

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Laura KAZLAUSKAITĖ

**DARBUOTOJŲ VADYBINIŲ GEBĖJIMŲ TOBULINIMAS SMULKIOSE
IR MIKRO ĮMONĖSE**

Magistro darbas

ŠIAULIAI, 2007

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

**DARBUOTOJŲ VADYBINIŲ GEBĖJIMŲ TOBULINIMAS SMULKIOSE
IR MIKRO ĮMONĖSE**

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)

Magistro darbo autorius Laura Kazlauskaitė

Vadovas doc. Dr. A. Pabedinskaitė

Recenzentas
.....

SANTRAUKA

Laura Kazlauskaitė

Darbuotojų vadybinių gebėjimų tobulinimas smulkiose ir mikro įmonėse

Magistro darbas

Vienas iš svarbiausių vadybos uždavinių yra darbuotojų ugdymas t.y. jų bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų (gebėjimų) tobulinimas. Šio darbo tikslas - ištirti smulkių ir mikro įmonių vadybinį darbą dirbančių darbuotojų ir jų darbdavių požiūrį į darbuotojų vadybinius gebėjimus ir jų tobulinimo galimybes, bei remiantis gautais rezultatais suformuoti vadybinių gebėjimų modelį.

Šio darbo metu gauti rezultatai naudingi mažoms ir mikro įmonėms, bei jų vadovams, kadangi išryškinti darbuotojų vadybinių gebėjimų trūkumai ir privalumai, padėsiantys vadovus daugiau dėmesio atkreipti į problemines sritis. Tuo pačiu remiantis teorine mokslinės literatūros analize, bei praktiniu tyrimu suformuotas vadybinių gebėjimų modelis.

SUMMARY

Laura Kazlauskaitė

Employees managerial skills development in small and micro enterprises

Master's work

One of the most important management tasks is employees' development that means their general and specific competences (skills) improvement. The goal of this work is to survey small and micro enterprises employees which do managerial work and their employers attitude to employees managerial skills and its improvement possibilities. Also according to obtained results to form managerial skills model.

The results of this work will be useful to small and micro enterprises and their managers, because there will be spot employees managerial skills disadvantage and advantage, which will help to put more attention on problematic fields. Furthermore, according to the scientific literature and the survey to form managerial skills model.

TURINYS

ĮVADAS.....	7
PAGRINDINĖS DARBE NAUDOTOS SĄVOKOS.....	11
1. SMULKIŲ IR MIKRO ĮMONIŲ DARBUOTOJŲ GEBĖJIMŲ TOBULINIMO TEORINIAI PAGRINDAI.....	12
1.1. Smulkių ir mikro įmonių darbuotojų ugdymas Lietuvoje.....	12
1.2. Darbuotojų mokymas ir tobulinimas.....	15
1.3. Vadybinį darbą dirbantys darbuotojai ir jų vadybiniai gebėjimai.....	26
2. SMULKIŲ IR MIKRO ĮMONIŲ DARBUOTOJŲ IR DARBDAVIŲ POŽIŪRIŲ Į VADYBINIŲ GEBĖJIMŲ TOBULINIMĄ VERTINIMAS.....	36
2.1. Tyrimo instrumentarijus, metodai bei imties charakteristika.....	36
2.2. Darbuotojų vadybinių gebėjimų tobulinimo smulkiose ir mikro įmonėse praktinio tyrimo rezultatai.....	37
2.2.1. Tyrimo imties demografija.....	37
2.2.2. Darbuotojų vykdomos funkcijos darbe.....	44
2.2.3. Darbuotojų vadybinių gebėjimų vertinimas.....	45
2.2.4. Darbuotojų mokymas įmonėje.....	56
2.2.5. Darbuotojams trūkstami įgūdžiai ir gebėjimai.....	64
2.2.6. Požiūris į darbuotojus.....	65
2.3. Darbuotojų vadybinių gebėjimų tobulinimo modelis.....	67
IŠVADOS	71
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	74
PRIEDAI	
1 priedas Pagal „Karjeros centro“ sudarytą pareiginę instrukciją vadybininkas turi išmanyti	
2 priedas Veikiančių įmonių skaičius 2005 ir 2007 metais	
3 priedas Įmonių, turinčių ne daugiau kaip 9 darbuotojus, skaičius pagal įmonių teisinės formas 2002–2005 m.m. pab.	
4 priedas Mokymo metodai, jų privalumai ir trūkumai	
5 priedas Darbuotojų asmeninės vertybių sistemos aiškumo vertinimas vadybinio darbo patirties atžvilgiu	
5.1. Darbuotojų asmeninės vertybių sistemos aiškumo vertinimas vadybinio darbo patirties atžvilgiu	

5.2 Darbuotojų gebėjimo vadovauti vertinimas vadybinio darbo patirties atžvilgiu

6 priedas Anketa darbuotojams

7 priedas Anketa darbdaviams

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė** Mažų ir vidutinių įmonių samprata
- 2 lentelė** Veikiančių įmonių grynasis pelningumas pagal įmonių dydžius 2005 m., proc.
- 3 lentelė** Požiūriai į darbuotojų vadybą pagal vadybos teorijas
- 4 lentelė** Mokymo programos pagal J.H. Bernardin ir G. Dressler
- 5 lentelė** Vadybinių gebėjimų sistema
- 6 lentelė** Vadybinių gebėjimų klasifikacija
- 7 lentelė** Kompetencijų klasifikacija
- 8 lentelė** Vadybiniai gebėjimai ir jų charakteristika
- 9 lentelė** Respondentų demografiniai rodikliai
- 10 lentelė** Baigtos studijų programos
- 11 lentelė** Darbuotojų įmonėje skaičius
- 12 lentelė** Darbuotojų ir darbdavių pasiskirstymas pagal įmonių tipą
- 13 lentelė** Dažniausiai atliekamos funkcijos
- 14 lentelė** Vadybinių gebėjimų vertinimas darbuotojų išsilavinimo atžvilgiu
- 15 lentelė** Darbuotojų vadybinių gebėjimų vertinimas vadybinio darbo patirties atžvilgiu
- 16 lentelė** Darbuotojų stokojami vadybiniai gebėjimai ir įgūdžiai

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav.** Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje (A.Stankevičienė, L. Lobanova 2006)
- 2 pav.** Darbo paieškos būdai
- 3 pav.** Faktoriai lemiantys darbuotojų rezultatus
- 4 pav.** Mokymo proceso struktūra (A. Stankevičienė, L. Lobanova 2006)
- 5 pav.** Mokymo proceso etapai
- 6 pav.** Principinė mokymosi pasiekimų tarpusavio priklausomybės schema
- 7 pav.** Bendrųjų gebėjimų klasifikacija (T. Jovaiša, S. Show, 1998)
- 8 pav.** Vadybinį darbą dirbančių žmonių skirstymas
- 9 pav.** Vadybinio darbo patirtis
- 10 pav.** Vadovaujamo darbo patirtis
- 11 pav.** Darbuotojų vadybinių gebėjimų vertinimas lyginant su gaunamomis pajamomis
- 12 pav.** Darbuotojų išsilavinimas ir gaunamos pajamos
- 13 pav.** Darbuotojų vadybinio darbo patirtis ir gaunamos pajamos
- 14 pav.** Vadybinių gebėjimų vertinimas
- 15 pav.** Gebėjimas save valdyti
- 16 pav.** Asmeninės vertybių sistemos aiškumas
- 17 pav.** Asmeninių tikslų aiškumas
- 18 pav.** Darbuotojų nuolatinis asmenybės vystymas
- 19 pav.** Gebėjimas spręsti problemas
- 20 pav.** Kūrybiškumo vertinimas
- 21 pav.** Gebėjimas įtakoti aplinkinius
- 22 pav.** Šiuolaikinės vadybos žinios
- 23 pav.** Gebėjimas vadovauti
- 24 pav.** Darbuotojų asmeninės vertybių sistemos aiškumo vertinimas išsilavinimo atžvilgiu
- 25 pav.** Šiuolaikinių vadybinių žinių vertinimas išsilavinimo atžvilgiu
- 26 pav.** Darbuotojų gebėjimo vadovauti vertinimas išsilavinimo atžvilgiu
- 27 pav.** Šiuolaikinės vadybos žinių vertinimas vadybinio darbo patirties atžvilgiu
- 28 pav.** Darbuotojų gebėjimo spręsti problemas vertinimas vadybinio darbo patirties atžvilgiu

29 pav. Darbdavių skiriamas dėmesys ir lėšos darbuotojų mokymui

30 pav. Darbdavių baigta studijų kryptis ir skiriamos lėšos darbuotojų mokymui

31 pav. Darbdaviai siunčia į tobulinimosi kursus, seminarus už įmonės ribų

32 pav. Mokymas darbo vietoje pasitelkiant kitų darbuotojų pagalbą

33 pav. Mokymas audiovizualiniais metodais

34 pav. Vykdo imitacinės veiklos mokymus

35 pav. Mokymas dirbti kompiuteriu

36 pav. Kviečia specialistus, kurie veda seminarus, atlieka mokymus įmonės viduje

37 pav. Priežastys, kodėl darbdaviai neskiria lėšų darbuotojų mokymui darbdavių požiūriu

38 pav. Priežastys, kodėl darbdaviai neskiria lėšų darbuotojų mokymui darbuotojų požiūriu

39 pav. Darbdaviai paskutinį kartą dalyvavę mokymuose

40 pav. Darbuotojų mokymo įtaka įmonės finansiniams rezultatams

41 pav. Darbuotojai didžiausias įmonės turtas

42 pav. Vadybinių gebėjimų tobulinimo modelis

IVADAS

Temos naujumas ir aktualumas. Besikeičiančios technologijos, nauji gamybos procesai, padidėjusi konkurencija pasaulinėje rinkoje ir darbo metodų keitimas reikalauja, kad žmonės sugebėtų dirbti lanksčiai ir savarankiškai įvairiose profesinėse srityse. Tyrimų duomenimis, 90 procentų visų žinių, taikomų šiuolaikiniame versle, sukaupta per pastaruosius du dešimtmečius. Taip pat nustatyta, kad kas pusantrų metų viso pasaulio žinių lobynas atnaujinamas kone dvigubai. Taigi tokie skaičiai akivaizdžiai rodo, kad visos bendrovės yra akivaizdžiai veikiamos aplinkos pokyčių ir tendencijų. Ne veltui vienas pagrindinių pažangos kriterijų yra organizacijos sugebėjimas bei noras mokytis. Natūralu, kad kiekviena įmonė, siekianti atitikti pažangios bendrovės standartus, atitinkamai turi orientuotis ir į darbuotojus, kurių varomoji jėga – yra žinios bei noras jų siekti (L. Ivaškevičiūtė, 2007). Todėl vienas iš svarbiausių vadybos uždavinių yra darbuotojų ugdymas t.y. jų bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų (gebėjimų) tobulinimas.

Mokslinės medžiagos lietuvių kalba apie darbuotojų vadybinių gebėjimų tobulinimą nėra daug, taip pat negausūs ir tyrimai nustatantys problemas kylančias dėl vadybinių gebėjimų nepakankamumo ir jų nevystymo.

Ši tema yra aktuali, kadangi mūsų respublikoje jos ištyrimo lygis nėra didelis. Pasak A. Sakalo (2005) paaštrėjusi konkurencija personalo rinkoje kelia ypač didelius reikalavimus darbuotojų sugebėjimui persikvalifikuoti, jų žinioms (tarp jų ir užsienio kalbų, personalinių kompiuterių srityje), energijai, iniciatyvai, gebėjimui išsiugdyti reikiamas rinkai savybes ir jomis pasinaudoti. Tai įtakoja ir sparčios ūkio struktūros kaitos tendencijos. Įstojimas į ES žymiai išplėtė įsidarbinimo galimybes už respublikos ribų, o tai labai paveikė darbo jėgos kainos didėjimą, todėl svarbu išnagrinėti kokius vadybinius gebėjimus turi smulkų ir mikro įmonių vadybinį darbą dirbantys darbuotojai, kaip jie juos vertina ir kokios jų tobulinimo galimybės.

