas			
		Iki metų	1-5 metai	5-10 metų	Daugiau nei 10 metų
Moterys	32	-	7	7	18
Vyrai	11	-	2	5	4
Viso	43	-	9	12	22

Dauguma respondentų (74 proc.) yra moterys. Dauguma respondentų (51 proc.) dirba šioje įstaigoje daugiau nei 10 metų. Vadinasi darbas bei tobulėjimas savo darbo srityje juos tenkina, nes neskubama keisti darbovietės. Apklausoje nedalyvavo nauji darbuotojai, dirbantys pirmus metus. Interviu duomenimis įstaigoje pirmus metus dirba 10 darbuotojų.

Galima teigti, kad 79 proc. respondentų turi nemažą darbo patirtį, nes darbo stažas šioje įstaigoje yra daugiau nei 5 metai. 6 paveiksle pateikiamas darbuotojų pasiskirstymas pagal profesines kategorijas.



6 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal profesines kategorijas

Daugiausia apklausoje dalyvavo vedėjų (48 proc). Mažiausiai specialistų (5 proc.) ir vyresniųjų specialistų (5proc.). Tačiau tai nereiškia, kad šių darbuotojų įstaigoje yra mažuma.

3.1.3. Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų ugdymo sistema

Šiaulių miesto savivaldybėje egzistuoja darbuotojų ugdymo sistema. Darbuotojų mokymas yra dar kūrimosi stadijoje, nes tokia sistema egzistuoja tik trečius metus. Darbuotojų mokymą bei kvalifikacijos tobulinimą organizuoja personalo skyrius. Apklausoje dalyvavę respondentai (100 proc.) suinteresuoti kelti savo kvalifikaciją. Personalo skyriaus vedėjos teigimu, dalis darbuotojų noriai dalyvauja mokymuose ir yra suinteresuoti kelti savo kvalifikaciją, kita dalis darbuotojų turi būti skatinami tai daryti (interviu medžiaga).

Įstaigoje egzistuoja tam tikros darbuotojų poreikių nustatymo užuomazgos, tačiau tai kol kas užuomazgos. Sudėtinga įvertinti visų darbuotojų poreikius, tam turi vykti glaudus skyrių vadovų ir personalo skyriaus bendradarbiavimas.

Darbuotojų mokymo sistemą reglamentuoja LR valstybės tarnybos įstatymas (2002). Jame numatomas įvadinis darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas. Įvadinį mokymą valstybės tarnautojai turi praeiti per pirmus darbo metus. Šiaulių miesto savivaldybėje 2005 m. įvadinį mokymą praėjo visi 10 nauji darbuotojai. Mokymai vyko kovo - lapkričio mėnesių laikotarpiu. Įvadinį mokymų (seminarų) dažnumas maždaug vienas kartas mėnesyje. Įvadinio mokymo programos reikalavimai pateikiami Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimuose (2002) (4 priedas). Per metus išeinamos maždaug 6 mokymo programos. Įvadinio mokymo pabaigoje laikomas egzaminas.

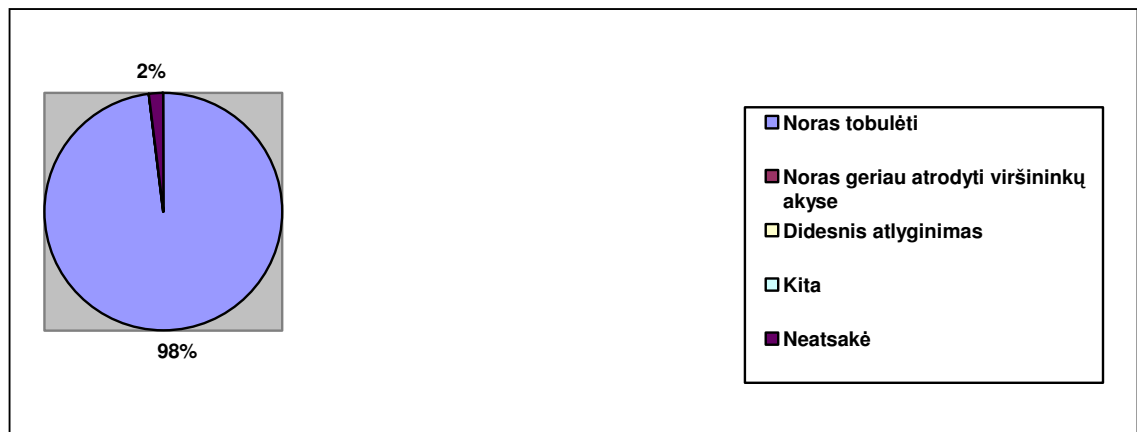
Kiekvienais metais sudaroma metinė valstybės tarnautojų mokymo programa. Pagal patvirtintą Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašą (5 priedas) įstaiga, remdamasi LR viešųjų pirkimų įstatymu (2005), pasirenka priimtinas mokymo programas ir

sudaro metinį darbuotojų mokymo planą. Vykdam darbuotojų mokymus įstaigoje stengiamasi gauti grįžtamąjį ryšį. Tam naudojama anketinė apklausa.

Apibendrinant galima teigti, kad Šiaulių miesto savivaldybėje egzistuojanti darbuotojų ugdymo sistema remiasi LR įstatymais. Sistema yra užuomazgos stadijoje, tad svarbu tinkamai organizuoti mokymus, ieškoti įvairovės, atsižvelgti į darbuotojų poreikius bei į besikeičiančias išorinės aplinkos sąlygas.

3.1.4. Motyvai, skatinantys kelti kvalifikaciją

Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojai, dalyvavę apklausoje, suinteresuoti kelti savo kvalifikaciją. Siekiant išsiaiškinti, kokie motyvai skatina darbuotojus tobulinti savo kvalifikaciją, darbuotojams buvo pateikti galimi atsakymo variantai, o taip pat jie galėjo nurodyti ir savo motyvą. 7 paveiksle pateikiami gauti rezultatai.



7 pav. Motyvai, skatinantys tobulinti kvalifikaciją

Daugumą (98 proc.) darbuotojų tobulinti kvalifikaciją skatina noras tobulėti. Tik 2 proc. respondentų kaip kvalifikacijos tobulinimo motyvą paminėjo norą geriau atrodyti viršininkų akyse. Tokių respondentų mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo motyvas nėra pats noras tobulėti, bet viršininkų vertinimas. Respondentai galėjo įrašyti savo motyvą, tačiau nei vienas kitų motyvų nenurodo. LR valstybės tarnybos įstatyme (2002) viena iš valstybės tarnautojų pareigų yra tobulinti savo kvalifikaciją, todėl noras tobulėti turi būti suvokiamas, kaip darbuotojo pareiga. Personalo skyriaus vedėjos teigimu ne visi darbuotojai motyvuoti tobulinti savo kvalifikaciją. Apie tai sprendžiama iš darbuotojų rodomos iniciatyvos, kaip jie domisi būsimois mokymo programomis.

Remiantis interviu duomenimis, personalas nėra labai suinteresuotas tobulinti savo kvalifikaciją, suinteresuota įstaiga, kad jų darbuotojai mokytųsi. Tuo rūpinasi personalo skyrius, jis motyvuoja darbuotojus, kad jie mokytųsi, siūlydamas dalyvauti organizuojamuose mokymuose. Dalis personalo patys domisi naujovėmis ir siekia dalyvauti mokymuose, o kita

dalis darbuotojų, dalyvauja mokymuose tik tada, kai juos pasiunčia į mokymus, savo iniciatyvos nerodo. Pagal tai galima išskirti dvi grupes darbuotojų: aktyvūs, kurie domisi mokymo programomis ir patys suinteresuoti dalyvauti mokymuose, pasyvūs, kurie nesidomi mokymo programomis ir juos reikia nuolat skatinti dalyvauti mokymuose. Per pastaruosius du metus visi darbuotojai dalyvavo mokymuose ir tobulino savo kvalifikaciją.

Darbuotojų skatinimas bei motyvavimas mokytis vyksta parenkant įdomias mokymo programas - tai nematerialus skatinimas. Tuo taip pat rūpinasi personalo skyrius. Parengus programą siūloma darbuotojams pasirinkti, kas jiems būtų įdomu.

Visi respondentai (100 proc.) teigė, kad darbovietėje sudarytos sąlygos mokytis, tobulinti savo kvalifikaciją. Respondentams pakanka žinių dirbti savo darbą. Darbuotojų mokymas yra rezultatyvus arba daugiametė patirtis suformavo tinkamus darbo įgūdžius. Vykstantys mokymai atnaujina žinias, o tai pagerina darbo kokybę. Kadangi apklausoje nedalyvavo darbuotojai, kurie dirba pirmus metus, neaišku ar jiems pakanka žinių, ar tos žinios prasiplečia įvadinio mokymo metu.

Atsižvelgiant į tai, kad kvalifikacijos tobulinimas yra viena iš valstybės tarnautojų pareigų ir į apklausos rezultatus, kurie patvirtina, jog darbuotojai yra suinteresuoti tobulinti savo kvalifikaciją, reikia nepamiršti, kad kiekvienas darbuotojas yra žmogus ir jo motyvacija sustiprėja tada, kai ji palaikoma.

3.1.5. Darbuotojų mokymas įstaigoje ir už įstaigos ribų

Apklausoje dalyvavę darbuotojai turėjo nurodyti, kaip dažnai vyksta darbuotojų mokymai įstaigoje ir už įstaigos ribų. Pateikti atsakymai leidžia sužinoti ar tokie mokymai įstaigoje vyksta ar ne bei ar vyksta už įstaigos ribų ir kaip dažnai jie vyksta. Respondentų atsakymai gana įvairūs (5 lentelė)

5 lentelė

Darbuotojų mokymai Šiaulių miesto savivaldybėje

Įstaigoje	Atsakiusių skaičius	Už įstaigos ribų	Atsakiusių skaičius
Kartą per mėnesį	-	Kartą per mėnesį	-
Kartą ketvirtyje	2	Kartą ketvirtyje	36
Kartą pusmetyje	1	Kartą pusmetyje	6
Kartą metuose	19	Kartą metuose	1
Darbuotojų mokymai nevykdomi	21	Nevyksta	-

49 proc. respondentų teigia, kad įstaigoje darbuotojų mokymai nevykdomi visai, visi teigė (100 proc.), kad vykdomi už įstaigos ribų. 51 proc. respondentų dalyvauja mokymuose įstaigoje. Iš jų:

5 proc. -kartą ketvirtyje;

2 proc. -kartą pusmetyje;

44 proc. - kartą metuose.

Mokymuose už įstaigos ribų dalyvauja visi darbuotojai, iš jų:

3 proc. - kartą metuose;

14 proc. - kartą pusmetyje;

84 proc.- kartą ketvirtyje.

5 lentelėje pateikti duomenys parodo, kad 84 proc. respondentų yra aktyvūs ir rūpinasi savo kvalifikacijos tobulinimu, tai atlieka bent kartą ketvirtyje. 16 proc. respondentų yra pasyvūs kvalifikacijos tobulinimo srityje ir mokymuose dalyvauja tik kartą pusmetyje arba kartą metuose. Galima daryti prielaidą, kad pastarieji nėra labai suinteresuoti tobulinti savo kvalifikaciją ir tobulina tik todėl, kad reikia. Respondentai (100 proc.) teigė, kad paskutinį kartą mokymuose dalyvavo šiais metais, vadinasi tą mėnesį mokymų nebuvo, nes buvo galima pažymėti, kad mokymuose dalyvauta šį mėnesį, šią savaitę, šiais metais.

Palyginus atsakymus, kaip sutampa pasirinkimai, kada vyksta mokymai įstaigoje ir už įstaigos ribų, gauti rezultatai pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė

Darbuotojų mokymai įstaigoje ir už įstaigos ribų

Įstaigoje	Už įstaigos ribų	Respondentų skaičius
Kartą metuose	Kartą metuose	1
Kartą ketvirtyje	Kartą ketvirtyje	2
Kartą metuose	Kartą pusmetyje	2
Darbuotojų mokymai nevykdomi	Kartą pusmetyje	3
Kartą metuose	Kartą ketvirtyje	16
Darbuotojų mokymai nevykdomi	Kartą ketvirtyje	18
Kartą pusmetyje	Kartą pusmetyje	1

Daugumos nuomone darbuotojų mokymai už įstaigos ribų vyksta kartą ketvirtyje. Kalbant apie darbuotojų mokymą įstaigoje, galima daryti tokias prielaidas: darbuotojų mokymai įstaigoje nevykdomi; darbuotojų mokymai įstaigoje vyksta kartą metuose; darbuotojų mokymai įstaigoje vyksta tik kai kuriems darbuotojams. Kaip yra iš tikrųjų sunku šiuo atveju pasakyti. Pagal dalyvavimo mokymuose dažnumą galima išskirti dvi darbuotojų grupes. Aktyvūs darbuotojai dalyvauja mokymuose įstaigoje bent kartą metuose, už įstaigos ribų - kartą ketvirtyje, arba tik už įstaigos ribų - kartą ketvirtyje. Pasyvūs darbuotojai dalyvauja mokymuose už įstaigos ribų bent kartą metuose ar pusmetyje.

7 lentelėje pateikiami duomenys, kaip pasiskirstė respondentų atsakymai pateikiant duomenis pagal kvalifikacines kategorijas. Pateikiami procentai, nuo bendro įstaigos

respondentų skaičiaus ir šalia skliausteliuose procentai, nuo kiekvienos kvalifikacinės kategorijos respondentų skaičiaus.

7 lentelė

Darbuotojų mokymai įstaigoje pagal darbuotojų kvalifikacines kategorijas

Mokymai įstaigoje	Specialistas	Vyresn. specialistas	Vyr. specialistas	Vedėjo pavaduotojas	Vedėjas
Kartą per mėnesį	-	-	-	-	-
Kartą ketvirtyje	-	-	-	-	6% (10%)
Kartą pusmetyje	-	-	-	-	-
Kartą metuose	2% (50%)	2% (50%)	2% (11%)	16% (70%)	23% (50%)
Darbuotojų mokymai nevykdomi	2%(50%)	2% (50%)	19% (89%)	7% (30%)	19% (40%)

Pusė specialistų (50 proc.) teigia, kad darbuotojų mokymai nevykdomi įstaigoje, kita pusė (50 proc), kad darbuotojų mokymai vykdomi kartą metuose. Sunku pateikti išvadą, kadangi specialistų apklausoje dalyvavo tik 4% visų respondentų. Analogiškai duomenys gauti ir vyresniųjų specialistų.

Dauguma (89 proc.) vyr. specialistų teigia, kad darbuotojų mokymai įstaigoje nevykdomi, todėl galima daryti prielaidą, kad vyr. specialistams tokie mokymai nevykdomi arba, kad jie nesuinteresuoti dalyvauti tokiuose mokymuose. Dauguma (70 proc.) vedėjų pavaduotojų, teigia, kad mokymai įstaigoje vyksta kartą metuose. Vadinasi tokie mokymai gali būti organizuojami vedėjų pavaduotojams, o taip pat ir vedėjams, nes 60 proc. vedėjų taip pat pažymėjo, kad tokie mokymai vyksta. Galima daryti prielaidą, kad mokymai įstaigoje vyksta, kai kurios srities specialistams.

8 lentelėje pateikiamas respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal kvalifikacines kategorijas pažymint, kaip dažnai vyksta mokymai už įstaigos ribų (pateikiami respondentų procentai nuo įstaigos respondentų skaičiaus ir nuo kvalifikacinės kategorijos respondentų skaičiaus).

8 lentelė

Darbuotojų mokymai už įstaigos ribų pagal darbuotojų kvalifikacines kategorijas

Mokymai už įstaigos ribų	Specialistas	Vyresn. specialistas	Vyr. specialistas	Vedėjo pavaduotojas	Vedėjas
Kartą per mėnesį					
Kartą ketvirtyje	5% (100%)	2% (50%)	19% (89%)	16% (70%)	40% (85%)

8 lentelės tęsinys kitame puslapyje

8 lentelės tęsinys

Kartą pusmetyje	-	2% (50%)	2% (11%)	7% (30%)	5% (10%)
Kartą metuose	-	-	-	-	2% (5%)
Mokymai nevykdomi	-	-	-	-	-

Pateikti rezultatai leidžia patvirtinti anksčiau pateiktą išvadą, kad darbuotojų mokymai už įstaigos ribų dažniausiai vyksta kartą ketvirtyje, tai nepriklauso nuo specialistų kvalifikacinės kategorijos.

9 lentelėje pateikiami duomenys, kaip pasiskirstė atsakymai pagal darbuotojų darbo stažą įstaigoje (procentai pateikiami nuo bendro respondentų skaičiaus, skliausteliuose nuo tam tikrą darbo stažą turinčių respondentų skaičiaus).

9 lentelė

Darbuotojų mokymai (įstaigoje) pagal darbuotojų darbo stažą įstaigoje

Mokymai įstaigoje	1-5 m.	5-10 m.	Daugiau nei 10 metų	Iki metų
Kartą per mėnesį	-	-	-	-
Kartą ketvirtyje	-	-	5% (9%)	-
Kartą pusmetyje	-	2% (8%)	-	-
Kartą metuose	5% (22%)	6% (25%)	33% (70%)	-
Mokymai nevykdomi	16% (88%)	19% (67%)	14% (21%)	-

Dauguma (70 proc.) ilgiau nei 10 metų dirbančių respondentų savo kvalifikaciją tobulina kartą metuose įstaigoje vykstančiuose mokymuose. Tai sudaro 33 proc. visų respondentų. Mažiau nei 10 metų dirbančių įstaigoje respondentų (35 proc. visų respondentų) teigia, kad mokymai įstaigoje nevykdomi. 9 lentelėje pateikti duomenys leidžia teigti, kad mokymų dažnumas įstaigoje nepriklauso nuo darbuotojo darbo stažo įmonėje, nes kiekvienoje respondentų grupėje atsirado teigiančių, kad mokymai nevykdomi, kad vykdomi kartą metuose. Kai kurie teigė, kad mokymai vyksta kartą ketvirtyje, kartą pusmetyje.

10 lentelėje pateikiami rezultatai apie mokymus už įstaigos ribų (procentai pateikiami taip pat kaip ir 9 lentelėje)

10 lentelė

Darbuotojų mokymai už įstaigos ribų pagal darbuotojų darbo stažą įstaigoje

Mokymai už įstaigos ribų	1-5 m.	5-10 m.	Daugiau nei 10 metų	Iki metų
Kartą per mėnesį	-	-	-	-
Kartą ketvirtyje	12% (56%)	23% (83%)	47% (91%)	-
Kartą pusmetyje	6% (33%)	5% (17%)	5% (9%)	-
Kartą metuose	2% (11%)	-	-	-
Mokymai nevykdomi	-	-	-	-

Palyginus, kiek respondentų dalyvauja mokymuose kartą ketvirtyje, mažiausia (12 proc.) dirbančių įstaigoje nuo 1 iki 5 metų, daugiausia (47 proc.) darbuotojų, dirbančių daugiau nei 10 metų. Mokymuose už įstaigos ribų dažniausiai dalyvauja didesnę darbo patirtį turintys darbuotojai, nes jiems aktualiausia atnaujinti žinias. Kartą pusmetyje mokymuose dalyvauja po 5, 6 proc. kiekvienos grupės respondentų. Kartą metuose dalyvauja tik nuo 1 iki 5 metų dirbančių darbuotojų mažuma (2 proc.), tai parodo, kad kai kurie trumpiau dirbantys darbuotojai nejaučia poreikio tobulintis dažniau nei kartą metuose. 10 lentelėje pateikti duomenys leidžiai teigti, kad mokymų dažnumas už įstaigos ribų iš dalies priklauso nuo darbuotojų darbo stažo.

Darbuotojų mokymai organizuojami remiantis LR viešųjų pirkimų įstatymu (2005). Žiūrima, kokias programas siūlo mokymo įstaigos, programų kainas ir renkamasi. Pagal LR valstybės tarnybos įstatymą (2002) valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Numatomos lėšos turi sudaryti ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytą asignavimų. 2004 metais Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų mokymui buvo skirta tik 0,69 proc. valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytą asignavimų, vietoj įstatymo numatyto 1 proc. 2005 metais ir 2006 metais skirtas 1 proc. atitinka numatytą įstatyme minimumą. Lėšų trūkumas riboja mokymų pasirinkimą, ne tik jų skaičių, bet kartu ir mokymo įstaigų pasirinkimą, mokymo programų pasirinkimą.

Viešojo sektoriaus įstaigos gali dalyvauti Europos socialinės plėtros fondo skelbiamuose projektų rašymuose ir gauti subsidijas darbuotojų mokymui. Viena iš veiklos sričių, kuri buvo numatyta 2004-2006 m. galimų finansuojamų projektų priemonės veiklos sričių buvo parama valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų mokymui. Šiaulių miesto savivaldybė nepateikė paraiškos, tačiau ketinama kitą kartą dalyvauti ir plėtoti kompetencijų sritį. Konkrečiai darbuotojų mokymui lėšų šaltinių kol kas neieškoma, bet rengiant kitų sričių projektus, kartais įtraukiamas ir darbuotojų mokymas.

3.1.6. Darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo reikšmė

Konceptualiojoje darbo dalyje 1.2 poskyryje buvo analizuotos įvairių autorių nuomonės apie darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo reikšmę organizacijoje. Šiame poskyryje analizuojamos respondentų nuomonės šiuo klausimu.

Respondentų nuomonės dėl darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo reikšmės buvo įvairios (galėjo rinktis daugiau nei vieną atsakymą).

Kvalifikacijos tobulinimo reikšmės aspektai viešajame sektoriuje

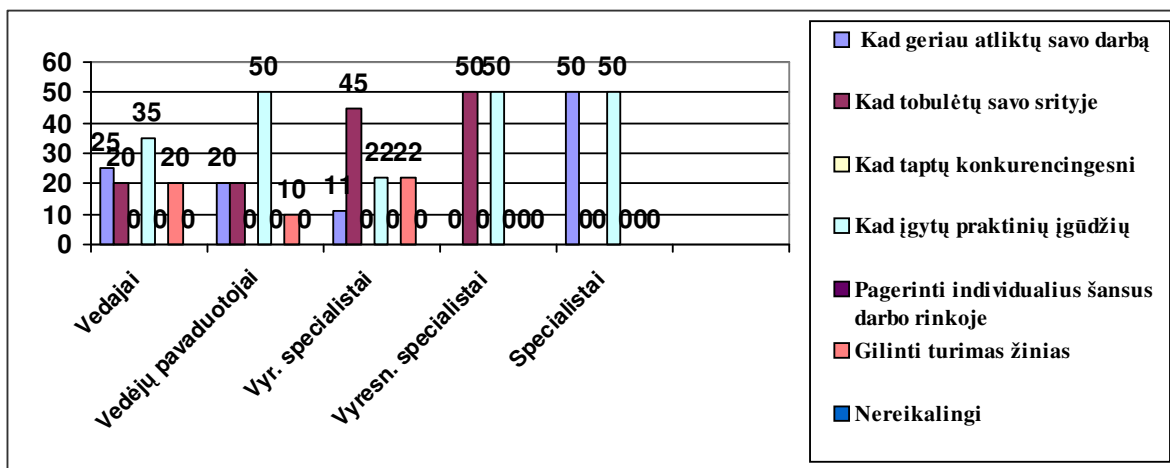
Teiginiai	Atsakiusių skaičius procentais
Kad geriau atliktume savo darbą	21 %
Kad tobulėtume savo darbo srityje	26 %
Kad taptume konkurencingesni	-
Kad įgytume praktinių įgūdžių	37 %
Gilinti turimas žinias	19 %
Pagerinti individualius šansus darbo rinkoje	-
Nereikalingas	-
Kitas variantas	-

Atsižvelgiant į respondentų, parinkusių reikšmingumo aspektą, skaičiaus mažėjimą, kvalifikacijos tobulinimo reikalingumo aspektus galima išvardinti nuo svarbiausių iki mažiau svarbių. Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas reikalingas, nes mokantis:

- 1) įgyjami praktiniai įgūdžiai;
- 2) darbuotojai tobulėja savo darbo srityje;
- 3) geriau atliekamas darbas;
- 4) gilinamos žinios.

Remiantis atsakymais, dauguma (37 proc.) darbuotojų mokymų reikšmę sieja su praktinių įgūdžių įgijimu, vadinasi darbuotojams reikia tokių mokymų. Svarbiausiu motyvu mokytis tampa pats darbas, kurį kiekvienas dirba. Darbuotojai dalyvauja mokymuose ir kvalifikaciją tobulina tam, kad profesionaliau atliktų savo darbą. Nėra manančių, kad darbuotojų mokymas nereikalingas. Tobulėjanti visuomenė verčia tobulėti kiekvieną savo srityje.

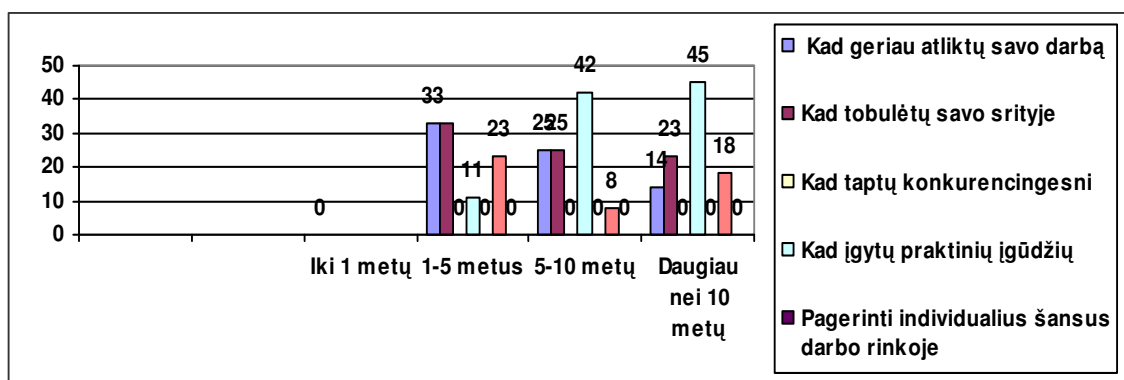
8 paveiksle palyginama, kaip pasiskirstė nuomonės remiantis darbuotojų kvalifikacinėmis kategorijomis.



8 pav. Mokymosi reikalingumas viešajame sektoriuje pagal kvalifikacines kategorijas

Vedėjai, vyresn. specialistai, specialistai, vedėjų pavaduotojai mokydamiesi pagrįdė siekia įgyti praktinių įgūdžių. Vyresn. specialistai ir vyr. specialistai pabrėžia tobulėjimą savo srityje. Specialistai ir vedėjai, kaip reikšmingą aspektą, įvardina tai, kad mokantis geriau atliekamas darbas. Mokymosi reikšmės suvokimas nežymiai skiriasi pagal kvalifikacines kategorijas. Nei vienos kategorijos darbuotojai reikšmingais mokymosi aspektais nepažymėjo, individualių šansų pagerinimo darbo rinkoje ar konkurencingumo didinimo. Viešajame sektoriuje konkurencingumo aspektas neaktualus. O kalbant apie individualių šansų pagerinimą darbo rinkoje, galima daryti prielaidą, kad mokymais individualūs šansai rinkoje nepagerinami arba nėra poreikio gerinti individualius šansus, respondentai patenkinti savo darbu.

9 paveiksle pateikiami duomenys, kaip pasiskirstė respondentų atsakymai pagal dirbamų įstaigoje metų skaičių.



9 pav. Mokymosi reikalingumas viešajame sektoriuje, pagal darbuotojų darbo stažą įstaigoje

Ilgiau nei 5 metus dirbantys darbuotojai akcentuoja praktinių įgūdžių įgijimą. Darbuotojai, dirbantys įstaigoje nuo 1 iki 5 metų, pabrėžia tobulėjimą savo srityje ir gebėjimą geriau atlikti savo darbą. Ilgametė darbo patirtis nulėmė, kad praktinių įgūdžių daugiausia įgyjama praktinių užsiėmimų metu. Trumpiau dirbantys darbuotojai abstrakčiai vertina mokymų reikšmę, ją sieja su tobulėjimu, geresniu darbo atlikimu.

Vertinant mokymų naudą, gauti rezultatai pasiskirstė taip:

- 88 proc. respondentų sutinka su teiginiu, kad mokymai, kuriuose jie dalyvavo buvo naudingi jiems kaip specialistams.

- 9 proc. respondentų sutinka su jau minėtu teiginiu ir dar sutinka, kad vykdomi mokymai didina bendrąjį išprusimą (užsienio kalbos mokymas).

- 3 proc. respondentų sutinka su teiginiu, kad vykdomi mokymai didina bendrąjį išprusimą.

Gauti rezultatai leidžia teigti, kad mokymai yra naudingi darbuotojams kaip specialistams. Kai kuriais atvejais mokymuose kreiptinas dėmesys bendro darbuotojų išprusimo lavinimui.

Nėra mokymų, kuriuose būtų tobulinami asmeniniai žmogaus sugebėjimai reikalingi darbui. Nemokoma, kaip dirbti su naujausiomis technologijomis. Galima daryti prielaidą, kad tai nebeaktualu. Tobulinti asmenines darbuotojų savybes mokymu metu gali būti brangu, o be to sunku atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo sugebėjimus. Nėra sąlygų tokiems mokymams organizuoti. Vykstant psichologinio pobūdžio mokymams iš dalies ugdomi ir asmeniniai darbuotojų sugebėjimai.

Darbuotojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo reikalingumą, patvirtina gauti rezultatai. Respondentų atsakymai leidžia numatyti kai kuriuos darbuotojų mokymo poreikius, bei galimas mokymų kryptis.

3.1.7. Personalo mokymo trūkumai

Siekiant išsiaiškinti, ko pasigendama darbuotojų mokymuose, buvo pateikti 7 pasirinkimo variantai, juos reikėjo įvertinti balais. Labiausiai ko trūksta reikėjo žymėti 7 balais, o ko netrūksta (trūksta mažiausiai) – 1 balu. (12 lentelė)

12 lentelė

Darbuotojų mokymų trūkumai viešajame sektoriuje

Teiginys	1 balas	2 balai	3 balai	4 balai	5 balai	6 balai	7 balai
Praktinių įgūdžių susijusių su darbu	72 %	14%	-	-	-	7%	7%
Teorinių žinių susijusių su darbu	93%	7%	-	-	-	-	-
Naujausių žinių susijusių su informacinėmis technologijomis	86%	7%	-	7%	-	-	-
Mokymų susijusių su darbu prie kompiuterio	79%	7%	7%	7%	-	-	-
Užsienio kalbos mokymų	43%	7%	7%	-	14%	22%	7%
Mokymų, kuriuose būtų tobulinamos asmeninės savybės reikalingos darbe	64%	7%	-	22%	-	7%	-
Supažindinimo su naujausia teisine baze reikalinga darbe	50%	-	7%	14%	-	29%	-

Pagal parinktus balsus galima išskirti tris grupes :

1. Grupė. Labiausiai trūksta (žymėjo 7, 6, 5 balais);
2. Grupė. Vidutiniškai trūksta (žymėjo 4, 3 balais);
3. Grupė. Netrūksta (žymėjo 1, 2 balais).

Pagal respondentų, įvertinusių trūkumus aukštais balais, procentą galima išskirti, kokių mokymų **labiausiai trūksta**:

1. Užsienio kalbos mokymų (43 proc.).
2. Supažindinimo su naujausia teisine baze (29 proc.).
3. Praktinių įgūdžių susijusių su dirbamu darbu (14 proc.).
4. Mokymų, kuriuose būtų tobulinamos asmeninės savybės reikalingos darbe (7 proc.).

Respondentams labiausiai trūksta užsienio kalbos mokymų, tačiau labai jų trūksta tik 43 proc. respondentų. Nedaug respondentų mokymus vertino 5,6,7 balais. Galima daryti prielaidą, kad vykdomi mokymai tenkina darbuotojų poreikius.

Antrai grupei priskiriami mokymai, kurių respondentams **vidutiniškai trūksta**:

1. Mokymų, kuriuose būtų tobulinamos asmeninės savybės reikalingos darbe (22 proc.).
2. Supažindinimo su naujausia teisine baze (21 proc.).
3. Mokymų susijusių su darbu prie kompiuterio (14 proc.).
4. Naujausių žinių susijusių su informacinėmis technologijomis (7 proc.).
5. Užsienio kalbos mokymų (7 proc.).

Vidutinius mokymų trūkumus išskyrė neaug respondentų. Daugiausia iš pažymėjusių nurodė, kad trūksta mokymų, kuriuose tobulinamos asmeninės savybės reikalingos darbe.

Trečiai grupei priskiriami mokymai, kurių **netrūksta (arba labai mažai trūksta)**:

1. Teorinių žinių susijusių su darbu (100 proc.).
2. Naujausių žinių susijusių su informacinėmis technologijomis (93 proc.).
3. Mokymų susijusių su darbu prie kompiuterio (86 proc.).
4. Praktinių žinių susijusių su darbu (86 proc.).
5. Mokymų, kuriuose būtų tobulinamos asmeninės savybės reikalingos darbe (71 proc.).
6. Supažindinimo su naujausia teisine baze (50 proc.).
7. Užsienio kalbos mokymų (50 proc.).

Dauguma darbuotojų yra patenkinti vykdomais darbuotojų mokymais, arba tiesiog nejaučia poreikio kai kuriems mokymams, nes jie gali atrodyti nereikšmingi dirbant jų darbą.

Remiantis interviu duomenimis, didžiausias dėmesys mokymuose kreiptinas į profesionalumą, supažindinimą su teisine baze, vadybinių sugebėjimų ugdymą, komandinį darbą, psichologinius užsiėmimus.

Apibendrinant galima teigti, kad labiausiai (43 proc.) trūksta užsienio kalbos mokymų, tai sudaro didžiausią procentą, kurie pažymėjo aukštais balais. Kai kuriems respondentams trūksta supažindinimo su teisine baze. Galima daryti prielaidą, kad jiems tai labai aktualu ir gal reiktų atskirų mokymų, kuriuose būtų išaiškinti naujausi teisiniai dokumentai. Trūksta mokymų, kuriuose būtų tobulinamos asmeninės savybės reikalingos darbe.

3.1.8. Personalo mokymo formos ir metodai

Organizuojant darbuotojų mokymą parenkamos mokymo formos ir metodai. Kiekviena asmenybė turi savitą mastymo būdą, bei geba informaciją įsisavinti sau priimtinu būdu. Siekiant išsiaiškinti, kokios mokymo formos ir metodai naudingiausi, respondentams buvo pateikti galimi atsakymų variantai, reikėjo nurodyti, kas jiems teikia didžiausią naudą.

13 lentelėje pateikti gauti rezultatai.

13 lentelė

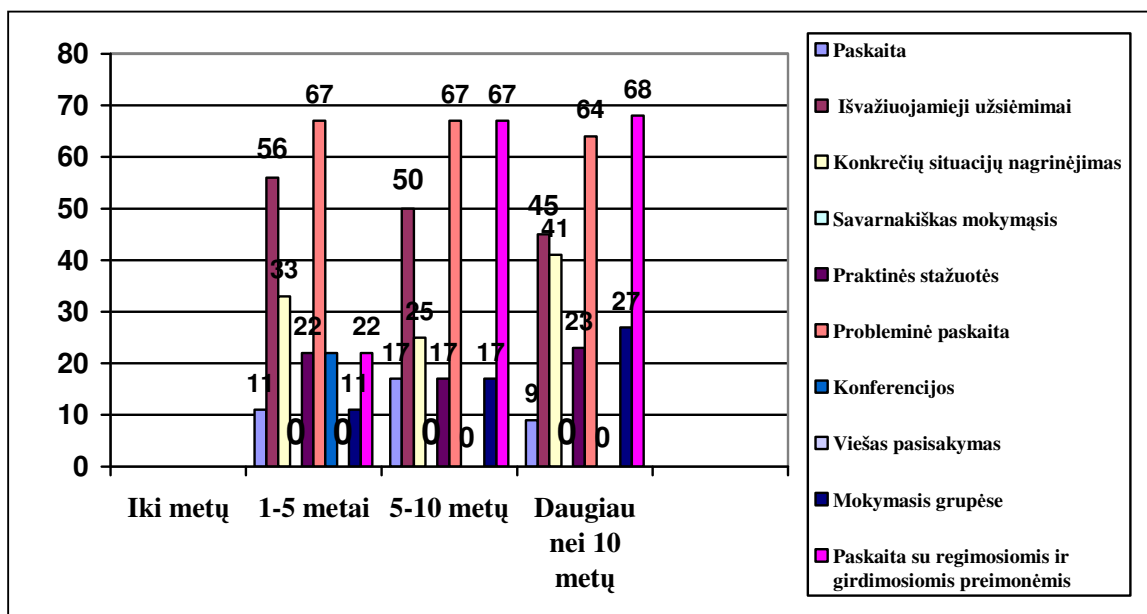
Mokymo formos ir metodai viešajame sektoriuje

Eil. Nr.	Mokymo formos ir metodai	Respondentų skaičius procentais
1.	Paskaita	12 %
2.	Išvažiuojamieji užsiėmimai	49 %
3.	Konkrečių situacijų nagrinėjimas	35 %
4.	Savarankiškas mokymasis	-
5.	Praktinės stažuotės	21 %
6.	Probleminė paskaita	65 %
7.	Konferencijos	5 %
8.	Viešas pasisakymas	-
9.	Mokymasis grupėse	21 %
10.	Paskaita su regimosiomis ir girdimosiomis priemonėmis	58 %

Naudingiausios mokymo formos yra probleminė paskaita, paskaita su regimosiomis ir girdimosiomis priemonėmis, išvažiuojamieji užsiėmimai.