Tyrimo problema. Lietuvos smulkieji verslininkai susiduria su daugybe verslo plėtrą stabdančių kliūčių. Moksliniais tyrimais nustatyta, kad pagrindines kliūtis galima sugrupuoti į: kompetencijos stokos, informacijos apie rinkas trūkumo, lėšų trūkumo ir kt. (P. Adlys, O. Grigienė, ir kt. 1998). Verslo finansavimui yra skiriamas vis didesnis dėmesys, tačiau verslo vadybos žinių ir įgūdžių stygius, kuris stabdo verslo plėtrą ir sąlygoja klaidas, yra didelis. Nepakankama verslo vadybos kokybė ypač pastebima smulkiose ir vidutinėse įmonėse (R. Balvočiūtė, I. Baranauskienė, 2004). Pasak R. A. Noe (2002) tradiciškai, mokymas ir vystymas nebuvo priskiriami veiklai, kuri padėtų įmonėms sukurti „vertę“ ir sėkmingai konkuruoti su

konkurentais. Dabar šis požiūris pasikeitė. Įmonės, kurios naudoja novatoriškus mokymo ir vystymo metodus dažniau pasiekia geresnius finansinius rezultatus, negu tos, kurios nesimoko. Svarbu išaiškinti, kaip Lietuvos smulkių ir mikro įmonių darbuotojai vertina savo vadybinius gebėjimus ir kokios galimybės yra suteikiamos juos tobulinti.

Tyrimo hipotezės:

1. Smulkių ir mikro įmonių darbuotojai savo vadybinius gebėjimus vertina pozityviau nei jų vadovai.
2. Vadovai skiria labai mažai dėmesio darbuotojų vadybinių gebėjimų tobulinimui.
3. Vadovai, turintys vadybinį arba ekonominį išsilavinimą darbuotojų mokymui skiria daugiau dėmesio.
4. Darbuotojams labiausiai trūksta šiuolaikinės vadybos žinių.

Tyrimo tikslas - Ištirti smulkų ir mikro įmonių vadybinį darbą dirbančių darbuotojų ir jų darbdavių požiūrį į darbuotojų vadybinius gebėjimus ir jų tobulinimo galimybes.

Tyrimo objektas – Smulkių ir mikro įmonių darbuotojų, kurie dirba vadybinį darbą bei jų darbdavių požiūris į darbuotojų vadybinius gebėjimus ir jų tobulinimo galimybes. Tyrimas apims darbuotojų ir darbdavių požiūrio į jų vadybinių gebėjimų tobulinimą tyrimą ir jų įtaką įmonės veiklai.

Darbo tikslui įgyvendinti numatyti šie **uždaviniai**:

1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą apie vadybinius gebėjimus ir jų tobulinimo galimybes darbovietėje, atskleisti esamus Lietuvos ir kitų šalių mokslinės literatūros skirtumus šia tema.
2. Išsiaiškinti darbuotojų individualių vadybinių gebėjimų lygį tiek darbuotojų tiek darbdavių požiūriu.
3. Išaiškinti darbuotojų vadybinių gebėjimų trūkumus ir jų įtaką veiklos rezultatams.
4. Nustatyti darbuotojų ir darbdavių požiūrį vadybinių gebėjimų įtaką įmonių pelningumo rodikliams.
5. Suformuoti vadybinių gebėjimų modelį remiantis moksline literatūra bei praktiniu tyrimu.

Tyrimo bazė. Metodologija:

Tyrimo konceptualioji dalis. Sisteminė ir palyginamoji mokslinės literatūros analizė. Šioje darbo dalyje remiantis moksline literatūra visų pirma aptarta: mokymo, tobulinimo, ugdymo, gebėjimų, personalo vadybos, sąvokos, suformuotas vadybinių gebėjimų apibrėžimas.

Nustatyta gebėjimų ugdymo svarba, bei išanalizuoti įvairių Lietuvos autorių (A. Sakalo, A. Stankevičienės, L. Lobanovas, I. Bakanauskienės, P. Jucevičienės, B. Leonienės, D. Lepaitės, T. Jovaišos, R. Lauzacko, L. Lobanovas, P. Zakarevičiaus, L. Bagdonienės) ir užsienio autorių (R. Noe, G. Dressler, J. Stoner, J. Bernardin, R. Mathis, J. Jackson, J. Wilson, J. Slocum, D. Hellriegel) požiūriai į darbuotojų mokymą ir jų gebėjimų bei įgūdžių tobulinimą, taip pat būdai gebėjimams tobulinti. Išanalizuoti Lietuvos Statistikos Departamento duomenis apie mikro ir smulkių įmonių padėti ir veiklą Lietuvoje. Remiantis surinkta mokslinė literatūra suformuotas vadybinių gebėjimų tobulinimo modelis smulkioms ir mikro įmonėms taip pat sudarytas vadybinių gebėjimų apibrėžimas.

Tyrimo struktūra: Tyrimo duomenims surinkti buvo naudota anketinė apklausa. Tyrimo metu surinkti duomenys buvo apdoroti SPSS programa. Tyrimo hipotezėms patvirtinti arba atmesti bei uždaviniams spręsti naudota vidurkių analizė, taip pat dažnių analizė.

Metodika:

1. *Tiriamieji.* Tyrimui pasirinkta apklausti 156 mikro ir smulkių įmonių darbuotojų, kurie dirba vadybinį darbą ir 51 mikro ir smulkių įmonių vadovų. Respondentams atrinkti buvo naudojamas paprastas atsitiktinis respondentų būdas. Tyrimas atliktas 2006 metų rugsėjo – 2007 metų birželio mėnesiais Mažeikiuose, Klaipėdoje.

2. *Instrumentarijus.* Tyrimo instrumentarijus - anketa sudaryta remiantis moksline literatūra ir interviu su keliais, įvairių įmonių darbuotojais. Visi anketos klausimai - uždaro tipo. Didžioji dalis klausimų turi būti įvertinta 5 lygių vertinimo skale: labai gerai, gerai, neturiu nuomonės, patenkinamai, nepatenkinamai. Kita dalis klausimų turės būti įvertinta teigiama arba neigiama nuomone.

3. *Metodai.* Darbe nagrinėjamos temos analizei atlikti ir išvadoms parengti naudoti: mokslinės literatūros analizė, sisteminė ir lyginamoji analizė, anketinė respondentų apklausa, gautų duomenų analizė, grafiniai duomenų pateikimo metodai.

Tyrimo planavimas. Tyrimas vykdytas šiais etapais:

1. Problemos nustatymas.
2. Tyrimo hipotezių, tikslo ir uždavinių iškėlimas.
3. Instrumentarijaus parinkimas.
4. Žvalgomasis tyrimas.
5. Anketos koregavimas.
6. Duomenų surinkimas (anketuojuant).
7. Duomenų analizė ir interpretacija.

8. Ataskaitos paruošimas ir rezultatų panaudojimas.

Rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis reikšmingumas. Susipažinus su Lietuvos ir užsienio autorių moksline literatūra apie vadybinius gebėjimus ir jų tobulinimą per mokymo procesą, matome, kad įvairūs autoriai išskiria skirtingus vadybinius gebėjimus, reikalingus vadybiniam darbui atlikti, taip pat nėra vieningo modelio, kuris padėtų mikro ir smulkių įmonių vadovams suformuoti nuoseklią darbuotojų mokymo sistemą. Mokslinės literatūros analizė padės identifikuoti pagrindinius gebėjimus, būtinus vadybinį darbą dirbantiems darbuotojams. Taip pat remiantis atlikto praktinio tyrimo rezultatais bei moksline literatūra bus galima sukurti bendrą gebėjimų tobulinimo modelį, tinkantį mikro ir smulkioms įmonėms,. Tyrimo rezultatai taip pat padės nustatyti darbuotojų vadybinių gebėjimų būklę ir jų įtaką įmonės veiklos rezultatams. Ši informacija bus naudinga mažoms ir mikro įmonėms, bei jų vadovams, kadangi bus išryškinti darbuotojų vadybinių gebėjimų trūkumai ir privalumai. Tai įgalins vadovus daugiau dėmesio kreipti probleminėms sritims.

PAGRINDINĖS DARBE NAUDOTOS SĄVOKOS

Darbuotojų vadyba – sistema, kuriai funkcionuojant sukuriamas potencialas, reikalingas organizacijos tikslams įgyvendinti ir tolimesniam jos gyvybingumui užtikrinti, tinkamai panaudojant vieną iš svarbiausių išteklių – žmonies. (B. Leonienė, 2001).

Gebėjimas - mokymosi / studijų išlavintu gabumas, tam tikrų intelektualinio ir/ar fizinio pobūdžio veiksmų atlikimas konkrečioje veikos srityje. (R. Laužacko profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas, 2005).

Igūdis – labai gerai išmoktas veiksmas, kurio elementų nebereikia sąmoningai reguliuoti ir kontroliuoti. (Psichologijos žodynas, 1993).

Kompetencija (lot. Competentia) - funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą. (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001).

Mikro įmonė - įmonėje dirba mažiau kaip 10 darbuotojų ir įmonės metinės pajamos neviršija 7 mln. litų ar įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 5 mln. litų. (Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas, 1998).

Mokymas – tai įvairūs būdai, kaip naujam arba jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti. (G. Dressler, 2001).

Personalo tobulinimas – reikalingos darbuotojui kvalifikacijos suteikimas pareigoms, į kurias organizacija numato jį (ją) skirti. (I. Bakanauskienė, 2002).

Smulki įmonė – įmonėje dirba mažiau kaip 50 darbuotojų ir įmonės metinės pajamos neviršija 24 mln. litų ar įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 17 mln. Litų (Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas, 1998).

Ugdymas - ugdymas yra bendras visos asmenybės lavinimas, apimantis žmogaus visumą. (S. Šalkauskis, 1992).

Vadybininkas – vadovaujančias pareigas organizacijoje einantis asmuo. Tai nebūtinai organizacijos vadovas; vadybininkai vadovauja ir tam tikrai veiklos sričiai, struktūriniam padaliniiui ar vienetui. (Vikipedija, laisvoji enciklopedija).

1. SMULKIŲ IR MIKRO ĮMONIŲ DARBUOTOJŲ GEBĖJIMŲ TOBULINIMO TEORINIAI PAGRINDAI

1.1 Smulkių ir mikro įmonių darbuotojų ugdymas Lietuvoje

Smulkių ir mikro įmonių apibrėžimas. Smulkus ir mikro verslas yra neatskiriama kiekvienos šalies ekonomikos dalis, veikianti nacionalinės ekonomikos konkurencingumą, aptarnaujanti didesnes įmones ir užsiimanti netradiciniais verslais. Lietuva yra viena iš sparčiausiai besivystančių šalių Europoje, kurios bendras vidaus produktas per paskutinius kelerius metus kasmet didėja apie 6-8%. Nemaža dalimi prie to prisideda smulkių ir mikro įmonių klestėjimas bei augimas. Smulkių ir mikro įmonių samprata Lietuvoje šiuo metu atitinka Europos Komisijos rekomendacijas. Lietuvos Respublikos Seimas, įgyvendindamas 1996 m. balandžio 6 d. Europos Komisijos rekomendaciją dėl mažų ir vidutinių įmonių sampratos (96/280/EC), 2002 m. spalio 22 d. priėmė naują Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymo redakciją, kuri įsigaliojo nuo 2003 m. sausio 1 d. Naujojoje redakcijoje nustatyta, kad SVV subjektai yra vidutinės ir mažos įmonės (tarp jų ir mikro įmonės) bei fiziniai asmenys, įstatymų nustatyta tvarka turintys teisę verstis savarankiška komercine, gamybine arba profesine ir kita panašaus pobūdžio veikla, įskaitant tą, kuria verčiamasi turint verslo liudijimą. Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra pateikia mažų ir vidutinių įmonių apibrėžimo parametrus:

1 lentelė

Mažų ir vidutinių įmonių samprata

	Darbuotojų skaičius	Metinės pajamos / turto balansinė vertė
Vidutinė įmonė	mažiau kaip 250	metinės pajamos neviršija 138 mln. Lt arba įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 93 mln. Lt
Maža įmonė	mažiau kaip 50	metinės pajamos neviršija 24 mln. Lt arba įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 17 mln. Lt
Mikroįmonė	mažiau kaip 10	metinės pajamos neviršija 7 mln. Lt arba įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 5 mln. Lt

Kaip matome iš apibrėžimų smulkios ir mikro įmonės - tai įmonės turinčios iki 50 darbuotojų. Toks šių įmonių apibrėžimas taikomas beveik visose Europos šalyse. Plačiau panagrinėkime smulkias ir mikro įmones ir jų įtaką Lietuvos ekonomikai. Pasak O. Stripeikio ir P. Žukausko (2004) SVV tiek Lietuvos, tiek pasaulio ekonomikai yra naudingas daugelį aspektų (socialiniu, politiniu, ekonominiu, evoliuciniu):

- SVV pirmiausia suteikia galimybes realizuoti savo idėjas, siekius, sugebėjimus ir žinias, įdarbina nemažai socialinės rizikos grupės gyventojų (Jaunieji specialistai dažnai savo veiklą pradeda mažose įmonėse).
- Smulkūs verslininkai sudaro vidurinėsios klasės pagrindą, kuris yra politinio stabilumo garantas.
- Ekonominėje veikloje pasireiškia kiekybiniu augimu. Šis ūkio sektorius sugeba greitai reguluoti ūkio pokyčius ir užpildyti atsiradusias nišas (pvz. paslaugų sektoriuje).
- Evoliuciniu požiūriu, pasireiškia per dinaminę mažų įmonių veiklą, orientuota į pokyčius, pasižyminčia rizika. Pasak O. Stripeikio ir P. Žukausko (2004) 9 iš 10 technologinių idėjų gimsta nedideliose įmonėse.

Smulkaus verslo būklė Lietuvoje. Lietuvos Statistikos Departamento pateikti duomenys rodo, kad 2005 metais Lietuvoje smulkiose ir mikro įmonėse dirbo beveik pusė visų dirbančiųjų (41,8 proc.), o tokios įmonės tarp visų Lietuvos įmonių sudarė 94,7 proc. 2007 m. sausio 1 d. duomenimis Lietuvoje smulkiose ir mikro įmonėse dirbo 36,2 proc. visų dirbančiųjų, o tokios įmonės tarp visų Lietuvos įmonių sudarė 93,3 proc. (žr. 2 priedas). Šie duomenys rodo, kad Lietuvos ekonomika labai priklauso nuo smulkių ir mikro įmonių bei jų veiklos pelningumo. Toliau nagrinėjant 2002, 2005 ir 2007 metų duomenis pastebima, kad smulkių įmonių skaičius didėja (nuo 9098 – 2002 m.; 11394 – 2005 m. iki 14436 – 2007 m.), tuo tarpu mikro įmonių skaičius nuo 2002 m. iki 2005 m. mažėjo (44059 ir 42341 atitinkamai), tačiau 2007 m. išaugo iki 57025. (žr. 3 priedas). Pagal šiuos duomenis galime daryti išvadą, kad didėja Lietuvos verslininkų verslumas ir yra steigiama daugiau įmonių.

Žiūrint į Lietuvos Statistikos Departamento pateiktus įmonių pelningumo rodiklius 2005 metais (žr. 5 lentelę), galime daryti išvadą, kad mikro ir smulkių įmonių pelningumas vienas iš didžiausių, todėl dalį pelno jos galėtų investuoti ir į darbuotojų mokymą, bei jų gebėjimų tobulinimą.

2 lentelė

Veikiančių įmonių grynasis pelningumas pagal įmonių dydžius 2005 m., proc.

	Grynasis pelnas įmonėse pagal darbuotojų skaičiaus grupes
--	---

	iki 9 darbuotojų	nuo 10 iki 49 darbuotojų	nuo 50 iki 249 darbuotojų	250 ir daugiau darbuotojų
Grynasis pelningumas	8,42	4,72	4,52	4,91

Pasaulinės tendencijos rodo, kad mažų ir mikro įmonių įtaka pasaulinėje ekonomikoje didės, kadangi greitai besikeičiant verslo aplinkai mažoms įmonėms yra daug lengviau persiorientuoti ir greičiau prisitaikyti prie pokyčių, negu įmonėms su dideliu darbuotojų skaičiumi ir nelanksčiomis struktūromis. Didėjantį smulkių ir mikro įmonių vaidmenį pateikia ir D. Deakins, M. Freel (2003). Didžiojoje Britanijoje 1979 metais mikro įmonėse dirbo 19,2%, o smulkiose 14,5% visų darbuotojų, o 1999 metais mikro įmonėse - 30,2%, smulkiose – 13,7%, Europos Sąjungoje 1999 metais mikro įmonėse dirbo 33,8%, smulkiose - 18,8%. Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūros duomenimis Europos ekonominės erdvės šalyse 2003 metais mikro įmonėse jau dirbo 39,4%, smulkiose - 17,4%. Daugelyje Europos valstybių darbas mikro įmonėse yra labiausiai paplitusi verslo forma, todėl galima tikėtis tolesnio šių įmonių dalies užimtųjų struktūroje augimo. Šių tendencijų galima tikėtis ir Lietuvos versle.

Smulkių ir mikro įmonių darbuotojų ugdymas valstybės mastu. Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymas (1998) apibrėžia galimas valstybės pagalbos smulkiam ir vidutiniam verslui formas. Tačiau nevisos jos šiuo metu įgyvendinamos. Įstatyme numatytos šios pagalbos formos:

1. Mokesčių lengvatos, jeigu jos nustatytos mokesčių įstatymuose, rinkliavų lengvatos.
2. Finansinė parama apima lengvatinių kreditų teikimą, dalinį ar visišką palūkanų dengimą, garantijų teikimą, paskolų draudimą, rizikos kapitalo investavimą į smulkias ir vidutines įmones, subsidijas darbo vietoms kurti ir tam tikrų išlaidų kompensavimą. Iš dalies ar visiškai gali būti kompensuojamos įmonės steigimo, tyrimų bei kokybės sertifikato įsigijimo išlaidos, garantijų ir draudimo mokesčiai ir kita.
3. *Įmonių (smulkaus ir vidutinio verslo subjektų) savininkų ir darbuotojų konsultavimas, mokymas, kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas lengvatinėmis sąlygomis.*

Vienas iš Lietuvos vyriausybės prioritetų yra skatinti mažų ir vidutinių įmonių plėtrą. LR Vyriausybės 2005 m. spalio 19 d. patvirtintame smulkaus ir vidutinio verslo plėtros 2005 – 2008 metais priemonių sąrašė dėmesys skirtas ir darbuotojų ugdymui:

- 12 Priemonė: Teikti techninę ir finansinę paramą Lietuvos verslininkų dalyvavimui užsienio patirties perėmimo misijose, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų vykdomose programose ir kitur;

25 Priemonė: Teikti subsidijuojamas mokymo ir konsultavimo paslaugas smulkaus ir vidutinio verslo subjektams Lietuvos regionuose, ypač didelio nedarbo teritorijose;

26 Priemonė: Organizuoti naujų pagrindinio profesinio mokymo programų paiešką ir ekspertizę; inicijuoti darbo rinkos profesinio mokymo programų rengimą;

32 Priemonė: Parengti ir taikyti suaugusiųjų verslumo ugdymo metodiką pagal praktinio mokymo firmų „SimuLith“ sistemą.

Įmonės negalinčios skirti daug lėšų darbuotojų ugdymui, galėtų kreiptis į savo rajonų savivaldybes, kurios turi fondus, skirtus smulkaus ir vidutinio verslo plėtrai. Pavydžiui, Mažeikių rajono savivaldybė dengia net iki 60% kvalifikacijos kėlimo kursų, seminarų sąnaudų. Taip pat šiuo metu Lietuvoje veikia 42 verslo informacijos centrai (VIC), kurie teikia specializuotas verslo informacijos, konsultacijų ir mokymų paslaugas SVV-ui lengvatinėmis sąlygomis.

Smulkių ir mikro įmonių vadovai turi suprasti personalo mokymo ir tobulinimo svarbą ir pasirinkti pačius efektyviausius būdus darbuotojų gebėjimams gerinti. Dabar darbdavys turi skirti laiko ir lėšų darbuotojų tobulinimui ir išlaikymui įmonėje, kadangi darbuotojų ir jų darbovietės Lietuvoje siejantis ryšys silpnėja. Tai rodo ir didžiausios Lietuvoje viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovės „TNS Gallup“ 2007 m. atlikto tyrimo duomenis. Šiometinis darbuotojų prisirišimo indeksas Lietuvoje lygus 44 balams ir pagal tai Lietuva patenka tarp trečdaliao mažiausią prisirišimo indeksą turinčių darbavietė pasaulyje. Bendrovės, kuriose skiriama daug dėmesio žmogiškųjų išteklių vadybai sulaukiama teigiamo atsako ir iš jose dirbančių žmonių, todėl darbdaviai pasinaudodami valstybės parama ar tik savo įmonės lėšomis turi tobulinti savo darbuotojus.

1.2 Darbuotojų mokymas ir tobulinimas

Darbuotojų mokymo bei vystymo vieta personalo vadybos sistemoje. Šiuolaikinėje organizacijoje, kurioje ieškoma vis naujų veiklos efektyvumo didinimo būdų, vadovai vis dažniau užduoda sau klausimus: Ką ir kaip reikia daryti norint pagerinti įmonių veiklos rezultatus? Kas yra neefektyvu organizacijoje ir ką reikia keisti? Ieškant atsakymų į šiuos klausimus vis didesnis dėmesys skiriamas žmogiškųjų išteklių (personalo) vadybai.

Požiūris į darbuotojus, jų atliekamas funkcijas keitėsi keičiantis ekonominėms sąlygoms, poreikiams. Pramoninės revoliucijos laikotarpiu 20-ojo amžiaus pradžioje didžiausias dėmesys buvo skiriamas gamybai, žmonės buvo laikomi tik pagalbinėmis priemonėmis normaliam

gamybos vystymui užtikrinti, jau 20-jo amžiaus pabaigoje ir 21 – ojo pradžioje išaugus paslaugų ir aptarnavimo sektoriaus svarbai didžiausias dėmesys yra sutelkiamas ties gerų darbuotojų paieška ir šių darbuotojų ugdymu ir jų išlaikymu. Skirtingus požiūrius į darbuotojus parodo skirtingos vadybos teorijos, kurios buvo pradėtos formuoti XIX a viduryje – XX a pradžioje. (žr. 1 lentelė, modifikuota pagal B. Leonienė 2001; . Stankevičienė ir L. Lobanova, 2006; J. Bagdonavičių, R. Grigą, V. Senkų, 2006).

3 lentelė

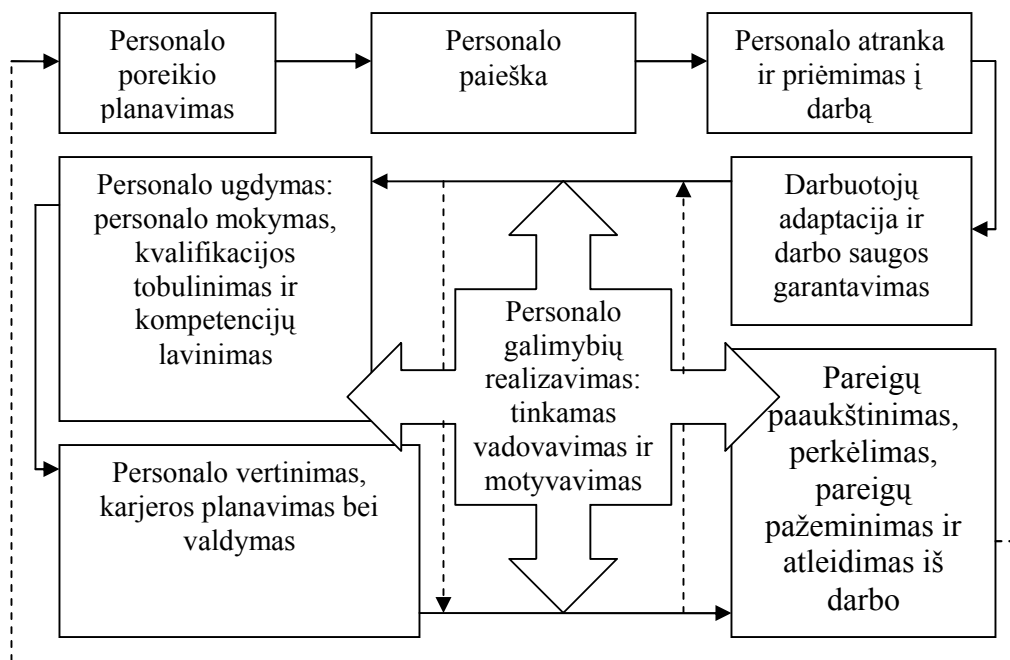
Požiūriai į darbuotojų vadybą pagal vadybos teorijas