Priimtinausias mokymo metodas - konkrečių situacijų nagrinėjimas. Gauti rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojai visiškai nemėgsta savarankiškai mokytis, taip pat nemėgsta viešų pasisakymų. Tai patvirtina, kad kiekvienas žmogus turi sau priimtinius mokymosi metodus ir formas, kurios padeda įsisavinti medžiagą. Įprastinės mokymo formos kaip paskaita nedomina darbuotojų, nes ten pateikiama vien teorinė medžiaga be vaizdinių priemonių.

Paveiksle (6 priedas) pateikiamas mokymo formų ir metodų pasiskirstymas pagal darbuotojų kvalifikacines kategorijas. Specialistai ir vyr. specialistai, kaip pagrindinį mokymo metodą įvardija konkrečių situacijų nagrinėjimą. Palyginus visų profesinių kategorijų darbuotojų atsakymus, kaip vieną iš pagrindinių mokymo formų galima paminėti probleminę paskaitą, ją pasirinko visų kategorijų darbuotojai. Vedėjams ir pavaduotojams antra pagal svarbumą mokymo forma - išvažiuojamieji užsiėmimai. Galima daryti išvadą, kad darbuotojams priimtinesni praktinio pobūdžio užsiėmimai, vien teorinio pobūdžio užsiėmimai darbuotojų netenkina.



10 pav. Mokymo formos ir metodai viešajame sektoriuje pagal darbo stažą įstaigoje

10 paveiksle pateiktas mokymo metodų pasirinkimas pagal darbuotojų dirbamų metų stažą įstaigoje. Daugiau nei 5 metus dirbę specialistai pirmenybę teikia paskaitai su regimosiomis ir girdimosiomis priemonėmis. Tai priimtinausias būdas atnaujinti žinias, tai ne tik sausa teorija, bet teorija su pavyzdžiais. Antra mokymo forma - probleminė paskaita.

Iki 5 metų dirbantys specialistai pagrindine mokymo forma parinko probleminę paskaitą. Vadinasi medžiaga geriausiai įsisavinama sprendžiant problemas, analizuojant problemines situacijas. Specialistai linkę viską išnagrinėti pasitelkdami mąstymo procesus. Tai artima šiuolaikiniam mokymui, kuris skatina ne mintinai išmokti medžiagą, o mokėti mąstyti ir kai reikia žinoti, kur rasti reikiamą informaciją ir ją pritaikyti. Trečia mokymo forma, kurą parinko visų 10 paveiksle įvardintų grupių respondentai – išvažiuojamieji užsiėmimai (iki 5 m. dirbantiems darbuotojams ši mokymo forma viena iš pagrindinių). Daugiau nei 5 metus dirbantiems respondentams sunku medžiagą įsisavinti konferencijose.

Remiantis interviu duomenimis dažniausiai mokymai organizuojami paskaitų, seminarų forma. Jei ministerija organizuoja, mokymai būna ir nemokami. Jų metu populiarūs praktiniai užsiėmimai, kurių metu mokomasi dirbti komandoje, taip pat vyksta bendravimo, psichologinio pobūdžio užsiėmimai.

Lyginant su teorinėje dalyje (2.3 poskyris) pateikta medžiaga gauti duomenys iš dalies sutampa: darbuotojai mėgsta naujas netradicines mokymo formas ir metodus. Galima daryti prielaidą, kad tokios mokymo formos ir metodai padeda įsisavinti medžiagą. Kai kurie autoriai teigia, kad pereinama prie savarankiško mokymosi, šis tyrimas nepatvirtino minėto teiginio, nei vienas respondentas nepasirinko šio metodo.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojams tinkamos mokymo formos ir metodai, kuriuose pateikiama vaizdinė medžiaga, lavinami mąstymo procesai, sprendžiamos įvairios probleminės situacijos. Vien teorija neturi jokios vertės, jei ji nesusieta su praktika, todėl nepopuliari tradicinė paskaita, konferencijos, savarankiškas mokymasis.

3.2. Personalo mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas UAB „Sunndora“, AB „Bankas“, UAB „Draudimas“

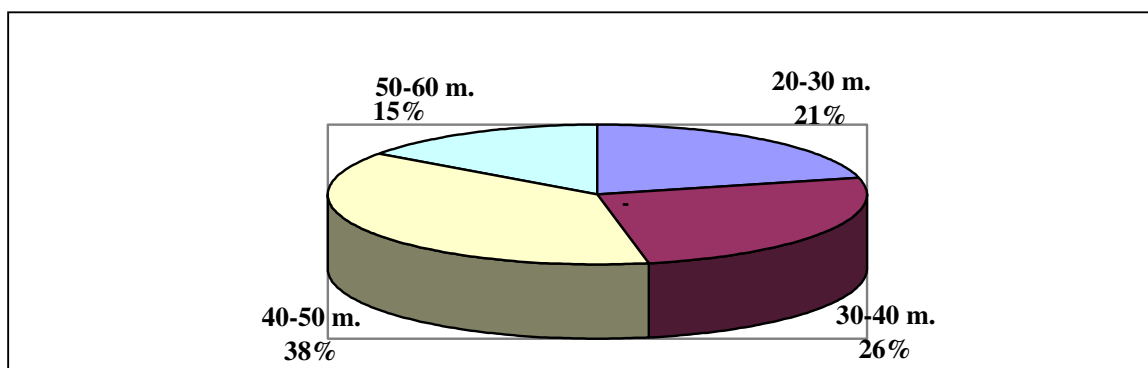
3.2.1. Privataus sektoriaus įmonių veiklos apžvalga

AB „Bankas“ įkurtas 1990 metais kovo 2 dieną. Jis yra vienas iš komercinės bankininkystės pradininkų. Teikia bankininkystės paslaugas privatiems ir verslo klientams bei finansų įstaigoms. Ypač daug dėmesio skiria universalioms ir pagal individualius klientų poreikius kuriamoms finansų paslaugoms, elektronei bankininkystei, ilgalaikiams ryšiams su klientais. Savo filialus bankas yra įsteigęs daugelyje Lietuvos miestų. Banko Šiaulių filiale, kurio darbuotojai dalyvavo apklausoje, dirba 39 darbuotojai.

UAB „Draudimas“ Lietuvoje pradėjo veikti 2001 metais. Šiuo metu yra vienas iš gyvybės draudimo ir pensijų kaupimo lyderių Lietuvoje. Kreiptinas ypatingas dėmesys į klientų aptarnavimo kokybę ir draudimo konsultantų profesionalumo ugdymą. Rengiami kelių pakopų profesinio lavinimo mokymai draudimo konsultantams ir vadovams, organizuojami seminarai, konferencijos. Mokymų metu plečiamos žinios ir tobulinami praktiniai įgūdžiai. Šiaulių filiale dirbantys darbuotojai dalyvavo apklausoje. Čia dirbančių darbuotojų skaičius svyruoja nuo 40 iki 60.

UAB „Sunndora“ įkurta 1994 metais. Įmonė teikia farmacijos paslaugas bei parduoda gaminius. Vykdoma didmeninė prekyba, gamyba, teikiamos paslaugos. Pagrindinių ekonominių rodiklių gerėjimas leidžia bendrovei investuoti į mokslinius tyrimus, darbuotojų apmokymus, naujus įrengimus ir plėsti gamybos veiklą. Laikomasi nuostatos, kad gamyba turi eiti lygiaverčiai su inovacine veikla, nes tik taip galima įeiti į rinką su naujais ir konkurencingais produktais. Įmonėje šiuo metu dirba 35 darbuotojai. Įmonė rūpinasi darbuotojų kvalifikacijos tobulinimu ir mokymu. Pagrindinis dokumentas, kuriuos vadovaujasi tai darbuotojų parinkimo, mokymo, kvalifikacijos kėlimo procedūra. Ji sudaryta remiantis teisiniais dokumentais, kurie reglamentuoja įmonės specifikos darbą.

Apklausoje dalyvavo 11 - AB „Bankas“, 10- UAB „Draudimas“, 26- UAB „Sunndora“ darbuotojai. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateikiamas 11 paveiksle.



11 pav. Privataus sektoriaus respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Dauguma respondentų yra 40-50 m. amžiaus (38 proc.), mažiausiai - 50-60 m. amžiaus (15 proc.). Darbuotojų, kurių amžius 20-30 metų tik 6 proc. daugiau nei 50-60 metų darbuotojų.

14 lentelė

Duomenys apie privataus sektoriaus respondentus

Lytis	Skaičius	Darbuotojų skaičius pagal organizacijoje dirbtą laiko tarpą			
		Iki metų	1-5 metai	5-10 metų	Daugiau nei 10 metų
AB „Bankas“					
Moterys	7	2	3	1	1
Vyrai	4	2	-	-	2
Viso	11	-	-	-	-
UAB „Draudimas“					
Moterys	9	2	7	-	-
Vyrai	1	-	1	-	-
Viso	10	-	-	-	-
UAB „Sunndora“					
Moterys	16	3	8	5	0
Vyrai	10	0	6	4	-
Viso	26	-	-	-	-
Iš viso	47	9	25	10	3

14 lentelėje pateikiami duomenys, kaip pasiskirstę respondentai pagal lytį ir darbo stažą įmonėse. Dauguma respondentų - moterys. 53 proc. respondentų dirba įmonėje nuo 1 iki 5 metų. Įmonės suinteresuotos priimti naujus darbuotojus. Palyginus 11 paveiksle ir 14 lentelėje patiektus duomenis matyti, kad įmonės priima ir jaunus darbuotojus, kuriuos reikia dar mokyti naujo darbo, formuoti praktinius įgūdžius. 19 proc. respondentų organizacijoje dirba pirmus metus. Daugiau nei 10 metų dirbančių darbuotojų tik 6 proc. Tokį reiškinį galima paaiškinti tuo, kad įmonės yra pakankamai jaunos, tik AB „Bankas,, įkurtas anksčiau, todėl tik šio banko respondentų tarpe yra darbuotojų dirbančių daugiau nei 10 metų. UAB „Sunndora“ įsikūrė tik 4 metais vėliau, tačiau respondentų tarpe nėra darbuotojų, kurie dirbtų daugiau nei

10 metų. Galima daryti prielaidą, kad tokių darbuotojų yra, bet jie nedalyvavo apklausoje, o taip pat galima daryti ir kitą prielaidą, kad darbuotojai linkę keisti savo darbo vietą ir daugiau kaip 10 metų dirbančių darbuotojų nėra.

3.2.2. Darbuotojų ugdymo sistema

Tyrimė dalyvavusiose įmonėse egzistuoja darbuotojų ugdymo sistema. Tai patvirtintino apklausos ir interviu duomenys. Visi respondentai teigė, kad tokia sistema egzistuoja. AB „Bankas“ klientų aptarnavimo skyriaus direktoriaus interviu duomenimis, darbuotojų ugdymu rūpinasi kompetencijų centras. Visi (100 proc.) respondentai suinteresuoti kelti savo kvalifikaciją. Darbuotojai turi kelti savo kvalifikaciją, nes to reikalauja besikeičiančios aplinkos sąlygos. Atsiradus naujai paslaugai, naujam produktui darbuotojai turi mokytis, kaip tas paslaugas parduoti ir pan. Skatinama darbuotojų atsakomybė už asmeninį tobulėjimą. Vadovai nuolat vertina darbuotojų pasiekimus, numato ugdymo poreikius.

UAB „Draudimas“ darbuotojų ugdymu rūpinasi kompanijos mokymų centras, organizacijos Šiaulių filialas yra tik organizacijos dalis, tad čia dirbantys skyrių ir grupių vadovai yra tarpininkai tarp aukštesnių instancijų ir žemesnių darbuotojų, jie taip pat kaip tarpininkai organizuojant darbuotojų mokymus. Interviu duomenimis darbuotojai suinteresuoti tobulinti savo kvalifikaciją taip pat kaip ir AB „Banko“ darbuotojai.

UAB „Sunndora“ yra nedidelė įmonė, tad darbuotojų mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu pirmiausia rūpinasi įmonės direktorius, jis atlieka kvalifikacijos kėlimo kontrolę, taip pat atsakingi padalinių direktoriai už jų padalinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimą. Už dokumentų tvarkymą atsako administratorė. Kiekvienas darbuotojas atsako už savo kvalifikacijos kėlimo rezultatus. Darbuotojų mokymo poreikiai nustatomi: priėmus naujus darbuotojus, keičiant darbuotojo veiklos pobūdį, pasikeitus reikalavimams darbo ar atskirų operacijų vykdymui, turint pastabų dėl atliekamo darbo kokybės, darbuotojui pareiškus asmeninę iniciatyvą, analizuojant vidaus auditų analizes ir pan. Nustatant poreikius atsižvelgiama ne tik į įmonės poreikius, bet ir į pačių darbuotojų iniciatyvą. Įmonė suinteresuota darbuotojų mokymu, tik patys darbuotojai turi būti tuo suinteresuoti.

Kiekvienoje įmonėje vykdomas naujų darbuotojų mokymas. UAB „Sunndora“ padalinio vadovai apmoko naujai priimtą darbuotoją priklausomai nuo pareigų ir atliekamo darbo. Vyksta supažindinimas su vidaus darbo tvarkos taisyklėmis, darbuotojo pareigų instrukcijomis ir kt. reikalavimais. Atliekamas įrašas apie pradinį mokymą pereinantis instrukcijos gale. Visi įmonės darbuotojai privalo kelti savo kvalifikaciją. UAB „Sunndora“ suinteresuota, kad per penkerius metus kiekvienas vadybininkas turi surinkti ne mažiau 40 kvalifikacijos kėlimo valandų, kiti darbuotojai pagal poreikį.

UAB „Draudimas“ viena iš darbuotojo pareigų yra nuolatinis kvalifikacijos kėlimas, dalyvavimas konsultantų susirinkimuose, mokymuose, konferencijose.

AB „Bankas“ ir UAB „Draudimas“ taip pat vykdomas naujų darbuotojų mokymas, kuris yra gana platus. Jį organizuoja specialūs organizacijos mokymo skyriai, kompetencijos centrai.

Organizuojant darbuotojų mokymą kiekvienais metais rengiami planai. Kadangi AB „Bankas“ ir AB „Draudimas“ filialai yra tik didesnių organizacijų filialai ir darbuotojų mokymų rūpinasi tam tikros institucijos, tikslesnių duomenų apie tokių planų rengimą nėra. UAB „Sunndora“ įmonėje kiekvienais metais iki vasario 1 dienos, atsižvelgiant į darbuotojų pageidavimus, siūlymus, padalinių vadovai sudaro mokymų ar kvalifikacijos kėlimo kursų sąrašus. Pagal juos sekretorė-administratorė iki vasario 15 dienos sudaro metinį darbuotojų kvalifikacijos kėlimo planą, jį patvirtina direktorius. Atsiradus poreikiui gali būti atliekami papildomi mokymai, kurie neįtraukti į mokymo planą. Įmonė parašė projektą ir gavo subsidiją iš Europos socialinės plėtros fondo pagal Lietuvos 2004-2006 m. bendrojo programavimo dokumento prioriteto „Žmogiškųjų išteklių plėtra“ 2.2. priemonę Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas. Numatoma 2006-2007 m. apmokyti 17 įmonės darbuotojų, kurie mokysis užsienio kalbos (1-anglų, 1-prancūzų, 3 vokiečių kalbos), kompiuterinio raštingumo (2- asmenys), verslininkystės ir socialinių įgūdžių.

Numatomos tokios temos:

15 lentelė

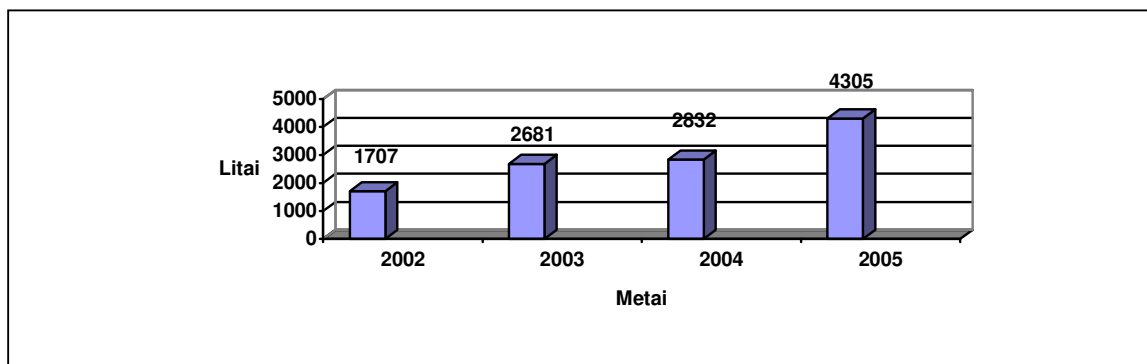
Uab „Sunndora“ mokymų temos 2006-2007 m.

Eil.nr.	Temos	Dalyvių skaičius
1.	Šiuolaikiniai verslo idėjų ir kryptių generavimo, paieškos bei sprendimų priėmimo metodai.	5
2.	Strateginis įmonės valdymas: sėkmės užtikrinimas besikeičiančioje rinkoje.	2
3.	Finansų planavimas ir kontrolė.	2
4.	Lyderystė aukščiausio lygio vadovams (su praktinių įgūdžių lavinimu)	2
5.	Konfliktų valdymas (Konfliktinės situacijos versle ir jų sprendimo būdai . Konfliktai tarp partnerių, darbuotojų, vadovų ir savininkų).	1
6.	Žmogiškųjų išteklių valdymas verslo įmonėse (komandos formavimas ir darbuotojų motyvavimas)	2
7.	Vadovavimas ir komunikavimo stiliai ir priemonės kolektyve.	3
8.	Efektyvus komandinis valdymas.	2
9.	Dalykinė komunikacija valdyme.	4
10.	Pardavimai ir tarptautinės derybos.	9
11.	Darbo laiko planavimas ir organizavimas	9
12.	Logistika, jos esmė ir taikymas įvairiose verslo srityse ir efektyvus tiekimo grandinės valdymas.	5
13.	Dalykinis bendravimas raštu.	4

Pateiktas planas parodo, kad į mokymus siunčiami ne visi darbuotojai tik 17 iš 35, vadinasi ne visiems darbuotojams reikia tobulinti kvalifikaciją.

Dauguma mokymų, kuriuos organizuoja mokymo institucijos yra mokami. AB „Bankas“ moka už darbuotojų mokymą, darbuotojams mokėti nereikia, o UAB „Draudimas“ dešimtąją dalį moka darbuotojas, o likusią dalį sumoka įmonė (pvz. už įvadinį mokymą moka pats darbuotojas).

AB „Bankas“ ataskaitos duomenimis darbuotojų mokymams skiria lėšų kiekvienais metais (12 pav.)



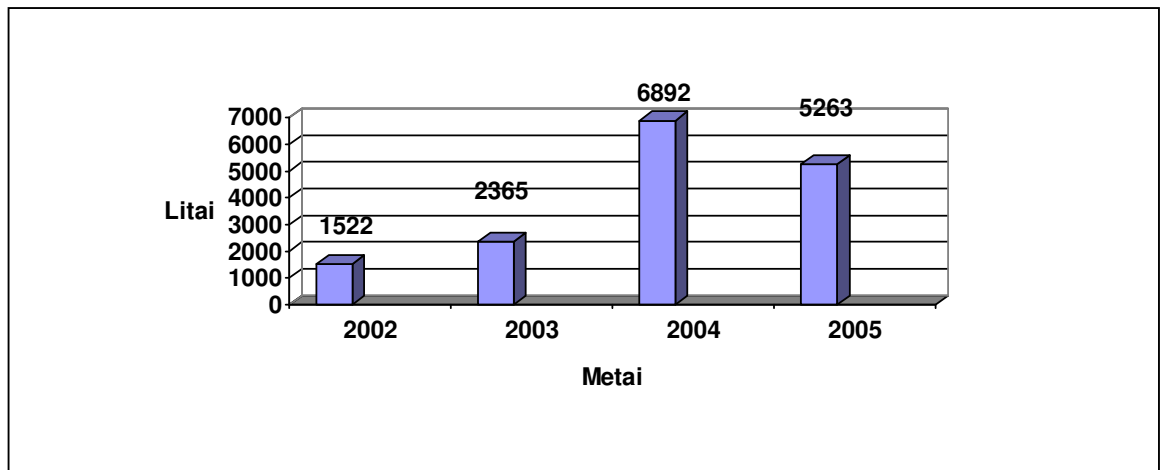
12 pav. AB „Bankas“ lėšos darbuotojų mokymams 2002-2005 m.

Šaltinis: 2002 -2005 m. finansinės ataskaitos. Prieiga per internetą:

<http://www.seb.lt/lt/wcp/seblt.asp?lang=lt&website=TAB+4>

12 paveiksle pateikiami ne AB „Bankas“ Šiaulių filialo duomenys, bet visų AB „Bankas“ Lietuvos filialų išlaidų mokymams duomenys. Didžiausiais kasmetinis lėšų mokymams padidėjimas stebimas 2005 palyginti su 2004 metais tai 1473 Lt. Galima teigti, kad tais metais padidėjo darbuotojų mokymo poreikis. Jį galėjo sąlygoti naujų paslaugų atsiradimas ir pan. Nagrinėjamų metų absoliutinis padidėjimas 2598 Lt. Lėšos darbuotojų mokymams didėja, tai parodo ir didėjančio darbuotojų mokymo poreikio augimą, bei mokymų svarbos suvokimą.

UAB „Sunndora“ mokymams skiriamų lėšų pasiskirstymas 2002-2005m. pateikiamas 13 paveiksle. Didžiausias metinis lėšų mokymams padidėjimas stebimas 2004 metais- 2527 Lt. Toks padidėjimas siejamas su stojimu į ES, reikėjo vykdyti darbuotojų mokymus, kurie davė pagrindo gaminti produktus ir teikti paslaugas atitinkančias ES. Šie mokymai daug kainavo, tad ir lėšų mokymams kiekis padidėjo. 2005 m. lėšų skirta jau mažiau, stebimas sumažėjimas 1629 Lt. Pastaraisiais metais lėšų kiekis didesnis nei 2002 m., 2003 m. tai parodo padidėjusį darbuotojų mokymo poreikį arba padidėjusias mokymų kainas. Atsižvelgiant į darbuotojų skaičių, (UAB „Sunndora – 35, visų AB „Bankas“ filialų darbuotojų apie 1566, 2005 m. duomenimis) daugiau lėšų darbuotojų mokymams skyrė UAB „Sunndora“.



13 pav. AB „Sunndora” lėšos darbuotojų mokymams 2002-2005 m.

AB „Bankas“ ir UAB „Draudimas“ duomenų apie finansavimo šaltinius nepateikė. UAB „Sunndora“ duomenimis darbuotojų mokymams finansavimo šaltinių ieškoma ir E S fonduose, rašomi projektai. Įmonė gavo subsidiją iš Europos socialinės plėtros fondo pagal Lietuvos 2004-2006 m. bendrojo programavimo dokumento (BPD) prioriteto „Žmogiškųjų išteklių plėtra“ 2.2. priemonę Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas.

Remiamos BPD 2.2. priemonės veiklos sritys:

1. Parama pramonės ir verslo įmonių dirbančiųjų mokymui.
2. Parama valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų mokymui.
3. Socialinės partnerystės plėtojimas.
4. Gyventojų kompiuterinio raštingumo ugdymas.

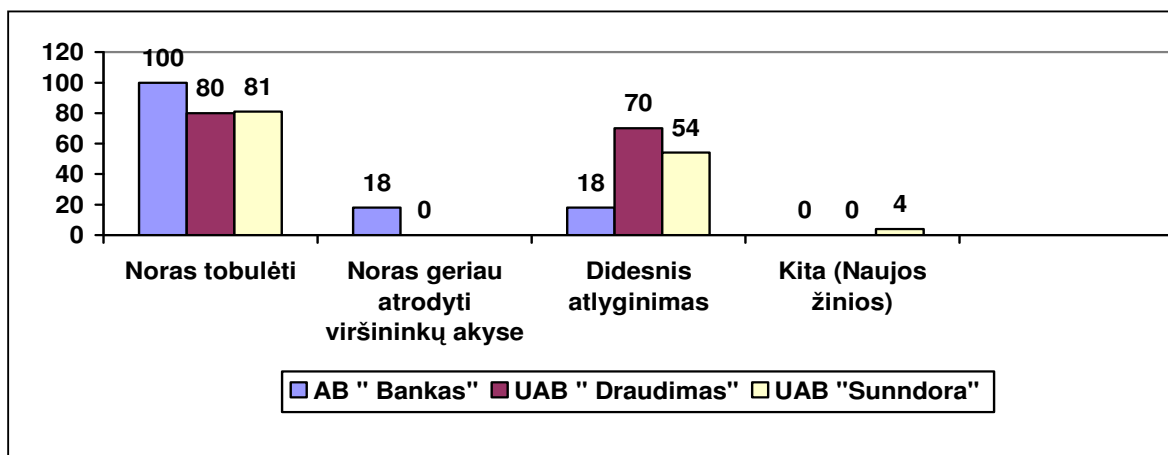
Įmonė gauna finansavimą, prognozuojamos išlaidos mokymams bus didesnės nei nagrinėjama metais. Tačiau įmonė savo lėšų išleis mažiau, nes gaunama subsidija.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonėse egzistuoja darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, didesnėse organizacijose tuo rūpinasi atskiri skyriai, centrai, smulkaus verslo įmonėse patys direktoriai, padalinių vadovai, administratoriai atsakingi už kvalifikacijos dokumentų tvarkymą. Vykdomas naujų darbuotojų mokymas, kitaip vadinamas įvadinis mokymas, kuris baigiamas didesnėse organizacijose testų laikymu, smulkaus verslo įmonėse atlikus įrašą apie mokymą. Ieškoma darbuotojų mokymui finansavimo šaltinių Europos Sąjungos fonduose.

3.2.3. Motyvai skatinantys darbuotojus kelti kvalifikaciją

Siekiant išsiaiškinti ar darbuotojai suinteresuoti kelti savo kvalifikaciją, buvo pateiktas klausimas anketoje. Respondentai turėjo pasirinkti arba nurodyti motyvą, kas skatina kelti

kvalifikaciją. Visi respondentai (100 proc.) teigė, kad nori tobulinti savo kvalifikaciją. Pagrindinis veiksnys skatinantis kelti savo kvalifikaciją, tai noras tobulėti (14 paveikslas).



14 pav. Veiksniai, skatinantys tobulinti savo kvalifikaciją (respondentų procentai)

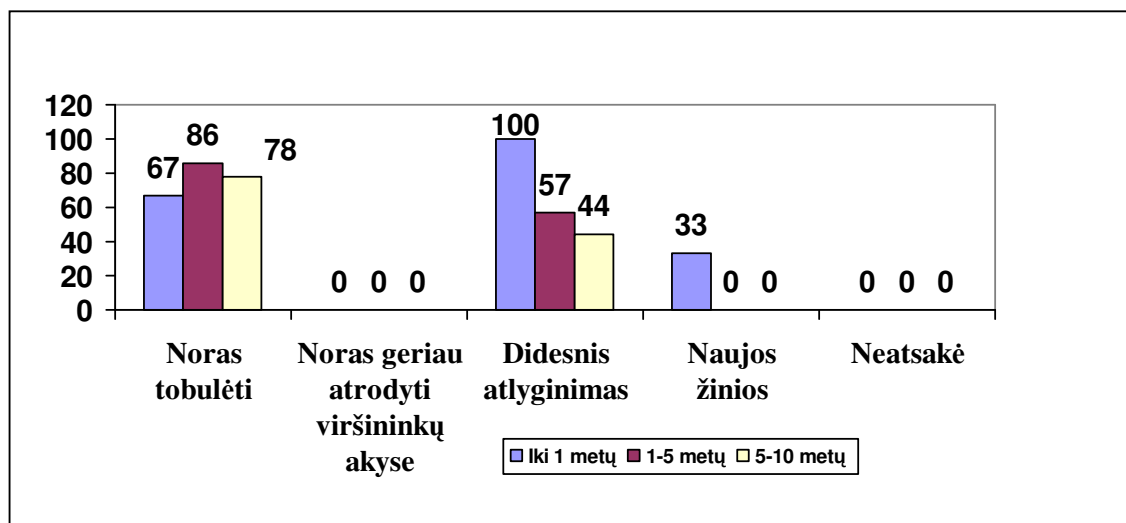
Remiantis AB "Bankas" klientų aptarnavimo skyriaus diektoriaus interviu duomenimis, darbuotojų atlyginimas nepriklauso nuo mokymų. Pirmus metus dirbantys respondentai teigia, kad tobulinti kvalifikaciją juos skatina didesnis atlyginimas. Respondentai, kurie teigė, jog tobulinti kvalifikaciją skatina noras geriau atrodyti viršininų akyse taip pat dirba pirmus metus. UAB "Draudimas" filialo grupės vadovo duomenimis darbuotojai patys yra suinteresuoti mokytis ir įmonė yra suinteresuota juos mokyti. UAB „Sunndora“ atstovo interviu duomenimis darbuotojų mokymu yra suinteresuota įmonė. Žinoma besimokantys darbuotojai kokybiškiau atlieka savo darbą, tai įtakoja ir darbo našumą.

AB „Bankas“ darbuotojai kaip pagrindinį motyvą, skatinantį mokytis, nurodo norą tobulėti, vadinasi patys darbuotojai yra motyvuoti mokytis. UAB „Draudimas“ apklaustų respondentų duomenimis pagrindiniai motyvai - noras mokytis ir didesnis atlyginimas. UAB „Draudimas“ darbuotojai suvokia, kad mokantis įgyjamos žinios ir nuo to gerėja teikiamų paslaugų kokybė. AB „Bankas“ ir UAB „Draudimas“ darbuotojų motyvai skiriasi, nes organizacijų darbo pobūdis yra šiek tiek kitoks. Teikiant draudimo paslaugas gebėjimas tinkamai pritaikyti savo žinias įtakoja atlyginimą, o iš kitos pusės darbuotojai tai gali suvokti kaip netiesioginį atlyginimą. Atlyginimas nepriklauso nuo žinių, bet darbo našumas priklauso: didėjant darbo našumui atsiranda galimybė ir atlyginimo pakėlimui.

UAB „Sunndora“ apklausos duomenimis šiek tiek daugiau nei pusė darbuotojų (54 proc.) motyvuoti mokytis dėl didesnio atlyginimo.

15 paveiksle pateikiami duomenys kaip pasiskirstė respondentų atsakymai UAB "Sunndora" pagal darbuotojų dirbamų metų skaičių įmonėje. Visi iki metų dirbantys darbuotojai pažymėjo, kad kvalifikaciją tobulinti juos skatina geresnis atlyginimas ir noras

tobulėti. Pradėję dirbti darbuotojai turi kilti karjeros laiptais, turi mokytis, o nuo to priklauso ir atlyginimas. Kylant darbo stažui įmonėje vis didesnę motyvacinę reikšmę įgyja noras tobulėti ir mažėja motyvacinė didesnio atlyginimo reikšmė. Galima daryti prielaidą, kad ilgėjant darbo stažui darbuotojai vis mažiau akcentuoja atlyginimo svarbą, pagrindinę reikšmę įgyja noras tobulėti.



15 pav. Veiksniai skatinantys tobulinti savo kvalifikaciją įmonėje UAB „Sunndora“

Respondentų teigimu, darbuotojai gali mokytis ir tobulinti savo kvalifikaciją, nes tyrime dalyvavusios organizacijos skatina darbuotojus tobulėti, yra sukurta darbuotojų ugdymo sistema.

Vertindami savo kompetencingumą respondentai turėjo atsakyti į klausimą, ar jiems pakanka žinių, ar jie darbe jaučiasi kompetentingi. Visi (100 proc.) AB “Bankas” respondentų teigė esą kompetentingi darbe, jiems pakanka žinių, kad gerai atliktų savo darbą. UAB “Draudimas” 40 proc. respondentų teigia, kad jiems nepakanka žinių, vadinasi jiems trūksta kompetencijos arba tai gali būti susiję su nepakankamu savęs vertinimu. UAB „Sunndora“ duomenimis 77 proc. respondentų pakanka žinių, jie savo darbe yra kompetetingi, 23 proc. respondentų žinių nepakanka. Kompetencijos trūkumą jaučia darbuotojai dirbantys mažiau nei 5 metus, tačiau atsiranda ir ilgesnį laika dirbančių, kurie mano, kad jiems trūksta žinių. Tai galima susieti su naujovėmis, kurias sąlygoja išorinė ir vidinė aplinka: išorinė aplinka - besikeičiančios ekonominės, socialinės, kultūrinės, ekonominės sąlygos; vidinė aplinka – nauji produktai, paslaugos, nauji kompetetingi darbuotojai ir pan.

Apibendrinant galima teigti, kad ne visi respondentai jaučiasi kompetentingi savo srityje, tokių, kuriems trūksta žinių yra maždaug ketvirtadalis, dauguma jų dirbantys 1-5 metus. Praktiniai įgūdžiai įgyjami darbe, kad darbuotojai jaustųsi kompetentesni, reiktų organizuoti praktinio pobūdžio mokymus (patirties gaunama tik dirbant darbą). Ypač svarbu

organizuoti mokymus darbuotojams, kurie nepasitiki savo darbo sugebėjimais. Taip jie ne tik bus motyvuoti mokytis, bet ir geriau atliks savo darbą, padidės pasitikėjimas savo jėgomis, savęs vertinimas.

3.2.4. Darbuotojų mokymas įmonėje ir už įmonės ribų

Darbuotojų mokymai gali būti vykdomi įmonėje ir už įmonės ribų. Kaip dažnai jie vyksta parodo požiūrį į patį mokymą ir pabrėžia jo reikšmę. Įmonės gauna pasiūlymus iš įvairių mokymo institucijų, lieka tik pasirinkti kokie mokymai priimtini, kokių reikia, įvertinti jų naudą, bei kainą.

16, 17 lentelėse pateikiami duomenys, kur ir kaip dažnai vyksta tyrime dalyvavusių organizacijų darbuotojų mokymai.

16 lentelė

Darbuotojų mokymų dažnumas UAB „Draudimas“ ir AB „Bankas“

Įmonėje	UAB „Draudimas“	AB „Bankas“	Už įmonės ribų	UAB „Draudimas“	AB „Bankas“
Kartą per mėnesį	70%	73%	Kartą per mėnesį	-	-
Kartą ketvirtyje	30%	27%	Kartą ketvirtyje	50%	73%
Kartą pusmetyje	-	-	Kartą pusmetyje	-	18%
Kartą metuose	-	-	Kartą metuose	-	9%
Darbuotojų mokymai nevykdomi	-	-	Nevyksta	-	-

Gauti rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojų mokymai privačiame sektoriuje vyksta skirtingai atsižvelgiant į organizacijos dydį bei darbo specifiką. Daugumai AB „Bankas“ ir UAB „Draudimas“ (AB „Bankas“ 73 proc., UAB „Draudimas“ 70 proc.) darbuotojų mokymai vyksta kartą per mėnesį, kitiems kartą ketvirtyje. UAB „Sunndora“ (17 lentelė) darbuotojų mokymai vyksta įvairiai: daugumos darbuotojų (84 proc.) duomenimis kartą metuose, ar pusmetyje, tik 12 proc. respondentų - kartą ketvirtyje.