Vadybos teorija	Teorijai būdingas požiūris į darbuotojų vadybą	Žymiausi atstovai
Klasikinė vadybos teorija	Darbuotojai – vienas iš įmonės išteklių normaliam gamybos veiksmui užtikrinti. Darbuotojų valdymas leidžia pasiekti, kad įmonė būtų aprūpinama darbuotojais, kurių kiekis ir kvalifikacija įgalina įgyvendinti organizacijos tikslus. Pabrėžiama apmokymo svarba.	F. Teiloras A. Fajolis F. ir L. Gilbertai G. Gantas
Žmogiškųjų santykių teorija	Darbuotojai – ypatingas organizacijos išteklius. Vadovai, norėdami darbuotojus skatinti efektyviau dirbti, turi suprasti jų poreikius. Darbo našumas priklauso ne tik nuo organizacinio lygio ir gero darbo užmokesčio, bet ir nuo socialinio bei psichologinio klimato.	E. Meijo M.P. Follet A. Maslovas D. Makgregoras
Situacinė vadybos teorija	Valdant darbuotojus reikia vadovautis praktikų parengtomis rekomendacijomis, kurios konkrečioje situacijoje, kurią lemia daugelis veiksnių, tikėtis gerų rezultatų.	V. Ouchis
Socialinių sistemų vadybos teorija	Darbuotojai valdomi įvertinant organizacijos tikslus ir glaudžiai sąveikaujant su kitų objektų, esančių organizacijoje ir už jos ribų, valdymu. Darbuotojų vadyba – tai sistema, sudaryta iš susijusių elementų, kurie veikia vienas kitą.	Č. Bernardas G. Saimonas
Visuotinės kokybės vadybos teorija	Valdžios, žinių ir išteklių suteikta galia skatina darbuotojus savarankiškai priimti sprendimus, garantuojančius, kad bus kokybiškai atliktos darbo užduotys bei nuolatos tobuliau tenkinami vartotojų poreikiai	E. Demingas J. Juranas A. Ishikava

Pasak A. Sakalo (2005) bendrosios pasaulinės tendencijos, daugiau ar mažiau reiškiasi ir Lietuvoje, tačiau pastebima ir specifika, kuri įtakoja personalo ugdymo sistemą Lietuvoje. Tai perėjimas nuo centralizuotos į rinkos ekonomiką, žemas pragyvenimo lygis ir pan.

Personalo vadyba kaip disciplina pirmą kartą buvo pradėta dėstyti Harvardo verslo mokykloje 1981 metais (A. Pinnington, T. Edwards, 2000). Dabar personalo vadyba yra laikoma vientisa sistema su savo elementais ir jiems keliamais uždaviniais. (Stankevičienė ir L. Lobanova, 2006). G. Dressler (2001) personalo valdymą įvardija kaip praktinį darbą ir politiką, kad vadovaudami verslui galėtumėme dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti, apmokyti,

įvertinti, atlyginti savo kompanijos darbuotojus, bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką. E. Heery ir M. Noon (2001) personalo vadybą traktuoja kaip metodą užtikrinantį vidinį organizacijos stabilumą. Kai kurie autoriai (L. Megginson, 1985, M. Miringoff, 1980, R. Hisrich, M. Peters, 1992, ir kt.) personalo valdymą traktuoja gana siaurai, apibūdindami jį tik kaip karjeros organizavimo, rezervo formavimo, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo veiklą. Pasak A. Sakalo (2003) personalo vadyba nagrinėja efektyvaus personalo naudojimo problemas, įvertindama tiek įmonės, tiek individo interesus. Traktuojant personalo vadybą reikia suprasti, kad nors tai yra atskiras mokslas, tačiau glaudžiai susijęs su kitais mokslais kaip psichologija, įmonių ekonomika, filosofija, etika, sociologija, politologija, teisės mokslai, auklėjimo mokslai, darbo ir socialinė medicina, elgsenos tyrimai ir jo savarankiškumas yra sąlygiškas. Pats personalo valdymo procesas yra cikliškas ir apimantis visus vadybinių sprendimų lygius bei organizacijos valdymo sritis (žr. pav. 1)



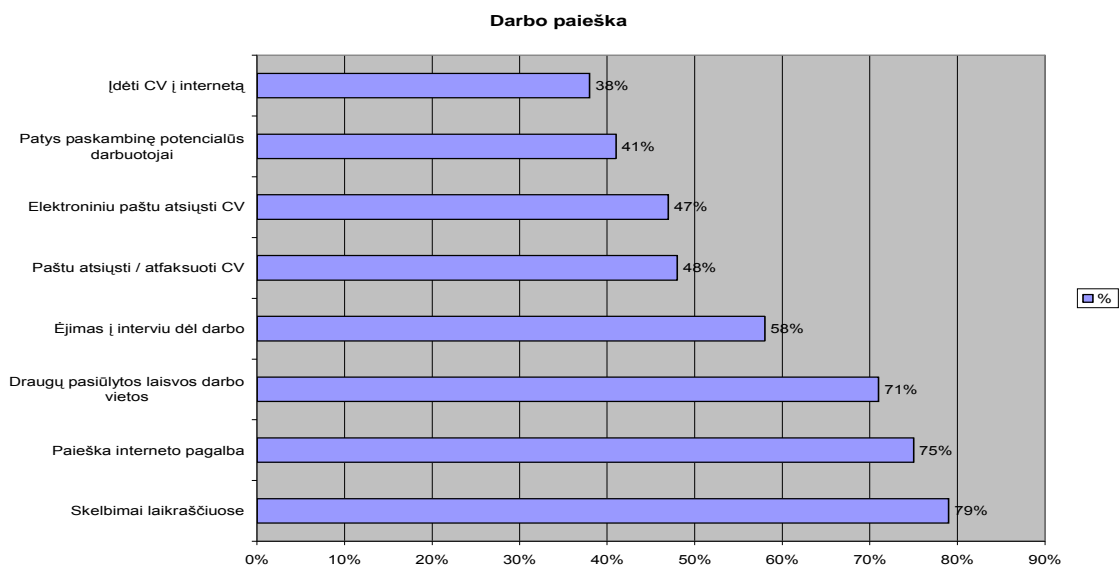
1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje

(A.Stankevičienė, L. Lobanova 2006)

Pasak B. Martinkaus, A. Sakalo ir A. Savanevičienės (2006) planuojant personalo poreikį reikia numatyti optimalų kiekvienos specialybės darbuotojų skaičių, reikalingą planuojamoms užduotims atlikti taip pat kiekvienos specialybės darbuotojų perteklių arba trūkumą ir apsvastyti neatitikimo šalinimo galimybes. Vadovų, specialistų ir aptarnaujančio personalo reikalingas skaičius apskaičiuojamas pagal etatų sąrašus, kurie sudaromi pagal šių kategorijų darbuotojams numatytas darbo apimtis, atsižvelgiant į konkrečios įmonės specifiką. R. L. Mathis ir J. H.

Jackson (2003) nurodo, kad darbuotojų paieška gali būti vykdoma pasirinkus: išorinius metodus, paiešką interneto pagalba arba vidinius šaltinius.

Išoriniams šaltiniams yra priskiriamos paieškos universitetuose ir kolegijose, paieškos per darbo biržą, per personalo paieškos firmas ir agentūras, spaudą, televiziją, radiją, skelbimų lentas, personalo verbavimas iš konkurentų ir kitų įmonių. Prie vidinių šaltinių yra priskiriamos įmonių darbuotojų duomenų bazės, darbo skelbimai įmonės viduje, darbuotojų pervedimas arba pakėlimas į naujas pareigas, esamų darbuotojų rekomendacijos arba jau turimi anksčiau nepasirinktų darbuotojų CV. Vienas sparčiausiai populiarėjančių ir jau daugelį įmonių naudojamų darbuotojų paieškų būdų yra paieškos interneto pagalba. Modernūs paieškos portalai kaip www.cvmarket.lt, www.cvbankas.lt, www.cvonline.lt, www.darborinka.lt siūlo keliasdešimt tūkstančių potencialių darbuotojų. Taip pat šiuose portaluose darbdaviai gali patalpinti savo skelbimus apie ieškomus darbuotojus. Mažos ir mikro įmonės dažniausiai naudoja mažesnes ir mažiau žinomas skelbimų lentas, kadangi prisijungimas prie populiarių portalų gali siekti nuo keleto šimtų iki tūkstančio ir daugiau litų per mėnesį. Vis dėl to nėra abejonių, kad internetas yra vienas svarbiausių darbuotojų paieškos įrankių. Tai rodo ir Greenfield Online padaryta apklausa (R.L. Mathis, J. H. Jackson, 2003).



2 pav. Darbo paieškos būdai

Kaip matome net 38% apklaustųjų yra įdėję savo CV į internetą, 75% iš visų apklaustųjų darbo ieškojosi interneto pagalba ir 47% siuntė savo CV elektroniniu paštu.

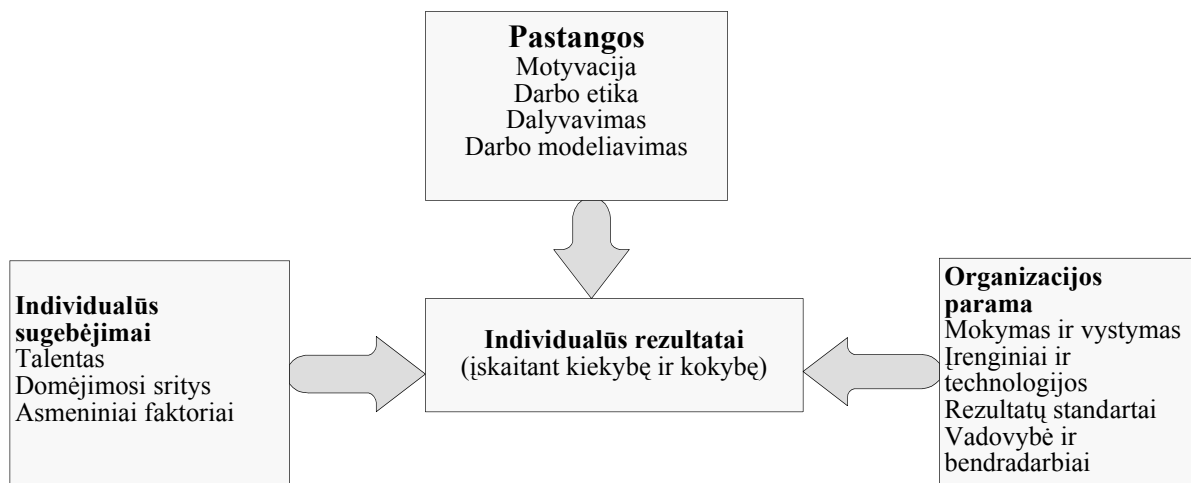
Pirminei atrankai į darbą dažnai naudojami gyvenimo aprašymai (CV) ir motyvaciniai laišakai, iš keleto kandidatų yra pasirenkami labiausiai tinkantys, kurie yra pakviečiami interviu. V. Shackleton ir S. Newell (1997) nurodo, kad interviu išlieka populiariausias atrankos metodas.

B. Leonienė (2001) prie atrankos būdų priskiria ir priėmimą bandomajam laikotarpiui. Atrinkus darbuotoją belieka sutvarkyti formalumus susijusius su įdarbinimu. Po įdarbinimo seka darbuotojo adaptavimas. Darbuotojų adaptavimo arba užsienio autorių vadinamu darbuotojų orientavimo metu naujai priimtiems pateikiama pagrindinė informacija, kurios reikia patenkinamai atlikti darbą, pavyzdžiui, informacija apie kompanijos vidaus taisykles, susipažinimas su pareiginiiais nuostatais, darbuotojo pristatymas kolektyvui. Pasak G. Dressler (2001) orientavimas – tai viena iš naujo darbuotojo socializavimo sudėtinių dalių. Neužtenka vien darbuotojus supažindinti ir apmokyti vos pradėjus dirbti, reikia dėmesio skirti ir jų nepertraukiamam įgūdžių bei gebėjimų tobulinimui, taip pat būtinas ir nuolatinis darbuotojų vertinimas.