17 lentelė

Darbuotojų mokymų dažnumas įmonėje UAB „Sunndora“

Įmonėje	Procentai	Už įmonės ribų	Procentai
Kartą per mėnesį	0%	Kartą per mėnesį	0%
Kartą ketvirtyje	12%	Kartą ketvirtyje	12%
Kartą pusmetyje	38%	Kartą pusmetyje	27%
Kartą metuose	46%	Kartą metuose	54%
Darbuotojų mokymai nevykdomi	0%	Nevyksta	0%

Galima daryti prielaidą, kad mokymų dažnumas priklauso nuo darbuotojų darbo specifikos. 4 proc. UAB „Sunndora“ respondentų nepažymėjo, kaip dažnai vyksta darbuotojų mokymai įmonėje, 8 proc. respondentų nepažymėjo, kaip dažnai vyksta darbuotojų mokymai už įstaigos ribų. Jie nedalyvauja mokymuose arba jiems nerengiami mokymai. Tai susiję su darbo specifika pvz. dirbant vairuotoju mokymų poreikis nedidelis.

Lyginant respondentų atsakymus (16 lentelė), kaip dažnai vyksta darbuotojų mokymai už įmonės ribų, matyti, kad mokymai už įmonės ribų vyksta įvairiai. 50 proc. UAB „Draudimas“ respondentų nieko nepažymėjo. Gali būti, kad ši dalis respondentų nedalyvauja mokymuose už įmonės ribų. AB „Bankas“ ir UAB „Draudimas“ daugumai respondentų mokymai už įstaigos ribų vykdomi kartą ketvirtyje. Pavieniai respondentai dalyvauja mokymuose rečiau, bent kartą metuose ar pusmetyje. Galima daryti prielaidas, kad jie nejaučia poreikio įgyti naujų žinių arba tiesiog nėra galimybės to daryti dažniau. Gali būti, kad kai kurių sričių darbuotojams mokymai vyksta rečiau. Pastaroji prielaida realesnė, nes visi respondentai teigė, kad jie yra suinteresuoti mokytis ir tobulinti savo kvalifikaciją.

17 lentelėje pateikti UAB „Sunndora“ respondentų apklausos duomenys leidžia teigti, kad darbuotojų mokymai už įmonės vyksta įvairiai priklausomai nuo darbuotojų darbo specifikos. Tai patvirtina ir pateiktas 3.2.2. poskyryje mokymo planas (13 lentelė). Plane nurodyta, kiek darbuotojų ir kokiuose mokymuose dalyvaus. Vadinasi organizuojami mokymai atsižvelgiant į įmonės reikmes, o kartu ir į darbuotojų poreikius, nes vieni siunčiami į užsienio kalbos mokymus, kiti į strateginio planavimo ir pan. Daugumai (54 proc.) darbuotojų mokymai vyksta kartą metuose.

Interviu duomenimis dalis AB „Bankas“ darbuotojų mokymų vyksta regione, dalis mokymo klasėse, dalis klasėse centre. UAB „Draudimas“ interviu duomenimis darbuotojų mokymai vykdomi ir įmonėje ir už įmonės ribų.

UAB „Sunndora“ interviu duomenimis administracija išleidžia į kvalifikacijos kėlimo kursus kiekvieną darbuotoją bent kartą per tris metus. Mokymams, kvalifikacijos kėlimui darbuotojai siunčiami į mokslo/mokymo įstaigas, kitas tos pačios veiklos profilio įstaigas, seminarus, konferencijas ir/arba apmokomi vietoje, pagal sutartis pasikviečiant atitinkamos kvalifikacijos konsultantus ir dėstytojus. Gaunami pasiūlymai ir elektroniniu paštu iš įvairių mokymo įstaigų su siūlomomis mokymo programomis.

Gauti tyrimo rezultatai parodo, kad kiekvienoje organizacijoje mokymai organizuojami skirtingai. 18 lentelėje pateikiami duomenys, kaip sutampa respondentų atsakymai pažymint mokymų dažnumą įmonėje ir už įmonės ribų.

Privataus sektoriaus darbuotojų mokymai įmonėje ir už įmonės ribų

Įstaigoje	Už įstaigos ribų	AB „Bankas“	UAB „Sunndora“	UAB „Draudimas“	Viso
Kartą per mėnesį	Kartą ketvirtyje	6	-	4	10
Kartą ketvirtyje	Kartą ketvirtyje	1	3	1	5
Kartą ketvirtyje	Kartą metuose	1	-	-	1
Kartą per mėnesį	Kartą per mėnesį	1	-	-	1
Kartą metuose	Kartą pusmetyje	1	2	-	3
Kartą ketvirtyje	Kartą pusmetyje	1	-	-	1
Kartą pusmetyje	Kartą metuose	-	5	-	5
Kartą pusmetyje	Kartą pusmetyje	-	5	-	5
Kartą metuose	Kartą metuose	-	9	-	9
Nieko nepažymėjo	Nieko nepažymėjo	-	1	-	1
Kartą metuose	Nieko nepažymėjo	-	1	-	1
Kartą ketvirtyje	Nieko nepažymėjo	-	-	2	2
Kartą per mėnesį	Nieko nepažymėjo	-	-	3	3

Palyginus 18 lentelėje pateiktus duomenis, matyti, kad kai kuriose organizacijose darbuotojų mokymai vykdomi kartą per mėnesį įmonėje. Remiantis UAB „Draudimas“ ir AB „Bankas“ respondentų duomenimis už įmonės ribų mokymai vyksta kartą ketvirtyje. UAB „Sunndora“ mokymai įmonėje vyksta kartą metuose, už įmonės ribų kartą metuose, kartą pusmetyje. Šios išvados daromos remiantis daugumos respondentų nuomone. Galima daryti išvadą, kad darbuotojai dalyvauja mokymuose, mokymų dažnumas priklauso nuo organizacijos specifikos, darbuotojų iniciatyvos (kaip prielaida lieka, kad mokymų dažnumas priklauso nuo darbuotojų darbo specifikos).

3.2.5. Darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo reikšmė

Konceptualiojoje darbo dalyje (1.2 poskyrije) analizuojama mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo reikšmė įvairių autorių požiūriu. Galima įvardinti darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo reikšmės suvokimo aspektus privačiame sektoriuje. 19 lentelėje pateikiami respondentų apklausos rezultatai.

Darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo reikšmė privačiame sektoriuje

Teiginiai	UAB „Draudimas“	AB „Bankas“ atsakiusių skaičius proc.	UAB „Sunndora“
Kad geriau atliktume savo darbą	70%	90%	81%
Kad tobulėtume savo darbo srityje	90%	90%	77%
Kad taptume konkurencingesni darbo rinkoje	20%	73%	35%
Kad įgytume praktinių įgūdžių	30%	36%	31%
Gilinti turimas žinias	40%	45%	27%
Pagerinti individualius šansus darbo rinkoje	20%	55%	12%
Nereikalingas	-	-	-
Kitas variantas	-	-	-

Pagal pritarimą vienam ar kitam reikšmingumo aspektui, galima sudaryti tokią mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo reikšmingumo seką UAB „Draudimas“ :

1. Tobulėjimas savo srityje.
2. Geresnis darbo atlikimas.
3. Turimų žinių gilinimas.
4. Praktinių įgūdžių įgijimas.
5. Individualių šansų rinkoje pagerinimas. Konkurencingumo didinimas.

Tokia reikšminė hierarchija patvirtina tai, kad pagrindinė darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo reikšmė - žinių atnaujinimas, gilinimas. Įgyjant naujų žinių tobulėja darbo procesas ir kokybė. Paskutinėje vietoje lieka tokie motyvai, kaip siekis daugiau išmokti ir to pasekoje gauti kitą darbą bei konkurencingumo didinimas. Gali būti, kad darbuotojai nejaučia išorinės konkurencijos arba jos neakcentuoja. Darbuotojai yra suinteresuoti tobulėti dėl savo darbo, o ne dėl galimo kito darbo. Pagrindinis motyvas lieka tobulėjimas.

AB „Bankas“ respondentų duomenimis kvalifikacijos tobulinimo reikšmingumo aspektai išrikiuojami tokia seka:

1. Geresnis darbo atlikimas. Tobulėjimas savo srityje.
2. Konkurencingumo didinimas.
3. Individualių šansų rinkoje pagerinimas.
4. Turimų žinių gilinimas.
5. Praktinių įgūdžių įgijimas.

Pagrindinis reikšmės aspektas ir čia lieka tas pats tobulėjimas, geresnis darbo atlikimas. Darbuotojai suvokia glaudų mokymosi ir konkurencingumo ryšį. Gal taip yra todėl, kad

aplinkui vienas šalia kito išsidėstę kiti bankai ir tam, kad AB „Bankas“ išlaikytų pozicijas rinkoje, reikia tobulinti paslaugų teikimą, o tai lemia nuolatinį darbuotojų mokymasi. Trečių reikšmės aspektu išskiriamas individualių šansų rinkoje pagerinimas. Įžvelgiama gilesnė reikšmė, kuri susiejama ne tik su dirbamu darbu, bet ir su galimybe gauti kitą darbą. Mokydamiesi darbuotojai tarsi užsitikrina, kad iškilus grėsmei, jiems bus lengviau rasti kitą darbą. Turimų žinių gilinimas ir praktinių įgūdžių įgijimas mažiau motyvuoja respondentus. Iš vienos pusės pastarieji motyvai glaudžiai susiję su pirmaisiais, todėl jie nebe tokie svarbūs. Iš kitos pusės praktiniai įgūdžiai įgyjami darbe, o ne mokantis.

UAB „Sunndora“ darbuotojai pagrindiniu kvalifikacijos tobulinimo aspektu išskiria geresnį darbo atlikimą ir tobulėjimą savo srityje (19 lentelė). Šioje įmonėje suvokiama konkurencingumo didėjimo reikšmė mokantis. Tai galima susieti su nuolat besimokančia organizacija. Tobulėdami darbuotojai, kartu tobulina ir įmonę, ji įgauna pranašumą kitų įmonių tarpe. Remiantis tuo, kad tik 35 proc. respondentų pritarė šiam reikšmingumo aspektui, galima teigti, kad įmonė nejaučia didelės konkurencijos, priešingai nei AB „Bankas“ (73 proc.).

20 lentelėje pateikiami mokymų reikšmės pasiskirstymo aspektai pagal darbuotojų darbo stažą organizacijoje. Dauguma (89 proc.) iki metų dirbančių respondentų mokymų reikšmę sieja su geresniu darbo atlikimu ir tobulėjimu savo srityje. Toks pat požiūris ir darbuotojų dirbančių nuo 1 iki 10 metų. Respondentai dirbantys organizacijoje nuo 5 iki 10 metų reikšmingais laiko ir konkurencingumo didinimą bei turimų žinių gilinimą. Ilgesnį laiko tarpą dirbantys darbuotojai ima suvokti ne tik tai, kad reikia žinias atnaujinti darbo kokybei pagerinti, bet ir tai, kad tokiu būdu įmonė tampa konkurencingesnė.

20 lentelė

Kvalifikacijos tobulinimo reikšmės suvokimas keičiantis darbo stažui organizacijoje

Teiginiai	Iki 1 metų	1-5 metai	5-10 metų	Daugiau nei 10 metų
Kad geriau atliktume savo darbą	89 %	76 %	80 %	100 %
Kad tobulėtume savo darbo srityje	89 %	96 %	60 %	100 %
Kad taptume konkurencingesni darbo rinkoje	44 %	36 %	60 %	100 %
Kad įgytume praktinių įgūdžių	44 %	44 %	20 %	67 %
Gilinti turimas žinias	33 %	36 %	60 %	100 %
Pagerinti individualius šansus darbo rinkoje	22 %	16 %	10 %	33 %
Nereikalingas	-	-	-	-
Kitas variantas	-	-	-	-

Vertinant mokymų naudą respondentų atsakymai pasiskirstė taip, kaip pavaizduota 21 lentelėje.

Privačiame sektoriuje vykstantys mokymai

Teiginys	UAB „Draudimas“ (respondentų skaičius proc.)	AB „Bankas“ (respondentų skaičius proc.)	UAB „Sunndora“ (respondentų skaičius proc.)
Mokymai, kuriuose dalyvavo, buvo naudingi kaip specialistui.	100%	90 %	73 %
Vykdomi mokymai, kurie didina bendrąjį išprusimą.	20 %	55 %	19 %
Mokymuose kreiptinas dėmesys į asmeninių žmogaus sugebėjimų tobulinimą.	20 %	45 %	12 %
Mokoma, kaip dirbti su naujausiomis technologijomis.	30 %	18 %	15 %

Mokymai dažniausiai organizuojami konkrečiai darbo sričiai, tai patvirtina gauti rezultatai. Interviu duomenimis AB „Bankas“ organizuojami mokymai žinioms, apie pardavimą, paslaugas, produktus, klientų aptarnavimą, vadybą, gilinti. Mokymuose (55 proc. respondentų teigimu) kreipiamas dėmesys bendram darbuotojų išprusimui. UAB „Draudimas“ ir UAB „Sunndora“ tik mažoji dalis darbuotojų (UAB „Draudimas“ 20 proc., UAB „Sunndora“ 19 proc.) dalyvauja tokiuose mokymuose. AB „Bankas“ vykdomi mokymai, kuriuose kreiptinas dėmesys į asmeninių sugebėjimų ugdymą. Interviu duomenimis tam skirtos saviraiškos programos, vadovų ir darbuotojų konsultavimo programos, individualios ugdymo programos. UAB „Draudimas“ atstovo interviu duomenimis teigiama, kad taip pat kreipiamas dėmesys į darbuotojų asmeninių sugebėjimų ugdymą, tai atliekama organizuojant aukštesnio lygio mokymus tiems, kurie labai gerai išmano savo darbo sritį. Apklausos duomenimis tokiuose mokymuose dalyvaujančių darbuotojų mažuma. Iš to seka, kad darbuotojų, kuriems reikia ugdyti tam tikras asmenines savybes darbe nedaug, o taip pat galima daryti prielaidą, kad tokie mokymai nereikalingi, nes dirbdami darbuotojai ir taip lavina savo asmeninius sugebėjimus. Teigiama, kad vyksta darbuotojų įvertinimas, kurio metu vadovai mato, ko darbuotojams trūksta, o taip pat ir patys darbuotojai žinodami ko jiems trūksta, ateina ir išsako savo pageidavimus. Konkrečių išvadų negalima daryti, nes UAB „Draudimas“ ir AB „Bankas“ respondentų dalis nedidelė palyginus su UAB „Sunndora“.

Interviu duomenimis, UAB „Sunndora“ mokymuose kreiptinas dėmesys į specifinių sugebėjimų, kurių reikia darbe, ugdymą. Tokių mokymų temos įvardinamos ir 3.2.2 poskyrije pateiktame mokymų plane (15 lentelė). Pvz.: lyderystė aukščiausio lygio vadovams, vadovavimas ir komunikavimo stiliai vadovams ir pan. Bendraudami darbo metu vadovai mato, ko darbuotojui trūksta, tai ir rekomenduojama patobulinti mokymų metu.

Kiekvienoje įmonėje vyksta įvadinis naujokų mokymas. Išėję programą darbuotojai įvertinami testų, anketų pagalba. UAB „Sunndora“ administratorės interviu duomenimis, pradedant darbą kai kuriems darbuotojams reikalingi specialūs apmokymai, o kai kuriems elementarus supažindinimas su taisyklėmis ir pan., kuris aprašomas 3.2.2. skyrelyje.

UAB „Draudimas“ atstovo interviu duomenimis mokantis tobulinami darbo įgūdžiai, gaunama naujų žinių. Šiame darbe žinias nuolat reikia atnaujinti. Visos žinios įgyvendinamos praktiškai, formuojant praktinius įgūdžius.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo reikšmė organizacijoje akivaizdi. Netgi dirbant vyksta mokymosi procesas. Tobulėti reikia nuolat. Tobulėjimas reikšmingas organizacijai, pačiam darbuotojui, o kartu ir valstybei, kurioje dirbama.

3.2.6. Darbuotojų mokymų trūkumai

Organizuojant darbuotojų mokymus reikia atsižvelgti ne tik į įmonės poreikius, bet ir kiekvieno darbuotojo poreikius. Geriausia, kai tie poreikiai sutampa. Visada atsiranda tam tikrų trūkumų. Siekiant išsiaiškinti, ko pasigendama darbuotojų mokymuose buvo pateikti 7 pasirinkimo variantai, juos reikėjo įvertinti balais. Darbuotojai parinkdami mokymų trūkumus turėjo pažymėti balais: 7,6,5 balus rašė šalia mokymų, kurių jiems labai trūksta, 4,3 - balus šalia mokymų, kurių vidutiniškai trūksta, 2,1 - balus rašė šalia mokymų, kurių netrūksta (labai mažai trūksta).

Atsakymų suvestinė pateikiama 22-24 lentelėse

22 lentelė

AB „Bankas“ mokymų trūkumai

Teiginys	1 balas	2 balai	3 balai	4 balai	5 balai	6 balai	7 balai
Praktinių įgūdžių susijusių su darbu	54%	9%	-	9%	-	27%	-
Teorinių žinių susijusių su darbu	73%	9%	-	9%	-	9%	-
Naujausių žinių susijusių su informacinėmis technologijomis	73%	-	9%	-	-	9%	9%
Mokymų susijusių su darbu prie kompiuterio	73%	9%	-	9%	9%	-	-
Užsienio kalbos mokymų	55%	-	9%	9%	-	9%	18%

22 lentelės tęsinys kitame puslapyje

22 lentelės tęsinys

Užsienio kalbos mokymų	55%	-	9%	9%	-	9%	18%
Mokymų, kuriuose būtų tobulinamos - asmeninės savybės reikalingos darbe	55%	9%	-	-	9%	9%	18%
Supažindinimo su naujausia teisine baze reikalinga darbe	45%	9%	18%	-	-	27%	-

22 lentelėje pateikti duomenys parodo, kad labai nedaug respondentų žymėjo, ko labai trūksta mokymuose. Pagal svarbumą trūkumus galima išdėstyti tokia eilės seka.

Labai trūksta:

1. Praktinių žinių susijusių su darbu. Užsienio kalbos mokymų. Mokymų, kuriuose būtų tobulinamos asmeninės savybės reikalingos darbe. Supažindinimo su naujausia teisine (27 proc.).
2. Naujausių žinių susijusių su informacinėmis technologijomis (18 proc.).
3. Teorinių žinių susijusių su darbu (9 proc.).

Remiantis respondentų, pažymėjusių, ko labiausiai trūksta, procentu, galima teigti, kad kai kurių mokymų trūksta tik nedaugeliui (iki 27 proc.) respondentų.

Vidutiniškai trūksta:

1. Užsienio kalbos mokymų. Supažindinimo su naujausia teisine baze reikalinga darbui (18 proc.).
2. Praktinių žinių susijusių su darbu. Teorinių žinių susijusių su darbu. Naujausių žinių susijusių su informacinėmis technologijomis. Mokymų susijusių su darbu prie kompiuterio (9 proc.)