Tiek A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006), tiek kiti autoriai kaip R. L. Mathis ir J. H. Jackson (2003), G. Dressler (2001), A. Pinnington, T. Edwards (2000), R. A. Noe (2002), J. Bernardin (2003), L. Byars ir L. Rue (1991), H. F. Schwind, H. Das ir T. Wagon (2005) personalo tobulinimą, ugdymą ir mokymą įvardija kaip vieną iš pagrindinių personalo vadybos sistemos dalių, todėl šiame darbe plačiau nagrinėsime šį personalo sistemos elementą.

Visos personalo sistemos dalys yra tarpusavyje susijusios ir įtakoja viena kitą. Tarkim atrinkus tinkamos kvalifikacijos darbuotoją yra žymiai lengviau jį apmokyti, negu priėmus į darbą netinkamos kvalifikacijos žmogų. Norint užtikrinti efektyvų darbuotojų darbą, reikia įvertinti faktorius lemiančius jo darbo rezultatus. Pasak R. Mathis ir J. Jackson (2003) individualaus darbuotojo rezultatus įtakoja šie faktoriai – jo sugebėjimai, pastangos ir organizacijos parama. Savo knygoje autoriai pateikė formulę ir ją pavaizdavo grafiškai:

$$\text{Rezultatai} = \text{gebėjimai} + \text{pastangos} + \text{parama (pagalba)}$$



3 pav. Faktoriai lemiantys darbuotojų rezultatus

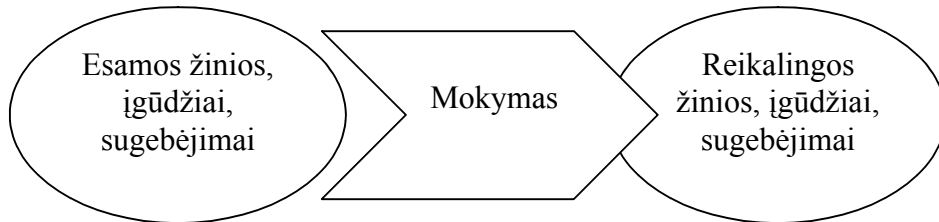
R. Mathis ir J. Jackson (2003) nurodo, kad būtina sąlyga efektyviems darbo rezultatams pasiekti – visų šių elementų buvimas. Darbuotojas turi norėti ir galėti atlikti jam pavestas užduotis, tačiau ir pati organizacija turi pasirūpinti jo apmokymu bei techninių priemonių suteikimu, taip pat psichologiniu palaikymu.

Didelėse įmonėse visos su personalo vadyba susijusios funkcijos yra atliekamos personalo skyriais, už kurį būna atsakingas personalo vadovas. Mažose ir mikro įmonėse šias funkcijas neretai atliekamos pačių įmonių vadovų, todėl jie ypač turi suvokti pagrindinius personalo vadybos principus, norėdami efektyviai valdyti personalą bei tuo pačiu visos organizacijos veiklą.

Darbuotojų mokymo samprata ir ypatumai. Kalbant apie darbuotojų mokymą arba jų ugdymą, pirmiausia reikia apibrėžti šias sąvokas. R. Mathis ir J. Jackson (2003) mokymąsi įvardija kaip procesą, kuris suteikia žmonėms galimybes padėti organizacijai pasiekti jos tikslus. Mokymas – bet kokia pastanga pagerinti darbuotojo darbo rezultatus. Tai paprastai reiškia specifinių žinių, elgesio, požiūrių, sugebėjimų pasikeitimus. Idealus mokymas turi atitikti ir organizacijos ir individo poreikius. Panašiai mokymą apibrėžia ir G. Dressler (2001) „Mokymas – tai įvairūs būdai, kaip naujam arba jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti“. Pasak J. P. Wilson (2005) mokymo tikslas yra išvystyti individo gebėjimus ir patenkinti esamas bei būsimas organizacijos reikmes. D. Currie (1997) mokymą apibrėžia kaip „naujų žinių, gebėjimų, požiūrių ir vertybių vystymo procesą, formaliai organizuotas mokymo situacijos ir natūralias socialines sąveikas“. A. Pinnington, T. Edwards

(2000) darbuotojo mokymą apibrėžia kaip dalį visos organizacijos personalo valdymo strategijos, kuri reiškia mokymosi patirties pateikimą darbo vietoje norint pagerinti įmonės rezultatus, kad būtų pasiekti įmonės tikslai per pagerintus įgūdžius, žinias.

Kiek siauriau personalo mokymą apibrėžia R. Smith (2000). Tai darbuotojo paruošimas vykdyti tam tikrą užduotį arba užduočių grupę. Pasak A. Stankevičienės (2005) „Mokymas gali būti apibrėžiamas kaip procesas, lemiantis pažintinės veiklos ir elgesio pasikeitimus“ (žr. 4 pav.)



4 pav. Mokymo proceso struktūra (A. Stankevičienė, L. Lobanova 2006)

Kaip matome iš daugelio apibrėžimų, pagrindinis mokymo tikslas yra organizacijos efektyvumo bei rezultatų gerinimas. Mokymo būtinumas atsiranda tada, kai organizacijos lygmenyje įvedamos naujos sistemos, naujos technologijos, naujos paslaugos, nauji produktai, keičiama organizacijos struktūra ir pan. Darbo funkcijos lygmenyje tokį trūkumą gali lemti naujų pareigų įvedimas, paaukštinimas arba horizontalus darbuotojo perkėlimas į kitas pareigas. A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) teigia, kad žinių, įgūdžių ir sugebėjimų trūkumą gali įvardinti ir pats darbuotojas, skatinamas savo profesinių ambicijų arba savaip suvokdamas organizacijos ar darbo funkcijos pasikeitimus. Todėl mokymosi tikslas yra įveikti žinių, įgūdžių bei sugebėjimų trūkumą, atsirandantį dėl organizacijos, darbo funkcijos ar paties darbuotojo pasikeitimų.

Mokymas yra pozityviai vertinamas darbuotojų tarpe. Jungtinėse Amerikos Valstijose apklausų duomenimis apie du trečdaliai darbuotojų, kurie dalyvavo mokymuose, nepriklausomai nuo jų lyties ir amžiaus, mokymą vertina kaip naudingą atliekant kasdienes užduotis darbe. Taip pat jie suvokė mokymąsi, kaip galimybę išlaikyti savo darbo vietą (H. J. Bernardin, 2003).

Sąvoka *mokymas* dažnai painiojama su sąvoka *vystymas* (H. J. Bernardin, 2003). Vystymas remiasi mokymo galimybėmis suprojektuotomis padėti darbuotojui tobulėti. Pasak I. Bakanauskienės (1996) tiek *personalo mokymas*, tiek *vystymas* suprantami kaip turimos darbuotojo kvalifikacijos (žinių, įgūdžių ir sugebėjimų) tobulinimas ir /arba naujos kvalifikacijos suteikimas. Pagrindinis šių terminų skirtumas – mokymas susijęs tik su darbuotojo kvalifikacija,

kuri reikalinga atlikti šiuo metu užimamas pareigas, o vystymas – taip pat su kvalifikacija, kuri bus reikalinga ateities darbams.

P. Wilson (2005) teigia, kad visi šie apibrėžimai yra susiję, kadangi visi jie apima mokymą, todėl autorius siūlo visus šiuos elementus (mokymą, apmokymą, išsilavinimą ir tobulinimą) laikyti to paties proceso papildančiais komponentais, kurie skirti pagerinti žmogaus potencialą arba talentą. *Šiame darbe šios sąvokos laikomos lygiomis viena kitai.*

MOKYMAS = VYSTYMAS = TOBULINIMAS = UGDYMAS

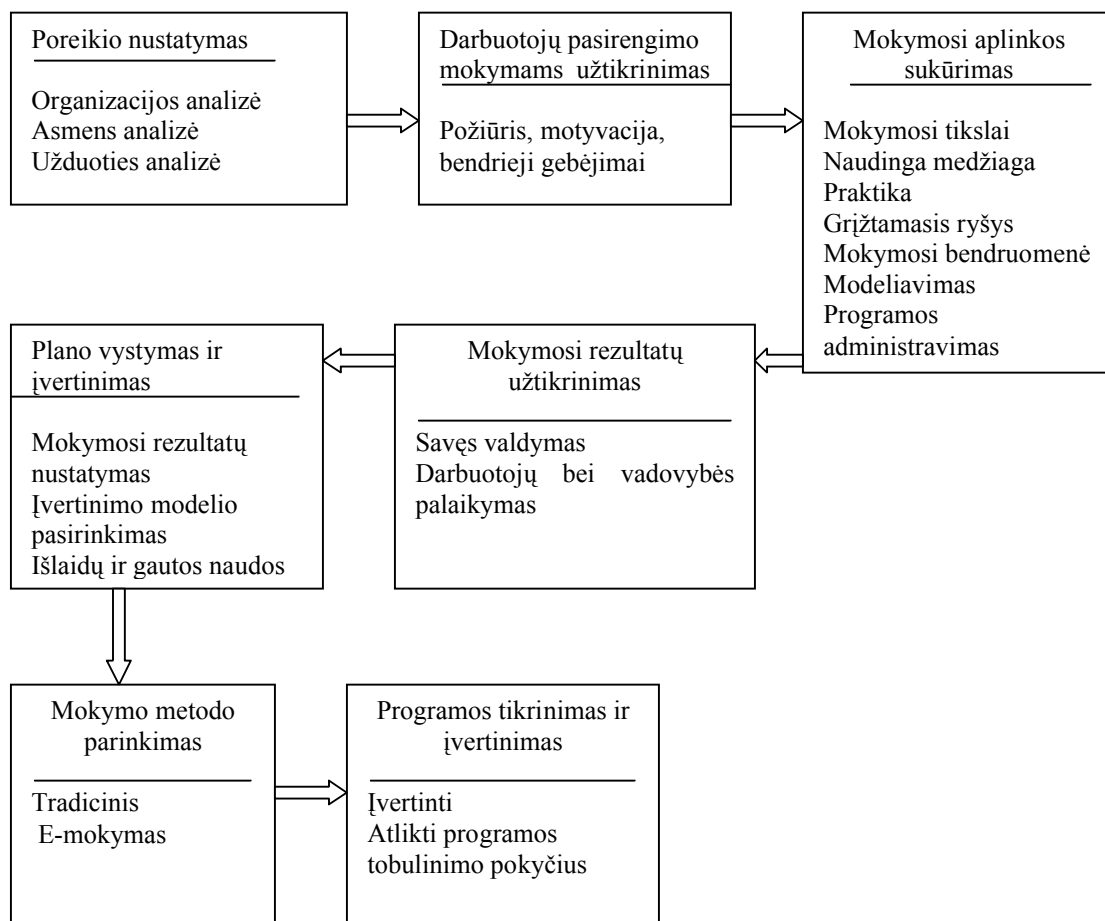
Mokymo ir tobulinimo proceso etapai. Įmonės, norėdamos efektyviai tobulinti savo darbuotojų gebėjimus turi tai daryti apgalvotai ir sistematiškai. Skirtingi autoriai išskiria nevienodą mokymo proceso etapų skaičių. Pagal J.H. Bernardin (2003), ir G. Dressler (2001) mokymo programa susideda iš penkių žingsnių:

4 lentelė

Mokymo programos pagal J.H. Bernardin ir G. Dressler

Mokymo proceso etapai Pagal J.H. Bernardin (2003)	Mokymo proceso etapai G. Dressler (2001)
Pirmasis, arba poreikių išaiškinimo žingsnis, identifikuoja specifiniam darbui atlikti reikalingus gebėjimus, analizuoja kandidatų gebėjimus ir poreikius ir nustato specialius, išmatuojamų žinių ir rezultatų tikslus.	Poreikio analizė. Reikalinga išsiaiškinti, kokie konkretūs darbo įgūdžiai reikalingi darbo kokybei bei našumo gerinimui, susipažinimas su „potencialiais mokiniais“, kad užsitikrintumėte, jog mokymo programa atitiks jų konkretų išsilavinimo lygį, įgūdžius, požiūrį bei asmeninį suinteresuotumą.
Antrame etape vyksta mokymo programos projektavimas. Yra sudaromas mokymo programos turinys, įskaitant reikalingas knygas ir užduotis.	Mokymo proceso projektavimas (mokymo tikslų ir metodų formulavimas, mokymo priemonių paruošimas).
Trečias etapas: patikrinimas, ar paruošta medžiaga efektyvi.	Mokymo programos veiksmingumo patikrinimas
Ketvirtas etapas – programos įgyvendinimas	Įgyvendinimas
Paskutinis žingsnis, vadovybės vertinimas ar programa buvo sėkminga ar ne.	Mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas

R. Mathis ir J. Jackson (2003) išskiria tik 4 etapų mokymo procesą: poreikio nustatymas, mokymo projektavimas, įgyvendinimas ir įvertinimas. Tuo tarpu R. A. Noe (2002) labiau detalizuoja mokymo procesą ir išskiria 7 etapus:



5 pav. Mokymo proceso etapai

Visi autoriai į mokymo procesą yra įtraukę pagrindinius keturis etapus: poreikio nustatymas, mokymo projektavimas, įgyvendinimas ir įvertinimas. Kaip matome iš pateiktos R. A. Noe lentelės, mokymas prasideda nuo poreikio nustatymo. Pasak A. Stankevičienės ir L. Lobanovos (2006) prieš pradėdant mokymo poreikių analizę, reikia išsiaiškinti:

- Koks darbuotojo vaidmuo organizacijoje?
- Ko kiti asmenys tikisi iš darbuotojo?
- Ar organizacija žino, kas yra mokymo poreikių analizė?
- Kokio tipo mokymas buvo organizacijoje?

J.H. Bernardin (2003) teigia, kad užduoties analizė ir rezultatų analizė yra du pagrindiniai metodai identifikuoti mokymosi poreikius. Užduoties analizė ypatingai svarbi nustatyti naujų darbuotojų poreikius. Rezultatų analizė, įvertina esamų darbuotojų rezultatus ir pagal tai nustato, ar mokymas išspręstų iškilusias problemas. Pagalbiniai metodai, kurie reikalingi identifikuoti mokymo poreikį yra: ataskaitos, asmeniniai duomenys, vadovybės užklausimai, darbui reikalingų žinių testavimas, apklausos. Nustačius mokymo poreikį, suformuluojami konkretūs

mokymo tikslai. R. A. Noe (2002) pabrėžia, kad prieš pradėdant kitą mokymo proceso etapą, būtina užbaigti esantį.

Mokymo ir tobulinimo metodai. Pasak A. Stankevičienės ir L. Lobanovos (2006) parenkant mokymo metodus, būtina atsižvelgti į tai, kad dažniausiai sunku priimti bendrą sprendimą dėl tinkamiausio mokymo metodo. Apsisprendimą palengvina organizacijos finansinės galimybės, turimos techninės priemonės bei mokymo paslaugų teikėjų patirtis ir lankstumas. Patikslinant mokymo metodus, didelę reikšmę turi mokymo tikslai, taip pat būtina įvertinti, kas mokysis (vadovai, tarnautojai, specialistai). N. Chmiel (2005) pabrėžia, kad mokymo tikslai yra gyvybiškai svarbios mokymo tobulinimo sudėtinės dalys ir turi įtakos arba lemia jo turinį, projektavimą ir vertinimą.

Mager (1962) teigia, kad apibrėžiant tikslą reikia šių trijų elementų:

- Įvardyti galutinę elgseną; kokia elgsena bus priimta kaip įrodymas, kad besimokantysis pasiekė tikslą.
- Pamėginti apibrėžti pageidaujamą elgseną, toliau apibūdinant svarbias sąlygas, kurioms esant tikimasi, kad elgsena pasireikš.
- Apibrėžti priimtinus veiklos kriterijus, apibūdinant, kaip gerai turi dirbti besimokantysis, kad jo veikla būtų laikoma priimtina.

Pasak A. Sakalo (2003) pasirenkant mokymo metodą bei formą reikia įvertinti mokymo metu išdėstytos medžiagos išlaikymo atmintyje lygį (10% informacijos išlieka skaitant, 20% - klausantis paskaitos metu, 30% - matant, 40% - klausantis ir matant (paskaitoje naudojant technines priemones), 70% - pačiam dalyvaujant pokalbyje ir 90% - pačiam aktyviai dirbant).

A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006) nurodo, kad dažniausiai mokymo metodai grupuojami į tokias kategorijas:

- Mokymai darbo vietoje (treniravimas, stažuotės, darbuotojų įtraukimas į valdymą, darbų rotacija);
- Mokymai ne darbo vietoje (paskaitos, seminarai, diskusijos, konferencijos);

Taip pat mokymas gali būti tiesioginis (pvz. tiesiogiai bendraujant) ir distancinis (bendravimas kompiuterių tinklais ar internetu). Be to, gali būti grupiniai ir individualūs mokymai. Mokymo metodai, jų pranašumai ir trūkumai yra pateikti 4 priede. Pasak R. Mathis ir J. Jackson (2003) mokymas darbo vietoje yra dažniausiai pasitaikanti mokymo rūšis, todėl ją apžvelgsime plačiau. Apmokymas darbe t.y. mokymas atliekant darbą. Kiekvienas naujas darbuotojas daugiau ar mažiau yra apmokamas. Vienas labiausiai žinomų metodų yra patyrusio darbuotojo žinių perdavimas pradedančiajam ir jo pagalba atliekant įvairias užduotis. Šis

metodas turi keletą privalumų: jis yra sąlyginai nebrangus ir žmogus mokosi dirbdamas. Nereikia jokių papildomų patalpų pvz. mokymosi salės ar mokymosi priemonių. Pagal šį metodą darbuotojas mokosi dirbdamas ir greitai gali pamatyti savo rezultatus. Tačiau taip pat reikia atsižvelgti į keletą faktorių. Nereikia visiškai pasikliauti šio metodo sėkme. Reikia taip pat apmokyti ir „mokytojus“ taip pat, suteikti jiems visą reikalingą medžiagą mokymui. Darbuotojas, kuris apmokys kitus, turi žinoti mokymo principus. Kuo mažesni mokinčiojo darbuotojo lūkesčiai bus, tuo blogesni rezultatai ir atvirkščiai.

Vadybinį darbą dirbančių žmonių funkcijos yra sudėtingesnės, kadangi jie turi būti labiau orientuoti į ateitį, sekti konkurentų veiksmus, produkto paklausą, šalies ekonomikos ir ūkio šakos pokyčius.

Pasak R. A. Noe (2002) įmonėms yra labai svarbus vadybinis vystymas: t. y. bet koks bandymas pagerinti vadybinius rezultatus perduodant žinias, keičiant požiūrius ar gerinant savo gebėjimus. Žinoma, galutinis tikslas yra pagerinti įmonės rezultatus. Autorius nurodo, kad Jungtinėse Amerikos Valstijose yra populiarūs šie vadybinio vystymo metodai:

- Atvejų analizavimo metodas. Darbuotojai analizuoja kokią nors situaciją, diagnozuoja esamas problemas ir pasiūlo sprendimo būdus, vėliau tai yra aptariama su kitais darbuotojais.

- Vadybiniai žaidimai. Dažniausiai tai būna kompiuterine programa paremti žaidimai, kur darbuotojai susiskirstę į komandas konkuruoja vieni su kitais imituodami tikrą rinką.

Kiekviena grupė paprastai turi nuspręsti, kiek išleisti reklamai, kiek gaminti, kokią įrangą naudoti, kiek produktų rūšių gaminti. Šis mokymas paprastai užtrunka keletą dienų, tačiau tai leidžia matyti pvz.: kaip reklama ir išlaidos jai gali įtakoti pardavimus. O tai paprastai realioje situacijoje nėra matoma. Šis metodas vysto darbuotojų gebėjimą spręsti problemas, numatyti ateities perspektyvas.

2001 metais padaryta JAV apklausa įmonėse su daugiau negu 100 darbuotojų parodė, kad dažniausiai siūlomos mokymo programos yra šios (H. J. Bernardin, 2003):

- Naujų darbuotojų supažindinimas su darbu 99%,
- naujų įrengimų naudojimo apmokymas 93%,
- rezultatų įvertinimai 93%,
- seksualinis priekabiavimas 91%,
- lyderystė 90%,
- produkto žinios 89%,

- klientų švietimas 88%,
- komandos formavimas 88%,
- problemų sprendimas 85%,
- laiko valdymas 84%,
- strateginis planavimas 77%,
- darbo įgūdžiai, gebėjimai 70%,
- užsienio kalba 38%

Mokymo metodų parinkimui didelės įtakos turi ir įmonės lėšos. Įmonės, kurios gali skirti daugiau lėšų mokymams gali samdytis personalo mokymo firmas, kurios atliks mokymus įmonės viduje ar darbuotojai bus siunčiami į mokymus už įmonės ribų. Lietuvoje per pastaruosius keletą metų susikūrė daug įmonių, kurios specializuojasi personalo mokyme. Tai: UAB „Personalo mokymo centras, UAB "Ad Gloriam karjeros centras", Manager.lt mokymo akademija, Nepriklausomų konsultantų grupė ir pan. Taip pat Lietuvos rinkoje jau siūloma vis daugiau knygų, skirtų darbuotojų kompetencijų ugdymui. Pavyzdžiui: „Kompetencijas ugdančių žaidimų sąvadas“, kuriame yra 160 žaidimų, suskirstytų į 9 skyrius:

- Susipažinimo žaidimai,
- Klimato formavimo žaidimai,
- Komunikacijos ugdymo žaidimai,
- Komandos formavimo žaidimai,
- Žaidimai energijai atgauti,
- Mokymų medžiagos suvokimo žaidimai,
- Kūrybiškumo ugdymo žaidimai,
- Asmeninio tobulėjimo žaidimai,
- Pokyčių valdymo žaidimai.

Išanalizavus poreikius, nustačius mokymo tikslus bei parinkus tinkamą mokymo metodą, sudaromi mokymo planai:

- Grupuojami mokymo poreikiai, nustatomos mokymo temos bei parenkami konkretūs mokymo metodai;
- Planuojamos mokymo išlaidos, kurias numatant reikia įvertinti, kas apmokės, kokia mokymo trukmė, kur vyks mokymai, kiek darbuotojų dalyvaus.

R. Mathis ir J. Jackson (2003) nurodo, kad sudarius mokymo planą būtinai reikia patikrinti ar jis pilnai atitinka mokymo tikslus.

Mokymo ir tobulinimo įvertinimas. Užsienio autoriai (G. Dressler, 2001; R. Mathis ir J. Jackson, 2003; R. A. Noe, 2002; H. J. Bernardin, 2003), akcentuoja, kad mokymas turi būti įvertintas. Visi jie pateikia 4 vertinimo kriterijus:

➤ Reakcija – apmokomo darbuotojo požiūrį į atliktą mokymą (mokymo programą, instruktorių, mokymo būdą bei vietą). Ar darbuotojas liko patenkintas mokymu, ko jame pasigedo.

➤ Išmokimas – apmokomų darbuotojų žinių багаžo padidėjimas. Reikalinga patikrinti ar darbuotojas suprato mokymo faktus, žinias, koncepcijas, teorijas, požiūrius. Tai galima patikrinti testų, egzaminų pagalba. Ir pats darbuotojas geriau mokysis, jeigu žinos, kad pabaigoje bus tikrinamas jo išmokimo lygis.

➤ Elgesys – vertinama, ar pasikeitė darbuotojų elgesys po mokymo, ar jo darbo rezultatai pagerėjo.