Vidutinius trūkumus pažymėjo iki 18% respondentų.

Netrūksta:

1. Teorinių žinių susijusių su darbu. Mokymų susijusių su darbu prie kompiuterio (82 proc.).
2. Naujausių žinių susijusių su informacinėmis technologijomis (73 proc.).
3. Mokymų, kuriuose būtų tobulinamos asmeninės savybės reikalingos darbe (64 proc.).
4. Praktinių įgūdžių, susijusių su darbu (63 proc.).
5. Užsienio kalbos mokymo (55 proc.).
6. Supažindinimo su naujausia teisine baze, reikalinga darbe (45 proc.).

Dauguma respondentų (nuo 45 iki 82 proc.) pažymėjo, kokių mokymų jiems netrūksta. Galima daryti išvadą, kad tik nedaugelis AB „Bankas“ respondentų išvelgia trūkumus. Tik pavieniams darbuotojams trūksta vienokių ar kitokių mokymų. Mažiau dėmesio mokymuose

skiriama užsienio kalbos mokymui, asmeninių savybių tobulinimui ir supažindinimui su naujausia teisine baze reikalinga darbui.

23 lentelė

UAB „Draudimas“ mokymų trūkumai

Teiginys	1 balas	2 balai	3 balai	4 balai	5 balai	6 balai	7 balai
Praktinių įgūdžių susijusių su darbu	20%	40%	-	-	10%	-	10%
Teorinių žinių susijusių su darbu	70	-	-	-	10%	-	-
Naujausių žinių susijusių su informacinėmis technologijomis	20%	10%	-	20%	10%	-	-
Mokymų susijusių su darbu prie kompiuterio	30%	10%	-	-	-	20%	10%
Užsienio kalbos mokymų	30%	-	10%	-	-	-	30%
Mokymų, kuriuose būtų tobulinamos asmeninės savybės reikalingos darbe	10%	-	40%	-	-	-	20%
Supažindinimo su naujausia teisine baze reikalinga darbe	30%	20%	-	10%	-	10%	-

UAB „Draudimas“ (21 proc.) respondentų atsakymus galima taip pat suskirstyti į tokias tris grupes.

Labai trūksta:

1. Mokymų susijusių su darbu prie kompiuterio. Užsienio kalbos mokymų. (30 proc.).
2. Praktinių žinių susijusių su darbu. Mokymų, kuriuose būtų tobulinamos asmeninės savybės reikalingos darbe. (20 proc.)
3. Teorinių žinių susijusių su darbu. Naujausių žinių susijusių su informacinėmis technologijomis. Supažindinimo su naujausia teisine baze reikalinga darbe (10 proc.).

Palyginus AB „Bankas“ ir UAB „Draudimas“ duomenis, UAB „Draudimas“ respondentai buvo aktyvesni įvardindami trūkumus (ko labai trūksta mokymuose įvardino nuo 10 iki 30 proc. respondentų).

Vidutiniškai trūksta:

1. Mokymų, kuriuose būtų tobulinamos asmeninės savybės reikalingos darbe (40 proc.).
2. Naujausių žinių susijusių su informacinėmis technologijomis (20 proc.).
3. Užsienio kalbos mokymų. Supažindinimo su naujausia teisine baze reikalinga darbe (10 proc.)

Netrūksta (labai mažai) trūksta:

1. Teorinių žinių susijusių su darbu (70 proc.)
2. Praktinių žinių susijusių su darbu (60 proc.)
3. Supažindinimo su naujausia teisine baze (30 proc.)
4. Mokymų susijusių su darbu prie kompiuterio (30 proc.)
5. Naujausių žinių susijusių su informacinėmis technologijomis. Užsienio kalbos mokymų. (30 proc.)
6. Mokymų, kuriuose būtų tobulinamos asmeninės savybės reikalingos darbe (10 proc.)

Įžvelgiama panašumų tarp abiejų organizacijų. Tiek vienoje tiek kitoje, daliai respondentų labai arba vidutiniškai trūksta užsienio kalbos mokymų (AB “Draudimas” 40 proc., AB „Bankas“ 45 proc.). Trūksta mokymų, kuriuose būtų tobulinamos asmeninės savybės reikalingos darbe. Netrūksta (arba labai mažai trūksta) teorinių žinių susijusių su darbu.

24 lentelė

UAB „Sunndora“ mokymų trūkumai

Teiginys	1 balas	2 balai	3 balai	4 balai	5 balai	6 balai	7 balai
Praktinių įgūdžių susijusių su darbu	6%	-	-	18%		18%	59%
Teorinių žinių susijusių su darbu	35%	-	18%		35%	6%	6%
Naujausių žinių susijusių su informacinėmis technologijomis	-	29%	6%	35%	18%	12%	-
Mokymų susijusių su darbu prie kompiuterio	29%	29%	24%	-	12%	6%	-
Užsienio kalbos mokymų	12%	-	29%	35%	-	-	24%
Mokymų, kuriuose būtų tobulinamos asmeninės savybės reikalingos darbe	-	18%	12%	6%	6%	41%	18%
Supažindinimo su naujausia teisine baze reikalinga darbe	18%	24%	35%	-	12%	12%	-

UAB “Sunndora” mokymų trūkumus pagal svarbumą galima išrikiuoti taip:

Labai trūksta:

1. Praktinių įgūdžių susijusių su darbu (77 proc.)
2. Mokymų, kuriuose būtų tobulinamos asmeninės savybės reikalingos darbe (65 proc.)
3. Teorinių žinių susijusių su darbu (47 proc.)
4. Naujausių žinių susijusių su informacinėmis technologijomis (30 proc.)

5. Supažindinimo su naujausia teisine baze reikalinga darbui. Užsienio kalbos mokymo (24 proc.)
6. Mokymų susijusių su darbu prie kompiuterio (18 proc.)

Remiantis tuo, kad 77 proc. respondentų teigia, jog jiems trūksta praktinių įgūdžių, reikėtų organizuoti daugiau praktinio pobūdžio mokymų. Tokią situaciją galėjo sąlygoti tai, kad dauguma respondentų dirba iki 5 metų ir dar nespėjo suformuoti praktinių įgūdžių. Iš kitos pusės, besikeičiančios išorinės sąlygos verčia keistis ir įmonės viduje vykstančius procesus. Naujos žinios įsisavinamos nuolat, tad ir praktiniai įgūdžiai turi keistis. Galima ir dar viena prielaida, respondentai nepasitiki savo jėgomis, todėl ir pažymi, kad jiems trūksta praktinių įgūdžių. Dauguma respondentų (65 proc.) pasigenda mokymų, susijusių su asmeninių savybių, reikalingų darbe, ugdymu. Sunku atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo poreikius. Interviu duomenimis jei darbuotojas yra suinteresuotas mokytis, tai įmonė skatina jį mokytis. Vadovai mato, kokių savybių trūksta darbuotojui, tad pasiūlo dalyvauti mokymuose. Tie mokymai turi sietis su dirbamu darbu. Pvz. darbuotojui sunkiai sekasi pardavimai telefonu, tai jis siunčiamas į tokius mokymus.

Ko labiausiai trūksta įvardino nuo 18 iki 77 proc. respondentų. Palyginus su prieš tai analizuotomis organizacijomis, tai žymiai daugiau.

Vidutiniškai trūksta:

1. Užsienio kalbos mokymų (64 proc.).
2. Naujausių žinių susijusių su informacinėmis technologijomis (41 proc.).
3. Supažindinimo su naujausia teisine baze (35 proc.).
4. Mokymų susijusių su darbu prie kompiuterio (24 proc.).
5. Praktinių įgūdžių susijusių su darbu. Teorinių žinių susijusių su darbu. Mokymų, kuriuose būtų tobulinamos asmeninės savybės reikalingos darbe (18 proc.).

Daugumai respondentų (64 proc.) trūksta užsienio kalbos mokymų. Remiantis interviu duomenimis net tokie darbuotojai, kaip buhalterės yra siunčiamos į užsienio kalbos mokymus, nes pastaruoju metu įvairios instrukcijos, o ir darbas su kompiuteriu orientuotas taip, kad reikia mokėti anglų kalbą. Siunčiami darbuotojai, kuriems labai reikia tokio mokymo ir kuriems tik kartais prireikia. Vadinasi organizacijoje vyksta užsienio kalbos mokymai, tačiau gali būti, kad ne visi darbuotojai dalyvauja tokiuose mokymuose arba kai kurie darbuotojai norėtų dar patobulinti užsienio kalbos žinias.

Netrūksta (labai mažai) trūksta:

1. Mokymų susijusių su darbu prie kompiuterio (58 proc.).
2. Supažindinimo su naujausia teisine baze (42 proc.).
3. Teorinių žinių susijusių su darbu (35 proc.).

4. Naujausių žinių susijusių su informacinėmis technologijomis (29 proc.).
5. Mokymų, kuriuose būtų tobulinamos asmeninės savybės reikalingos darbe (18 proc.).
6. Užsienio kalbos mokymų (12 proc.).
7. Praktinių įgūdžių susijusių su darbu (6 proc.)

Net 58 proc. respondentų jaučiasi pakankamai kompetetingi dirbti kompiuteriu. Gauti rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojai yra suinteresuoti mokytis, nes žino, kokių mokymų norėtų.

Palyginti su prieš tai analizuotomis įmonėmis atsakymai pasiskirstė gana skirtingai. Ižvelgiama panašumų tik dėl asmeninių savybių reikalingų darbe ugdymo. Tokius duomenis galima pagrįsti tuo, kad skirtingo pobūdžio įmonėse kreiptinas dėmesys į skirtingus įmonės poreikius, bei į darbuotojų mokymus, kurie turi būti susiję su dirbamu darbu.

3.2.7. Darbuotojų mokymo formos ir metodai

Kiekviena įmonė organizuodama mokymus parenka jai priimtinas mokymo formas (jei tai priklauso nuo įmonės). Jei mokymus siūlo mokymo institucijos, tai įmonė pasirenka jai priimtinausius pasiūlymus. Tyrimo metu gauti rezultatai parodo, kokios mokymo formos ir metodai yra priimtinausi tyrime dalyvavusių įmonių darbuotojams.

25 lentelėje pateikti gauti rezultatai.

25 lentelė

Mokymo formos ir metodai privačiame sektoriuje

Mokymo formos ir metodai	Uab „Draudimas“	AB „Bankas“	UAB „Sunndora“
Paskaita	20%	27%	35%
Išvažiuojamieji užsiėmimai	10%	27%	19%
Konkrečių situacijų nagrinėjimas	60%	91%	54%
Savarankiškas mokymasis	-	-	12%
Praktinės stažuotės	-	82%	38%
Probleminė paskaita	10%	-	12%
Konferencijos	10%	9%	-
Viešas pasisakymas	10%	18%	-
Mokymasis grupėse	10%	18%	8%
Paskaita su regimosiomis ir girdimosiomis priemonėmis	50%	36%	46%

AB „Bankas“ darbuotojų tarpe populiariausia mokymo forma – praktinės stažuotės, mokymo metodas - konkrečių situacijų nagrinėjimas. UAB „Draudimas“ daugumai (50 proc.) respondentų priimtinausia mokymo forma paskaita su regimosiomis ir girdimosiomis priemonėmis, o metodas analogiškas kaip ir AB „Bankas“. UAB „Sunndora“ respondentų duomenimis darbuotojams priimtinausia mokymo forma paskaita su regimosiomis ir girdimosiomis priemonėmis, o metodas - konkrečių situacijų nagrinėjimas. Tyrime dalyvavusių

įmonių respondentai parinko analogiškus mokymo metodus. Darbuotojams tinkamiausios mokymo formos ir metodai yra praktinio pobūdžio arba su gausia vaizdine medžiaga. Nebepopuliarios paprastos paskaitos, kur pateikiama vien teorija. Remiantis UAB „Draudimas“ atsakingo darbuotojo interviu duomenimis, dažniausiai teoriniai užsiėmimai persipina su praktiniais užsiėmimais. Tai, kas analizuojama teorinėse paskaitose, įsisavinama praktiškai. Dažnai ir mokymų įvertinimas vyksta atliekant praktinę veiklą ar tiesiog naujas žinias pritaikant darbe. UAB „Sunndora“ atstovo interviu duomenimis vykstantys mokymai daugiau teorinio pobūdžio.

Remiantis interviu duomenimis AB „Bankas“ darbuotojai mokomi dirbti komandoje, tačiau kaip rodo gauti rezultatai, tai darbuotojams nėra priimtinas mokymo metodas. Darbuotojai visiškai nenori mokytis savarankiškai, tai parodo, kad savo laisvo laiko nenorima skirti tobulėjimui, galima daryti prielaidą, kad darbuotojams pakanka žinių, gaunamų darbe organizuojamų mokymų metu. Išimtis UAB „Sunndora“, čia kai kurie darbuotojai yra suinteresuoti mokytis savarankiškai. AB „Draudimas“ nepopuliarios praktinės stažuotės, tokį teiginį galima paaiškinti tuo, kad dirbantiems tokį darbą ši mokymo forma netinkama.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonės taikydamos teorinius ir praktinius mokymo būdus padeda geriau įsisavinti naujas žinias ir jas pritaikyti praktiškai. Dažniausiai naudojamos mokymo formos - praktinės stažuotės, paskaita su regimosiomis ir girdimosiomis priemonėmis, o veiksmingiausias metodas konkrečių situacijų nagrinėjimas. Darbuotojai mokymuose skatinami mąstyti, ieškoti sprendimo būdų. Tai šiandien aktualu, nes tokiu būdu greičiau prisitaikoma prie besikeičiančių išorinių ir vidinių sąlygų.

3.3. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo privačiame ir viešajame sektoriuje panašumai ir skirtumai

Atlikus gautų tyrimo duomenų analizę, galima išskirti tokius mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo viešajame ir privačiame sektoriuje *panašumus* (pasirinktų organizacijų pavyzdžiu):

- Organizacijose egzistuoja darbuotojų ugdymo sistema.
- Organizacijose sudarytos sąlygos darbuotojams mokytis ir tobulinti savo kvalifikaciją.
- Vykdomi naujų darbuotojų mokymai.
- Naujų darbuotojų mokymai užbaigiami atlikus darbuotojų gautų žinių įvertinimą.
- Įvadinis mokymas nėra privalomas visiems darbuotojams (pvz. vairuotojui).
- Sudaromi metiniai mokymo planai.
- Sudarant mokymo planus atsižvelgiama į organizacijos ir į darbuotojų interesus.

- Darbuotojai suinteresuoti tobulinti savo kvalifikaciją. Vadovų ir atsakingų asmenų duomenimis kai kuriuos darbuotojus reikia motyvuoti mokytis ir kelti savo kvalifikaciją.
- Pagrindinis motyvas skatinantis mokytis yra noras tobulėti.
- Mokymai vykdomi pačioje organizacijoje ir už organizacijos ribų, tam tikrose ugdymo institucijose.
- Organizuojami mokymai, konkrečiai su darbuotojų darbu susijusiai sričiai.
- Skiriama lėšų darbuotojų mokymams.
- Viena iš darbuotojams priimtinausių mokymo formų paskaita su regimosiomis ir girdimosiomis priemonėmis.
- Pagrindinis mokymo metodas suteikiantis daugiausia žinių konkrečių situacijų nagrinėjimas.
- Glaudus teorijos ir praktikos perimamumas (išskyrus pavienius atvejus).
- Darbuotojams pakanka teorinių žinių.

Įvardinti panašumai yra labai abstraktūs, tiksliau galima įvardinti skirtumus, juos padeda išvelgti konkretūs faktai. **Skirtumai:**

1. Viešajame sektoriuje ugdymo sistemą reglamentuoja LR įstatymai, bei kiti teisiniai dokumentai. Privačiame sektoriuje kiekviena įmonė kuria savo darbuotojų mokymo sistemą. Atsižvelgiama į įstaigos specifiką reglamentuojančius teisės dokumentus.
2. Viešajame sektoriuje darbuotojų mokymą organizuoja personalo skyrius. Privačiame sektoriuje: mažoje organizacijoje vadovas, skyrių vadovai, administratorė tvarkanti kvalifikacijos tobulinimo dokumentus; stambiose organizacijose specialūs mokymo skyriai, centrai.
3. Viešajame sektoriuje tobulinti kvalifikaciją yra darbuotojo pareiga. Privačiame sektoriuje kai kurios organizacijos savo dokumentuose pažymi, kad darbuotojai privalo tobulinti savo kvalifikaciją, kitose organizacijose tai suvokiama kaip savaimė suprantamas dalykas, nes mokymąsi ir kvalifikacijos tobulinimą lemia besikeičianti aplinka.
4. Viešajame sektoriuje kvalifikacijos tobulinimo reikšmė suvokiama, kaip praktinių įgūdžių įgijimas, tobulėjimas darbo srityje. Privačiame sektoriuje tobulėjimas savo darbo srityje, geresnis darbo atlikimas ir konkurencingumo didinimas.
5. Viešajame sektoriuje daugiau nei 5 metus dirbantys darbuotojai mokymų reikšmę akcentuoja kaip praktinių įgūdžių įgijimą. Privačiame sektoriuje dirbantys įstaigoje daugiau nei 5 metus mokymo reikalingumą sieja su konkurencingumo didinimu.

6. Viešajame sektoriuje dalis darbuotojų pasigenda užsienio kalbos mokymų. Darbuotojų mokymai atitinka darbuotojų lūkesčius (išskyrus pavienius atvejus). Privačiame sektoriuje didelėse organizacijose trūksta užsienio kalbos mokymų, mokymų susijusių su asmeninių savybių tobulinimu, mažoje įmonėje praktinių įgūdžių ir asmeninių savybių reikalingų darbe tobulinimo.
7. Viešajame sektoriuje dalyvavimas mokymuose neturi įtakos darbuotojų atlyginimui. Privačiame sektoriuje, kai kuriose organizacijose darbuotojai mokosi ir tobulina kvalifikaciją, kad gautų didesnę atlyginimą, nors vadovų teigimu tiesiogiai atlyginimai nuo to nepriklauso.
8. Viešajame sektoriuje mokymai organizuojami atsižvelgiant į skiriamų lėšų kiekį. Darbuotojams už mokymus mokėti nereikia. Privačiame sektoriuje mokymų apmokėjimas skirtingas įvairiose organizacijose. Vienose organizacijose mokėti nereikia, už visus mokymus apmoka organizacija, kitose bent dalį mokymų kainos turi sumokėti pats darbuotojas.
9. Viešajame sektoriuje dauguma mokymų vykdomi už įstaigos ribų. Apie 84% darbuotojų dalyvauja mokymuose kartą ketvirtyje. Įstaigoje mokymai vykdomi kai kuriems darbuotojams kartą metuose. Privačiame sektoriuje mokymų dažnumas kiekvienoje organizacijoje kitoks. Didelėse organizacijose: įmonėje - kartą ketvirtyje arba kartą mėnesyje, už įmonės ribų kartą ketvirtyje. Vidutinio verslo įmonėse kartą metuose, kartą pusmetyje (toks apibendrinimas padarytas remiantis daugumos nuomone, atskirais atvejais mokymai vyksta dažniau).
10. Viešajame sektoriuje yra patvirtintas „Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašas“. Privačiame sektoriuje mažos organizacijos renkasi pagal mokymų institucijų (privačių ir valstybinių) siūlomas programas.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Remiantis užsibrėžtu tikslu ir numatytais darbo uždaviniais, galima pateikti tokias gautų tyrimo rezultatų *išvadas*:

- Viešojo sektoriaus mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema yra kūrimosi stadijoje.
- Viešajame sektoriuje kuriama darbuotojų poreikių išaiškinimo tvarka, kuri remiasi personalo skyriaus ir kitų skyrių bendradarbiavimu.
- Suformuota įvadinio mokymo sistema atitinka LR įstatymus.
- Privačiame sektoriuje egzistuoja lanksti darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, paremta besikeičiančiomis išorinės aplinkos sąlygų pokyčiais, organizacijos ir darbuotojų poreikiais.
- Viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojai suinteresuoti tobulinti savo kvalifikaciją. Viešajame sektoriuje pagrindinis motyvas – noras tobulėti. Privačiame sektoriuje atsiranda dar vienas motyvas- didesnis atlyginimas.
- Personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo organizatoriai viešajame sektoriuje išskiria dvi darbuotojų grupes pagal norą mokytis: aktyvūs – besidomintys mokymais ir pasyvūs, kurie nesidomi mokymais ir kuriuos reikia nuolat skatinti.
- Motyvavimas mokytis ir tobulinti kvalifikaciją viešajame sektoriuje remiasi įdomių mokymo temų bei profesionalių lektorių parinkimu.
- Valstybės tarnautojai dalyvauja mokymuose. Aktyvūs - kartą metuose įstaigoje, kartą ketvirtyje už įstaigos ribų arba tik už įstaigos ribų; pasyvūs, bent kartą metuose, pusmetyje.
- Privačiame sektoriuje didelėse organizacijose aktyvūs darbuotojai dalyvauja mokymuose kartą mėnesyje, kartą ketvirtyje; mažose organizacijose - kartą metuose, pusmetyje.
- Viešame sektoriuje lėšos skiriamos mokymams atitinka LR valstybės tarnybos įstatyme numatytą minimumą, kitų lėšų šaltinių kol kas menkai ieškoma.
- Privačiame sektoriuje skiriama lėšų darbuotojų mokymams, ieškoma finansavimo šaltinių ES fonduose.
- Pagrindiniai viešojo ir privataus sektoriaus mokymų privalumai praktinių įgūdžių įgijimas ir tobulėjimas, tai susiję su vykdomais mokymais, kurie skirti kiekvieno darbuotojo kaip specialisto tobulėjimui.
- Darbuotojų poreikiai skirtingi atsižvelgiant į organizacijos specifiką, bei į kiekvieno specialisto pareigybę. Viešajame sektoriuje labiausiai trūksta užsienio kalbos mokymų, privačiame sektoriuje mokymų, kuriuose tobulinamos asmeninės savybės reikalingos darbe.

- Privačiame ir viešajame sektoriuje pereinama prie netradicinių mokymo metodų ir formų.

Tyrimo hipotezė iš dalies patvirtino, visi darbuotojai suinteresuoti mokytis ir tobulinti savo kvalifikaciją, bet interviu duomenys patvirtino, kad juos reikia paskatinti, motyvuoti. Kiekvieno darbuotojo noras mokytis nevienodas vieni rodo iniciatyvą ir patys siekia dalyvauti mokymuose, o kitus reikia nuolat skatinti. Lyginant privatų ir viešą sektorių šiek tiek skiriasi mokymosi motyvai.

Remiantis tuo, kad tyrimo išvados padarytos ištyrus tik vieną viešojo ir tris privataus sektoriaus organizacijas, negalima šių išvadų taikyti apskritai viešajam ir privačiam sektoriui. Norint įsitikinti išvadų pagrįstumu plačia prasme suvokiant sektorius reiktų atlikti platesnio masto tyrimą.

Išanalizavus gautus turimų duomenis galima pateikti tokias **rekomendacijas**:

- Vienas darbuotojus motyvuojančių veiksnių yra kvalifikacijos tobulinimas (tai saviraiškos – galimybės tobulėti poreikis), todėl siūloma į kvalifikacijos tobulinimą žiūrėti, kaip į darbuotojų motyvavimo metodą, o ne kaip į įmonės mokymosi bei tobulėjimo priemonę.
- Pasyvius darbuotojus, kurie mažai domisi mokymosi, bei kvalifikacijos tobulinimo galimybėmis, motyvuoti tapti aktyvesniais. Tai galima būtų atlikti tokiais būdais: organizuoti susirinkimus, susitikimus, kuriuose suteikiama informacijos apie pačius mokymus, pakviesti galimus lektorius ir pan. Dauguma siūlomų programų žinomos tik asmenims susijusiems su mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo klausimais. Tad būtų galima pasikviesti siūlomų programų atstovus iš ugdymo institucijų, kad pristatytų savo programas organizacijos darbuotojams.
- Organizuoti mokymus ne tik pagrindiniams darbuotojams, dirbantiems atsakingą darbą, bet ir tokiems, kurie atlieka didelės kvalifikacijos nereikalaujantį darbą. Tai gali padėti sustiprinti organizacijos prestižą, apmokytą darbuotoją, galima pritaikyti dirbti ir kitą darbą.
- Viešajam sektoriui reiktų aktyviau ieškoti papildomų finansavimo šaltinių darbuotojų mokymams bei kvalifikacijos tobulinimui. Tai gali būti ir ES struktūriniai fondai, ką rodo privačių organizacijų patyrimas.
- Reikia privačiame sektoriuje organizuoti praktinio pobūdžio mokymus, kurie sietųsi su perteikiama teorija.
- Atkreipti dėmesį ne tik į organizacijos poreikius, bet ir į darbuotojų poreikius. Pvz. viešajame sektoriuje organizuoti užsienio kalbos mokymus. Privačiame ir viešajame sektoriuje organizuoti mokymus, kuriuose būtų stiprinamos asmens savybės reikalingos darbe.

DISKUSIJA

Atliktas tyrimas padėjo palyginti privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą. Tai buvo atlikta pasirinkus keletą organizacijų, todėl šis tyrimas tik apžvalginio pobūdžio, jo rezultatų negalima pritaikyti apskritai privačiam ir viešajam sektoriui. Darbe padarytos išvados skatina toliau nagrinėti šią temą, nes tema yra pakankamai aktuali. Įstojus į ES padidėjo keliama reikalavimai, tai įtakoja ir darbuotojų mokymą bei kvalifikacijos tobulinimą. Šiame darbe toks aspektas nėra plačiai nagrinėjamas, tad būtų galima atlikti tyrimus, kaip pakito darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas įstojus į Europos Sąjungą. Tai padaryti būtų geriausia po keleto metų, kai jau bus matyti akivaizdūs pokyčiai.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., Daukilas, S., Palujauskienė A., Krikščiūnas, B., Maksvienė, I. (2003). *Profesinio ugdyimo psichologija ir pedagogika*. Utena: Indra.
2. Adamonienė, R. (2004). *Darbo išteklių pasiūlos ir paklausos derinimas Lietuvos žemės ūkyje*. Kaunas: LŽŪU.
3. Andriuščenka, J. (2005). Verslo subjekto intelektiniai ištekliai: identifikavimas, vertinimas, valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminai tyrimai*, 35, p. 7-22.
4. Appleby, R. (2003). *Žmonių išteklių valdymas*. Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Charibdė.
5. Bagdanavičius, J. (2002). *Žmogiškasis kapitalas*. Vilnius: VPU leidykla.
6. Bagdonienė, D. (2002). Gyventojų kokybė: samprata, struktūra ir vertinimas. *Ekonomika ir vadyba-2002: Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga 4 knyga*. Žmogiškojo kapitalo formavimo problemos. Kaunas: Technologija, p. 13-17.
7. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. KTU-Kaunas: Technologija.
8. Baršauskienė, V. (2002). Personalo administravimas viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas*. p. 214-253.
9. C. C., Barzyk. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Eugrimas
10. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas : Technologija.
11. *Dabartinis lietuvių kalbos žodynas*. (1993). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
12. *Darbo rinkos terminai ir sąvokos*. (1998). Vilnius: Agora.
13. Daugėlaitė, R. (2002). Neapibrėžtos žinios, kaip žmogiškojo kapitalo komponentas. *Ekonomika ir vadyba-2002: Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga 4 knyga*. Žmogiškojo kapitalo formavimo problemos. Kaunas: Technologija, p. 19-23
14. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
15. Dikavičius, V., Stoškus, S. (2003). *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
16. Gudelis, D., Rozenbergaitė, V. (2004). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*, 8, p. 58-78
17. Gustas, E. (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 5, p. 65-70.
18. Hildebrantas, S., Jorgenson, A., G., Engelbrechtas, B. (2004). Tobulinti personalo vadybą- naujos praktikos modelis. *Verslo žinios. Konsultacijos vadovui*, 6.
19. Jacikevičius, E. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas.
20. Juralevičienė, J. (2003). Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 5, p. 84-89.
21. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
22. LR valstybės tarnautojų įstatymas. (1999). *Valstybės žinios*, 66, p. 34-61..
23. Lane, J. E. (2001). *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požūriai*. Vilnius: Margi raštai.
24. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
25. *Makroekonomika*. (2005). Ats. red. V. Snieška, J. Čiburienė. Kaunas: Technologija.
26. Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
27. Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas, A. (2002). *Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas*. Kaunas: Technologija.
28. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2003). *Darbo išteklių ekonomika ir jų valdymas*. Kaunas: Technologija.
29. Nakrošis, V. (2003). *Europos sąjungos regioninės politikos ir struktūrinių fondų valdymas*. Vilnius: Eugrimas.
30. Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
31. Pass, K., Lowes, B., Davies, L. (1997). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Baltijos Biznis.
32. Paukštys, J., S., Paukštienė, N. (2002). Žmogiškasis kapitalas ir jo įtaka ligoninės vystimuisi. *Ekonomika ir vadyba-2002: Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga 4 knyga*. Žmogiškojo kapitalo formavimo problemos. Kaunas: Technologija, p. 31-33.
33. Paulavičienė, E. (2002). Strateginis žmogiškojo kapitalo formavimas. *Ekonomika ir vadyba-2002: Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga 4 knyga*. Žmogiškojo kapitalo formavimo problemos. Kaunas: Technologija, p.34-37.
34. Paulavičius, K. B. (2002). *Darbo rinka*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.

35. Pundzienė, A., Deinys, V. (2003). *Darbas ir mokymasis: darbo pasaulio ir švietimo sąveikos pobūdžio kaita*. [žiūrėta 2005-09-05]. Prieiga per internetą: <[http:// www.vdu.lt/altarning2003/1%20Dalis/LT/pundziene_lt_geras.doc](http://www.vdu.lt/altarning2003/1%20Dalis/LT/pundziene_lt_geras.doc)>.
36. Raipa, A., Velička, A. (2003). Valstybės tarnautojų mokymo-lavinimo turinio ir formų pokyčiai. *Viešojo politika ir administravimas*, 5, p.77-83.
37. Raipa, A. (2002). Viešasis administravimas ir jo efektyvumo galimybės. *Ekonomika ir vadyba*, 1, p. 18-34.
38. Sakalas, A. (2001). *Personalo vadyba*. Kaunas : Technologija
39. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
40. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B., Prokopčiukas, B., Venskus, R., Viršilaitė, R., Ivaškienė, A. (1996). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
41. Sakalas, A., Šalčius, A. (1997). *Karjeros valdymas*. Kaunas: Technologija.
42. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
43. Schulz, T.W. (1998). *Investavimas į žmones. Gyventojų kokybės ekonomika*. Vilnius: Eugrimas.
44. Seniūnaitė, L. (2002). Žmogiškojo kapitalo įtaka šalies vystimuisi. *Ekonomika ir vadyba-2002: Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga 4 knyga. Žmogiškojo kapitalo formavimo problemos*. Kaunas: Technologija, p. 43-45.
45. Stankevičienė, A. (2003). Personalo mokymas informacinių technologijų įmonėse. *Verslas, vadyba ir studijos' 2002*. (1). Vilnius: Technika, p. 105-111.
46. Stankevičienė, A. (2003). Personalo ugdymo proceso įvertinimas Lietuvos įmonėse. *Verslas, vadyba ir studijos' 2003*. Vilnius: Technika, p. 73-78.
47. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*, 1 (4), p. 85-94
48. Stoner, A., Freeman, E. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
49. Stoškus, S., Beržanskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija
50. Šileika, A., Tamašauskienė, Z. (2003). Investicijos į žmogiškąjį kapitalą efektyvumą ir jų nauda. *Ekonomika*, 64, p. 1-12.
51. Tamašauskienė, Z. (2002). Investicijų į žmogiškąjį kapitalą optimalios apimties nustatymo modeliai. *Ekonomika ir vadyba-2002*, 2, p. 87 – 88.
52. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešojo vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
53. Vainienė, R. (2005). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Tyto alba.
54. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija*.
55. *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Ats. red. S. Puškorius. (2002). Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
56. Фей, К. Ф. Изучение инструментов управления человеческими ресурсами в иностранных компаниях в России. [žiūrėta 2005-11-05]. Prieiga per internetą : <http://www.cfin.ru/press/pmix/2001-1/22.shtml>
57. Журавлев, П.В, Карташов, С.А, Маусов, Н.К., Одегов, Ю.Г (2001). Технология управления персоналом Настольная книга менеджера [žiūrėta 2005-11-05]. Prieiga per internetą : <http://www.cfin.ru/press/pmix/2001-1/22.shtml>
58. Сотникова, И. (2001). *Управление карьерой*. Москва: Инфра-М.
59. Acton, T., Golden, W. (2003). Training the knowledge worker: a descriptive study of training practices in Irish software companies. [Internete]. Emerald FullText. [žiūrėta 2006-01-14]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullText Article/Articles/0030270208.html>
60. BPD II Prioritetas. [žiūrėta 2006-03-16]. Prieiga per internetą: http://www.phare.lt/lt/?p=projects&project_id=6&prjcat_id=21#priemone22
61. 2002-2005 finansinės ataskaitos. [žiūtėta 2006-02-11]. Prieiga per internetą: <http://www.seb.lt/lt/wcp/seblt.asp?lang=lt&website=TAB+4>
62. Huda, F. (1996). What factors influence staff training in residential and nursing homes? [Internete]. Emerald FullText. [žiūrėta 2006-01-14]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullText Article/Articles/0390220203.html>

63. Jain, P. (1999). On-the-job training: a key to human resource development. [Internete]. Emerald FullText. [žiūrėta 2006-01-14]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0150200504.html>
64. Joint, N. (2003). Staff development and training in the Digital library environment.[Internete]. Emerald FullText. [žiūrėta 2006-01-14]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0350520901.html>
65. Lietuvos nacionalinės kovos su korupcija programos peržiūra ir įgyvendinimas, sektorių antikorporcinių strategijų bei veiksmų planų parengimas ir įgyvendinimas. L/99/3.02. Žmonių išteklių vadovas. [žiūrėta 2005-11-23]. Prieiga per internetą: http://www.stt.lt/projektai/etika/cd1/files/teises_aktai/lietuvos/Lietuvos%20nacionalinės%20kovos%20sr%20korupcija%20programos%20perziurima/%20Zmogiskieji%20isteklius%20valdymo%20vadovas.pdf
66. LR valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas. (2002). [žiūrėta 2006-01-10]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=165299
67. LR viešojo administravimo įstatymas (1999). [žiūrėta 2005-12-05]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/docpaieska.schowdoc_l?p_id=198296
68. LR vietos savivaldos įstatymas. (2002). [žiūrėta 2006-01-10]. Prieiga per internetą: http://skelbimas.lt/istatymai/vietos_savivldos_istatymas.htm
69. LR viešųjų pirkimų įstatymas. (2005). [žiūrėta 2006-01-10]. Prieiga per internetą: <http://www.vpl.lt/admin/uploaded/VPINaujaredakcija.doc>
70. Lindenfield, G. (1995)The power of personal development. [Internete]. Emerald Fulltext. [žiūrėta 2005-12-05]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentservlet?Filename=Published/EmeraldFulltextArdes/011oo8o105.html>
71. *Metiniai mokymo planai.* [žiūrėta 2006-01-10]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0092113.doc>
72. *Šiaulių miesto savivaldybės administracija.* [žiūrėta 2005-12-05]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.lt/siauliai/savivaldybe/index.php>
73. *Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašas.* (2002). [žiūrėta 2006-01-10].Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=197827&Condition2=>
74. *Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo programa.* (2002). [žiūrėta 2005-12-05]. Prieiga per internetą: <http://www.tspmi.vu.lt/?lang=lt&cont=paslaugos>.
75. *Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimai.* (2002). [žiūrėta 2006-01-10]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=174925&Condition2=>
76. *Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklės.*(2002). [žiūrėta 2005-05-26]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=174926&Condition2=>
77. *Valstybės tarnautojų mokymo 2003-2006 metų strategija.* [žiūrėta 2005-11-25]. Prieiga per internetą : <http://www3.lrs.lt/cgibin/preps2?Condition1=170953&Condition2>

PRIEDAI

ANKETA

Anketą sudarė Ingrida Tammi, II pakopos II kurso vadybos studijų programos studentė. Gauti rezultatai bus panaudoti rašant magistro darbą “Personalo mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas viešajame ir privačiame sektoriuje”

Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip

1. Lytis Vyras Moteris 2. Jūsų amžius(įrašykite)

3. Kokiam sektoriui priklauso įmonė (įstaiga), kurioje Jūs dirbate?

Viešajam sektoriui

Privačiam sektoriui

4. Kiek laiko dirbate šioje įstaigoje (įmonėje)?

iki 1 metų

1-5 metų

5-10 metų

daugiau nei 10 metų

5. Ar įstaigoje (įmonėje) egzistuoja personalo ugdymo sistema?

Taip

Ne

6. Kokia Jūsų kvalifikacinė kategorija, specialybė?

.....
.....(įrašykite)

7. Ar Jūs esate suinteresuotas kelti savo kvalifikaciją?

Taip	Je taip	Je ne	Ne
↓		↓	
Kas jus skatina tobulinti savo kvalifikaciją? (pasirinkite) <input type="checkbox"/> Noras tobulėti <input type="checkbox"/> Noras geriau atrodyti viršininkų akyse <input type="checkbox"/> Didesnis atlyginimas Kita.....(įrašykite)		Kodėl nenorite kelti kvalifikacijos? <input type="checkbox"/> Neturiu motyvacijos <input type="checkbox"/> Nuo to nepadidėja mano atlyginimas <input type="checkbox"/> Jaučiuosi ir taip kompetetingas savo darbe <input type="checkbox"/> Brangiai kainuoja Kita(įrašykite)	

8. Ar Jūsų darbovietėje sudarytos sąlygos mokytis, kelti kvalifikaciją?

Taip Ne

9. Ar Jums pakanka žinių dirbti Jūsų dirbamą darbą?

Taip Ne

10. Kaip dažnai vyksta darbuotojų mokymai?

Ištaigoje	Už įstaigos ribų
<input type="checkbox"/> Kartą per mėnesį	<input type="checkbox"/> Kartą per mėnesį
<input type="checkbox"/> Kartą ketvirtyje	<input type="checkbox"/> Kartą ketvirtyje
<input type="checkbox"/> Kartą pusmetyje	<input type="checkbox"/> Kartą pusmetyje
<input type="checkbox"/> Kartą metuose	<input type="checkbox"/> Kartą metuose
<input type="checkbox"/> Darbuotojų mokymai nevykdomi	<input type="checkbox"/> Nevyksta

11. Kada paskutinį kartą dalyvavote darbuotojų mokymuose?

- Šią savaitę
- Šį mėnesį
- Šiais metais
- Praėjusiais metais
- Visai nedalyvavau

12. Kam reikalingi darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos tobulinimas?

- kad geriau atliktume savo darbą
- kad tobulėtume savo srityje
- kad taptume konkurencingesni
- kad įgytume praktinių įgūdžių
- gilinti turimas žinias
- pagerinti individualius šansus darbo rinkoje
- nereikalingi
- kita..... (įrašykite)

13. Jei sutinkate su teiginiu dėkite pliusą.

- Mokymai, kuriuose dalyvavote buvo naudingi Jums, kaip specialistui.
- Vykdomi mokymai, kurie didina bendrąjį išprusimą (pvz. užsienio kalbos mokymas ir pan.)
- Mokymuose kreiptinas dėmesys į asmeninių žmogaus sugebėjimų tobulinimą.
- Mokoma, kaip dirbti su naujausiomis technologijomis.

14. Ko pasigendate mokymuose? (Įvertinkite balais, labiausiai, ko trūkta žymėkite aukščiausiu balu 7 ir mažėjančia tvarka iki 1).

- praktinių žinių, susijusių su Jūsų darbu;
- teorinių žinių, susijusių su Jūsų darbu;
- naujausių žinių susijusių su informacinėmis technologijomis;
- mokymų susijusių su darbu prie kompiuterio;
- užsienio kalbos mokymo;
- mokymų, kuriuose būtų tobulinamos asmeninės savybės reikalingos Jūsų darbe;
- supažindinimo su naujausia teisine baze, reikalinga Jūsų darbe.

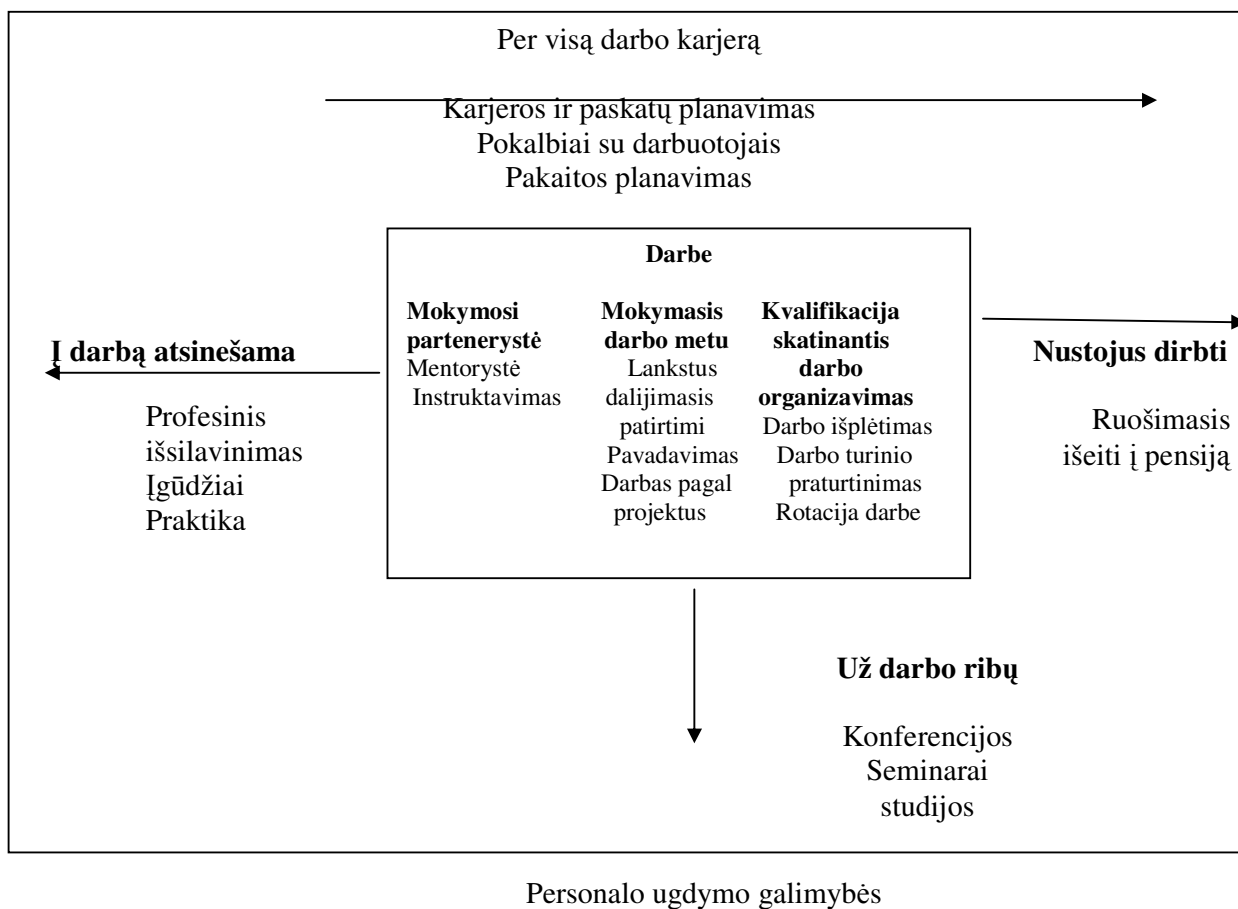
15. Kokios mokymo formos ir metodai Jums naudingiausi? (galima parinkti kelis variantus)

- paskaita
- išvažiuojamieji užsiėmimai
- konkrečių situacijų nagrinėjimas
- savarankiškas mokymasis
- praktinės stažuotės
- probleminė paskaita
- konferencijos
- viešas pasisakymas
- mokymasis grupėse
- paskaita su regimosiomis ir girdimosiomis priemonėmis

Dėkoju už atsakymus

INTERVIU KLAUSIMAI

1. Ar Jūsų įstaigoje egzistuoja personalo ugdymo sistema?
2. Ar darbuotojai suinteresuoti mokytis ir kelti kvalifikaciją?
3. Ar Jūsų darbuotojai turi sąmoningą požiūrį į tobulėjimą, kvalifikacijos kėlimą?
4. Ar darbuotojai mokosi ir tobulina kvalifikaciją tai savo noru?
5. Ar skatinate darbuotojus mokytis ir kelti kvalifikaciją?
6. Kokiais būdais skatinate darbuotojus kelti kvalifikaciją?
7. Ar vykdomi naujų darbuotojų mokymai?
8. Ar mokymuose kreipiamas dėmesys į darbuotojų ypatingų sugebėjimų ugdymą?
9. Ar ugdomi darbuotojų asmeniniai sugebėjimai, kurių reikia jų dirbamame darbe?
10. Ar vykdomas darbuotojų mokymo poreikių nustatymas?
11. Kokiais būdais organizuojami darbuotojų mokymai? Kur vyksta?
12. Ar mokymai mokami?
13. Ar skiriama lėšų darbuotojų mokymams?
14. Kokie naudojami mokymo metodai, formos ?
15. Kaip vykdomas darbuotojų žinių įvertinimas?



Šaltinis: Thom, N., Ritz, A. (2004). Viešoji vadyba. Vilnius: Lietuvos teisės iniversitetas

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO PROGRAMŲ TURINIO REIKALAVIMAI
PATVIRTINTA

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro

2002 m. liepos 11 d. įsakymu Nr. 339

I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Šie reikalavimai nustato valstybės tarnautojų mokymo programų turinį ir bendruosius reikalavimus valstybės tarnautojų mokymo programoms įforminti.
2. Šiais reikalavimais siekiama užtikrinti rengiamų valstybės tarnautojų mokymo programų atitiktį valstybės tarnybos poreikiams.
3. Yra šios valstybės tarnautojų mokymo programų rūšys: įvadinio mokymo programos, kvalifikacijos tobulinimo programos, tarp jų 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programos.

II. ĮVADINIO MOKYMO PROGRAMŲ TURINIO REIKALAVIMAI

4. Įvadinio mokymo programų turinio reikalavimai yra šie:
 - 4.1. supažindinti su Lietuvos Respublikos konstitucine sąranga;
 - 4.2. supažindinti su viešosios politikos sprendimų priėmimo procesais;
 - 4.3. supažindinti su teisės aktų hierarchija, įstatymų ir kitų teisės norminių aktų rengimo taisyklėmis;
 - 4.4. supažindinti su viešojo administravimo sistemos funkcionavimo principais;
 - 4.5. supažindinti su valstybės tarnybos reformos principais ir įgyvendinimo aktualijomis;
 - 4.6. supažindinti su esamos ekonominės sistemos funkcionavimo principais;
 - 4.7. supažindinti su pagrindinių Europos Sąjungos institucijų sąranga, sprendimų priėmimo mechanizmais ir integracijos į Europos Sąjungą aktualijomis;
 - 4.8. supažindinti su strateginio/programinio planavimo principais ir procedūromis;
 - 4.9. supažindinti su informacinių technologijų vartojimo viešajame administravime galimybėmis.

III. KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO PROGRAMŲ TURINIO REIKALAVIMAI

5. Kvalifikacijos tobulinimo programų turinio reikalavimai yra šie:
 - 5.1. nagrinėti institucines-funkcines viešojo administravimo reformos aktualijas;
 - 5.2. nagrinėti naujausius teisės aktus, kurie taikomi einant konkrečias pareigas;
 - 5.3. nagrinėti Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginius tikslus (prioritetus): socialinės-ekonominės raidos tendencijas savivaldybės, apskrities, ministerijos lygiais;

- 5.4. nagrinėti Europos Sąjungos administruojamų sričių politiką ir jos įgyvendinimo aktualijas;
- 5.5. nagrinėti Europos Sąjungos struktūrinių fondų strateginio valdymo principus ir procedūras;
- 5.6. ugdyti gebėjimus vykdyti funkcijas, susijusias su Europos Sąjungos teisės (*acquis*) įgyvendinimu ir dalyvavimu Europos Sąjungos institucijų veikloje;
- 5.7. nagrinėti kovos su korupcija viešajame administravime būdus ir priemones;
- 5.8. ugdyti efektyvaus informacinių technologijų vartojimo įgūdžius;
- 5.9. tobulinti efektyvaus strateginio/programinio planavimo įgūdžius;
- 5.10. nagrinėti žmogiškųjų išteklių strateginio planavimo valstybės tarnyboje metodiką, atrankos, veiklos valdymo, vertinimo, mokymų planavimo ir organizavimo klausimus;
- 5.11. nagrinėti teisės aktų projektų padarinių įvertinimo problemas ir tobulinti bendradarbiavimo rengiant teisės aktus įgūdžius.

IV. 18–20 KATEGORIJŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO PROGRAMŲ TURINIO REIKALAVIMAI

- 6. 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programos turi ugdyti 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų vadybos gebėjimus:
 - 6.1. tobulinant viešąjį administravimą;
 - 6.2. stiprinant valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų ryšius su gyventojais;
 - 6.3. mokantis taikyti modernias lyderiavimo, vadybos ir viešųjų organizacijų teorijas;
 - 6.4. tobulinant profesinius ir asmeninius gebėjimus dalyvauti Europos Sąjungos institucijų veikloje;
 - 6.5 siekiant efektyvaus asmenybės vystymosi.

V. BENDRIEJI REIKALAVIMAI VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO PROGRAMOMS ĮFORMINTI

- 7. Teikiamose tvirtinti valstybės tarnautojų mokymo programose turi būti nurodyta:
 - 7.1. mokymo programos tikslas ir turinio anotacija: tikslinė grupė, temų sąrašas;
 - 7.2. mokymo programos modulių pavadinimai, jų trukmė akademinėmis valandomis;
 - 7.3. mokymo programos modulių eigos planas: tikslas, uždaviniai, metodai;
 - 7.4. dalomoji ir demonstruojamoji medžiaga: tezės, skaidrės, praktinės užduotys, pavyzdžiai.
- 8. Kartu su valstybės tarnautojų mokymo programomis turi būti pateikta:
 - 8.1. dėstytojų sąrašas (nurodant jų išsilavinimą, kvalifikaciją, darbovietę, pareigas), kurie įgyvendins patvirtintą valstybės tarnautojų mokymo programą;
 - 8.2. argumentai, kuriais vadovaujantis nustatyta 7.2 punkte nurodytų modulių trukmė.

VI. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

9. Valstybės tarnautojų mokymo programų turinys atnaujinamas, atsižvelgiant į kintančius valstybės tarnautojų mokymo poreikius, valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų pageidavimus, taip pat mokymo dalyvių pastabas.

10. Valstybės tarnautojų mokymo programos tvirtinamos pagal Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkoje nustatytas procedūras.

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO ĮSTAIGŲ SĄRAŠAS

Kauno technologijos universiteto Savivaldos mokymo centras;

Prancūzų kultūros centras;

Šiaulių universiteto Kvalifikacijos institutas;

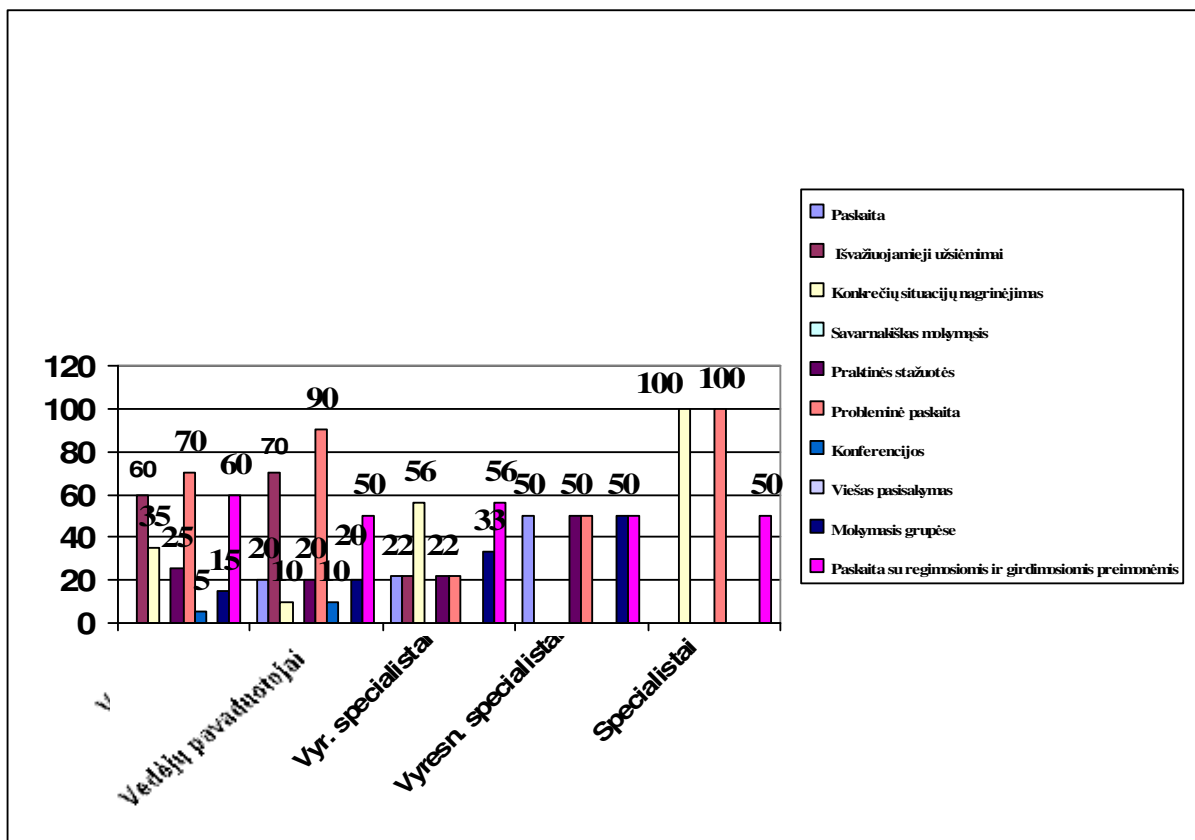
uždaroji akcinė bendrovė Ekonomikos mokymo centras;

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos mokymo ir tyrimo centras;

viešoji įstaiga Lietuvos viešojo administravimo institutas;

viešoji įstaiga Valstybės institucijų kalbų centras;

viešoji įstaiga Valstybės ir savivaldybių tarnautojų mokymo centras „Dainava“.



Viešojo sektoriaus darbuotojams tinkamiausios mokymo formos ir metodai pagal kvalifikacines kategorijas