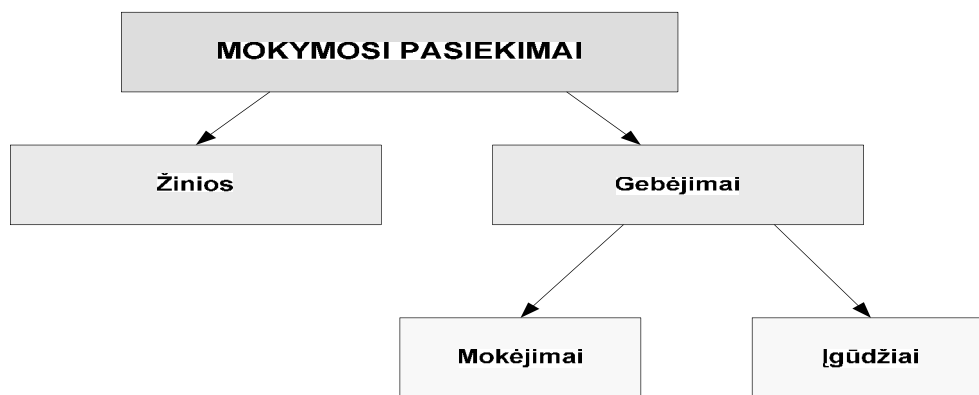
➤ Rezultatai. Svarbiausia yra paklausti: kokie galutiniai rezultatai buvo pasiekti, kurie buvo nustatyti mokymo programos?

Reakcija, mokymas ir elgesys yra labai svarbūs. Bet jeigu programa neduoda rezultatų, reiškia, kad tikslas nebuvo pasiektas. Jeigu taip, reiškia, kad programa buvo neefektyvi. Tokiu atveju reikia išsiaiškinti, gal problema glūdi ne mokymo būtinume, bet kitur.

Įmonių vadovai priimdami vieną ar kitą sprendimą dėl darbuotojų mokymo turi įvertinti daug faktorių: pradedant nuo darbuotojų gebėjimų reikalingų darbui atlikti nustatymo iki mokymo programos parinkimo ir įgyvendintos programos įvertinimo. Vadovas pasirinkdamas vieną ar kitą darbuotojų vadybinių gebėjimų tobulinimo būdą turi taip pat atsižvelgti ir darbuotojo asmenybines savybes, jo motyvaciją.

1.3 Vadybinį darbą dirbantys darbuotojai ir jų vadybiniai gebėjimai

Darbuotojų vadybinių gebėjimų samprata ir ypatumai. Darbuotojai tobulina savo žinias ir gebėjimus per mokymosi procesą (R. Laužackas, E. Stasiūnaitienė, M. Teresevičienė, 2005) (žr. 6 pav.)



6 pav. Principinė mokymosi pasiekimų tarpusavio priklausomybės schema

Iš paveikslo matome, kad mokymosi pasiekimai - tai įgytos žinios ir gebėjimai, kurie padeda darbuotojams atlikti jiems pavestas užduotis. Plačiau panagrinėkime gebėjimų sąvoką.

Gebėjimų sąvoka Lietuvoje ypač plačiai pradėta naudoti po 1990 metų kuomet buvo ieškoma angliškoje ir vokiškoje kultūroje labai populiarių sąvokų „key“, „core qualifications“, „core“, „general skills“, „basic skills“ ir kt. vertimo. Taip atsirado lietuviška bendrųjų gebėjimų (dažnai bendrųjų kompetencijų) sąvoka, pabrėžianti plačios apimties ir plataus taikymo mokėjimus ir ilgūdžius. R. Laužacko profesinio rengimo terminų aiškinamajame žodyne (2005) gebėjimas apibūdinamas kaip „mokymosi / studijų išlavintas gabumas, tam tikrų intelektualinio ir/ar fizinio pobūdžio veiksmų atlikimas konkrečioje veikos srityje“. Čia pabrėžiami keli svarbūs dalykai.

- Gebėjimas yra išlavintas gabumas ką nors atlikti.
- Gebėjimas atsiranda mokantis.
- Gebėjimas gali būti intelektualinis arba fizinis veiksmas.

Toks gebėjimo supratimas sako, kad gebėjimas yra vienas iš svarbiausių mokymosi pasiekimų. Vieni autoriai kaip P. Collin (1997), P. Jucevičienė ir D. Liepaitė (2000) gebėjimo ir kompetencijos sąvokas tapatina. Pasak autorių, kompetencija yra gebėjimas atlikti tam tikras užduotis ir pan. Panašiai traktuoja šias sąvokas ir Tarptautinių žodžių žodynas (2001) Kompetencija (lot. Competentia) - „funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą“. Kiti autoriai laiko šias sąvokas netapačiomis, tačiau glaudžiai viena su kita susijusiomis. Sokol (2001) kompetenciją laiko - būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo ilgūdžių, žinių ir gebėjimų deriniu. Pasak A. Baležentčio (2006) vadyboje kompetencijos sąvoka neturi senų tradicijų. Kompetencijos sąvoka tradicinėje personalo vadyboje siejama su individo

perspektyva, kompetencijos vystymas siejamas su kvalifikacijos kėlimu. Išnagrinėjus įvairių autorių apibrėžimus apie gebėjimų ir kompetencijos sąvokas, praktiškai galime jas tapatinti: KOMPETENCIJA = GEBĖJIMAI arba laikyti vieną nuo kitos neatsiejamas.

Analizuojant teoriniame lygmenyje įvairias gebėjimų koncepcijas galima pastebėti, kad jos dažniausiai skiriasi skirtingu savo klasifikavimu ir interpretavimu. T. Jovaiša ir S. Show (1998) išskyrė tokią bendrųjų gebėjimų (kompetencijų) klasifikaciją.



7 pav. Bendrųjų gebėjimų klasifikacija (T. Jovaiša, S. Show, 1998)

Kaip matome iš paveikslo T. Jovaiša ir S. Show (1998) bendruosius gebėjimus suskirsto į 8 grupes. Vadybiniai gebėjimai nėra išskirti į atskirą grupę, tačiau prie vadybinių gebėjimų galima priskirti vadovavimo gebėjimus, verslo organizavimo gebėjimus. Tačiau būtų galima išskirti ir atskirą grupę “vadybiniai gebėjimai”. A. Baležentis (2006) pateikė vadybinių gebėjimų sistemą:

5 lentelė

Vadybinių gebėjimų sistema

Kompetencijos rūšys	Pagrindiniai gebėjimai
1. Asmenybinė	Gebėjimas save valdyti Asmeninių vertybių sistemos aiškumas Asmeninių tikslų aiškumas Nuolatinis asmenybės vystymas

2. Socialinė	Gebėjimas įtakoti aplinkinius Gebėjimas vadovauti Gebėjimas mokyti ir lavinti pavaldinius Gebėjimas formuoti ir vystyti darbo grupę
3. Profesinė	Gebėjimas spręsti problemas Kūrybiškumas ir inovacijų vadyba Šiuolaikinės vadybos žinios

Pasak autoriaus, gebėjimai gali būti įgimti – didesnė dalis asmenybinių, arba išlavinti – didesnė dalis profesinių. Kiek kitokią vadybinių gebėjimų klasifikaciją pateikia D. Lepaitė (2003) išskirdama tokias vadybinių gebėjimų grupes:

6 lentelė

Vadybinių gebėjimų klasifikacija

Gebėjimų grupės	Konkretūs gebėjimai
Bendrieji gebėjimai	Informacijos apdorojimo gebėjimas Asmeninio tobulėjimo gebėjimas Ekonomikos, vartojimo ir verslo principų supratimas Technologiniai gebėjimai
Specifiniai veiklos gebėjimai	Raštvedybos gebėjimai Duomenų apdorojimo gebėjimai Finansų apskaitos gebėjimai Verslumo gebėjimai
Verslo pagrindai	Verslo pagrindai (juridiniai aspektai, vartotojo teisės) Vartotojo ekonomika Verslo teisė Verslo principai ir valdymas Ekonomikos pagrindai (bendruomenės ekonomika, socialinės studijos)
Įstaigos darbuotojo gebėjimai	Raštvedyba (laiškų, raštų rašymas) Finansų apskaita Verslo duomenų apdorojimas Komunikacija (verbalinė ir neverbalinė, kalbos aiškumas, ataskaitų, verslo laiškų rašymas) Verslo matematika

Kaip matome iš pateiktų lentelių D. Lepaitė (2003) labiau orientuojasi į profesinius gebėjimus, tuo tarpu A. Beležentis (2006) akcentuoja tiek profesinius, tiek asmenybinius gebėjimus. Dar kitokią darbuotojų kompetencijų klasifikaciją pateikia A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006):

Kompetencijų klasifikacija

Verslo kompetencija	Socialinė kompetencija	Profesinė kompetencija
Verslo supratimas; Ekonomikos supratimas; Rinkodaros supratimas; Žinios apie klientą; Žinios apie rinką.	Planavimas ir organizavimas; Informacijos paieškos gebėjimas; Iniciatyvumas; Orientacija į klientų aptarnavimą; Komandinis darbas ir bendradarbiavimas; Darbuotojų lavinimas; Pasitikėjimas savimi; Lankstumas	Žinios apie bendrovę; Žinios savo profesinėje srityje; Žinios apie paslaugas ir produktus; Anglų kalbos žinios; Darbo kompiuteriu įgūdžiai; Bendrieji profesiniai įgūdžiai; Specifiniai profesiniai įgūdžiai;

Išnagrinėjus gebėjimų apibrėžimus ir įvairių autorių klasifikuojamus vadybinius gebėjimus, galima pateikti tokį vadybinių gebėjimų apibrėžimą: *Vadybiniai gebėjimai – tai įgimti ir per mokymąsi išugdyti asmenybiniai, socialiniai ir profesiniai gabumai, reikalingi vadybiniam darbui atlikti.*

Nagrinėjant vadybininkų atliekamas funkcijas bus galima konkretizuoti jiems reikalingus gebėjimus.

Vadybinį darbą dirbančių darbuotojų apibrėžimų įvairovė. Lietuvoje ir kitose šalyse (pvz. JAV) vadybininko apibrėžimas skiriasi. Lietuvoje bent kiek susijusį darbą su vadyba dirbantys žmonės yra vadinami vadybininkais: produkto vadybininkai, marketingo vadybininkai, pardavimų vadybininkai, pirkimų vadybininkai, rinkodaros vadybininkai. Žodis vadybininkas į anglų kalbą verčiamas „manager“. Čia jau ir iškyla neatitikimas, kadangi Jungtinėse Amerikos Valstijose produkto, su pardavimais susijusį darbą dirbantys žmonės yra vadinami „salespeople“, „shop-assistants“, „saleswoman“ ir „salesman“. Šie terminai lietuvių kalboje reiškia „pardavėjai“, „parduotuvės tarnautojai“. Žodis „manager“ yra vartojamas aukštesnėje prizmėje įvardinti įvairaus rango (lygio) vadovus. Čia „manager“ apibrėžiamas kaip žmogus atsakingas už planavimą ir darbų paskirstymą grupėms ir individams, prižiūrėjimą ir koreguojančių veiksmų ėmimąsi, jeigu reikia. Tuo tarpu „salesman“ apibrėžiamas, kaip žmogus įdarbintas pardavinėti prekes parduotuvėje arba tam tikroje teritorijoje. Žinant šiuos skirtumus reikia atsargiai naudoti užsienio mokslinę literatūrą, kad nekiltų painiava tarp šių sąvokų.

B. Martinkus, B. Neverauskas ir A. Sakalas (2002) teigia, kad terminas vadybininkai apibūdina visus vadybos sferos darbuotojus, ne tik vadovus. Tačiau, pasak jų taip teigdami prieštarautume mokslo, studijų sričių ir kryptių klasifikatoriui. Išeitų taip, kad ekonomistas, teisininkas, informatikas, politologas ir kt. yra vadybininkai. Todėl yra dvi galimybės:

1. Visus darbuotojus, kurie valdo įmonę ir priklauso valdymo aparatui vadinti vadybininkais.

2. Visus darbuotojus, kurie valdo įmonę, vadinti valdymo aparato darbuotojais, toliau išskiriant vadybininkus ir kitus specialistus: ekonomistus, finansininkus ir pan.

Ši problema lengvai būtų išspręsta, jeigu vadybą prilygintume vadovavimui, o vadybininką sutapatintume su vadovu. Šiuo atveju vadybininkų kategorija turėtų aiškią vietą specialistų tarpe. Tačiau taip nėra, todėl ir priskiriamus darbus vadybininkams ir pvz. ekonomistams sunku apibrėžti. P. Zakarevičius (2003) vadybinį personalą apibrėžia taip - „tai darbuotojai atliekantys organizacijos valdymo funkcijas“. Pasak šio autoriaus valdymo sistemoje darbo turinio požiūriu dirba trijų tipų vadybiniai darbuotojai – vadovai, specialistai, techniniai vykdytojai:

➤ Vadovai – darbuotojai, kurių pagrindinė funkcija priimti sprendimus ir organizuoti jų įgyvendinimą. Vadovai grupuojami pagal atliekamo darbo turinį ir pagal valdymo lygius, kuriems jie vadovauja.

➤ Specialistai – tai valdymo sistemos darbuotojai, kurie atlieka informacinį – analitinį darbą, reikalingą parengiant ir priimant sprendimus (renka, apdoroja, analizuoja informaciją, pateikia išvadas, rekomenduoja vadovams galimus sprendimų variantus ir pan.).

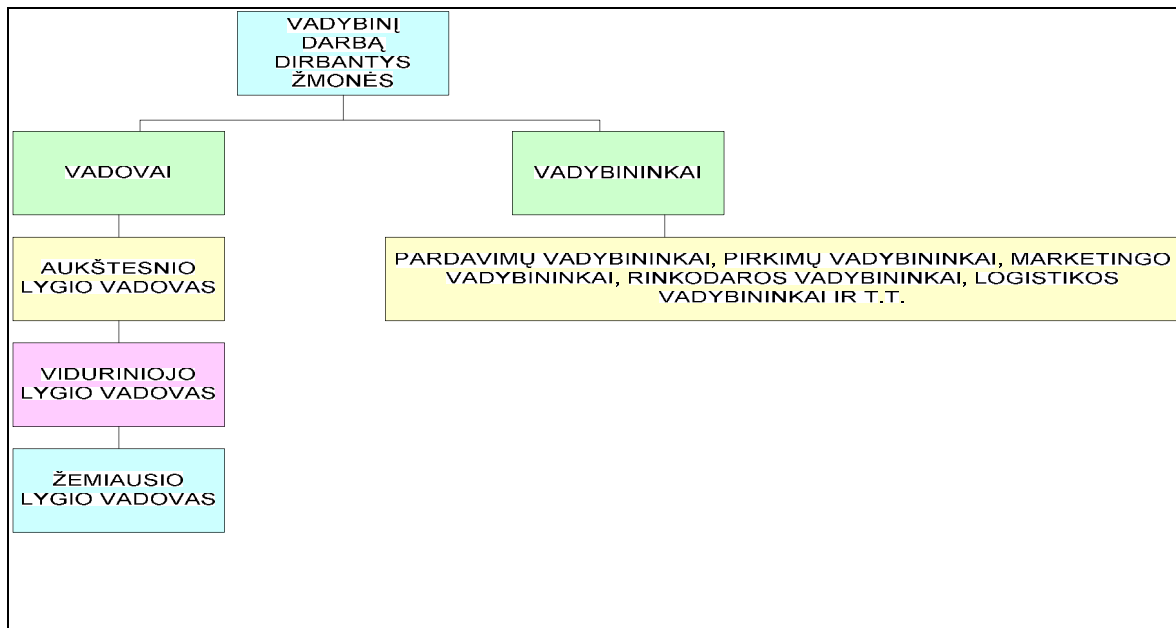
➤ Techniniai vykdytojai – tai pagalbinius vadybinius darbus atliekantys darbuotojai (kompiuterių operatoriai, vadovų sekretorės, dokumentų kopijavimo operatorininkai, raštinės darbuotojai ir kt.) Jie nedalyvauja tiesioginėje sprendimų rengimo bei priėmimo veikloje

N. Paliulis, E. Chlivickas ir A. Pabedinskaitė (2004) išskiria tokias specifines sudėtingas vadybinio darbo dalis:

1. Valdymo aparato darbuotojų protinis darbas, kurį sudaro trys veiklos rūšys:
 - Organizacinė ir administracinė (informacijos priėmimas bei perdavimas, sprendimų perdavimas vykdytojams, vykdymo kontrolė),
 - Analitinė ir konstruktyvi (informacijos sisteminimas ir tinkamų sprendimų priėmimas),
 - Informacinė ir techninė (mokymo, apskaitos ir dokumentuotos formaliai loginės operacijos);
2. Dalyvavimas kuriant materialines vertybes (naudojant kitų žmonių darbą);
3. Informacinė veikla;
4. Organizacinė veikla ir skaičiavimo technikos kaip darbo priemonės tikslingas naudojimas;

5. Vadybiniai sprendimai kaip vadybinio darbo dalis.

Pagal autorių pateiktas mintis, galima pateikti tokį vadybinį darbą dirbančių žmonių skirstymą:



8 pav. Vadybinį darbą dirbančių žmonių skirstymas

Pasak P. Zakarevičiaus (2003) aukštesnio lygio vadovai daugiausia turi spręsti strateginius, vidurinio lygio – taktinius, o žemesnio lygio – operatyvinius uždavinius. Įvairiuose lygiuose vadovaujantiems vadovams kvalifikaciniai reikalavimai taip pat skiriasi: aukštesnio lygio vadovai turi gerai išmanyti vadybos, ekonominius, teisinius, strateginius ir mažiau – technologinius, gamybos organizavimo aspektus. Atvirkščiai - žemesnio lygio vadovai privalo nuodugniai žinoti technologiją, organizavimą, psichologiją ir mažiau – ekonomiką ir teisę.

B. Martinkus, B. Neverauskas ir A. Sakalas (2002) teigia, kad visi vadovai yra vadybininkai, o vadovams būdinga tam tikra sugebėjimų sistema. J. Kasiulis, V. Barvydienė (2005) pateikia tokią klasifikaciją:

- koncepcinė (apgalvoti problemų sprendimai, mąstymo racionalumas bei permanentiškumas, dėmesio, atminties ypatumai, pažinimo įgūdžiai, intuicija, kūrybiškumas);
- techninė – technologinė (darbinės veiklos sritys specialios žinios ir sugebėjimai; procesai ir technologijos, rinka ir konkurentai, gamyba ir aptarnavimas);
- tarpasmeninė (žodinis bendravimas, empatija, klausymo įgūdžiai, sugebėjimas palaikyti ilgalaikius, sėkmingus tarpasmeninius ryšius).

Be aukščiau išvardintų trijų grupių G. Moorhead, R. W. Griffin (1998) išskiria dar vieną sugebėjimų grupę - diagnostinius gebėjimus. Šie gebėjimai padeda vadovams geriau suprasti priežasčių ir poveikio santykius ir surasti tinkamus problemų sprendimus. Vadybos mokslas šiuos sugebėjimus akcentuoja kaip esminius vadovo sugebėjimus.

Vadybininkams reikalingos ir teisės, politikos ekonomikos, sociologijos, psichologijos, edukologijos, dažnai ir technologinės, humanitarinės srities žinios. Tačiau kamieną vis dėl to turi sudaryti žinios, priklausančios vadybos sričiai. Antraip, vadybos sritis bus išskirta dirbtinai. Pagal „Karjeros centro“ sudarytą pareiginę instrukciją vadybininkas turi išmanyti:

- Įstatyminius ir normatyvinius teisės aktus, reglamentuojančius verslo ir komercijos veiklą.
- Rinkos ekonomiką ir verslininkystę.
- Rinkos konjunktūrą.
- Kainodarą.
- Šalies mokesčių sistemą.
- Rinkodaros pagrindus.
- Vadybos, makro ir mikroekonomikos, verslo administravimo, biržos, draudimo, bankų ir finansų sistemų teoriją ir kt. (žr. 1 priedas).

Vadybininko pareiginėje instrukcijoje yra nurodytos tik profesinės žinios, tačiau geram vadybininkui to nepakanka, labai svarbios ir jo asmeninės savybės: tai gebėjimas bendrauti su klientais, ryžtingumas, gebėjimai valdytis ir valdyti kitus, komunikabilumas, tinkamas socialinis elgesys darbo vietoje, susijęs su gebėjimais užimti lyderio pozicijas.

C. M. Futrell (2001) nurodo, kad įmonė norėdama veikti sėkmingai, priimdama į darbą vadybininkus turi atkreipti dėmesį į: jų inteligentiškumą, gebėjimą įtakoti žmonių sprendimus ir nuomones, gebėjimą sukurti ilgalaikius santykius su klientais, gebėjimą derėtis, gebėjimą numatyti kliento poreikius, kompiuterinį raštingumą.

Mažose ir ypač mikro įmonėse, kur darbuotojų skaičius neviršija 10 darbuotojų, dažnai vienas darbuotojas atlieka keletą funkcijų (pvz: administratorius – vertėjas, vadybininkas – tiekėjas), jo pareigybes yra daug sunkiau apibrėžti negu didelėse įmonėse dirbančių darbuotojų, todėl joms ypač svarbu, kad darbuotojai būtų lankstūs, greitai prisitaikytų prie pokyčių.

Apibendrinę visų autorių (D. Lepaitė, 2003; A. Baležentis, 2006; A. Stankevičienė, L. Lobanova, 2006; P. Zakarevičiaus, 2003; C. M. Futrell, 2001; G. Moorhead, R. W. Griffin, 1998; J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2005; N. Paliulis, E. Chlivickas ir A. Pabedinskaitė, 2004)

nuomonės apie vadybinį darbą dirbančių darbuotojų funkcijas ir reikiamus gebėjimus galima sudaryti tokią pagrindinių vadybinių gebėjimų lentelę:

8 lentelė

Vadybiniai gebėjimai ir jų charakteristika

VADYBINIAI GEBĖJIMAI	CHARAKTERISTIKOS	CHARAKTERISTIKŲ AUTORIAI
Komunikabilumas	<p>Rašytinė komunikacija (Laiškai, memos, ataskaitos, taisyklės, formos);</p> <p>Žodine komunikacija (Neformalūs pokalbiai, grupinės diskusijos, formalūs pasisakymai);</p> <p>Neverbalinė komunikacija: Žmogiškieji elementai: veido išraiška; kūno kalba</p> <p>Aplinkos elementai: biuro dizainas; pastato architektūra.</p>	G. Moorhead, R. W. Griffin 1998
Gebėjimas spręsti problemas / priimti sprendimus	Problemos sprendimas – tai procesas, kurio metu nustatoma, formuluojama, analizuojama problema ir ieškomi jos sprendimo būdai	L.C. Johnson 2003
Gebėjimas įtakoti aplinkinius	Tai asmeninis įvaizdis, elgesys sukeliantis pasitikėjimą, sugebėjimas įkvėpti.	J. Kasiulis, V. Barvydienė 2005
Gebėjimas vadovauti	Vadovavimas – tai gebėjimas organizuoti žmonių veiklą organizacijos tikslams pasiekti bei sukurti tos veiklos sėkmingas sąlygas	J. Kasiulis, V. Barvydienė 2005
Šiuolaikinės vadybos žinios	Vadyba, mikro, makro ekonomika, verslo teisė, raštvedyba, rinkodara ir pan.	
Kūrybiškumas	Kūrybiškumas apibrėžiamas kaip naujų idėjų kūrimas. Kūrybos procesas susideda iš trijų etapų: idėjų kūrimo, idėjos plėtojimo ir įgyvendinimo.	J.A.F. Stoner R.E. Freeman D. R. Gilbert 2005
Asmeninių vertybių sistemos aiškumas	Vertybių sistema – tai pagal svarbą išdėstytos individualios vertybės. Jos identifikuojamos pagal santykinę svarbą, kurią žmogus teikia tokioms vertybėms (pvz. Sąžiningumas, atsakingumas).	S. P. Robbins 2003
Gebėjimas planuoti ir organizuoti	Kruopštus savo darbo laiko planavimas, tinkamas darbo su klientais, dokumentais, korespondencija organizavimas, atsitiktinių trukdžių iki minimumo sumažinimas.	A. Sakalas 2003
Lankstumas	Sugebėjimas valdyti pokyčius, prisitaikyti prie kintančių sąlygų.	P. Jucevičienė R. Jucevičius B. Janiūnaitė

		G. Cibulskas 2003
Gebėjimas dirbti komandoje / grupėje	Tai gebėjimas suburti, paremti ir vesti grupę, norint pasiekti organizacijos tikslus.	J. W. Slocum, Jr D. Hellriegel 2007

Lentelėje nurodyti gebėjimai turi būti nuolatos tobulinami, o tai geriausia padaryti per suplanuotus, sistematiškus ir pasikartojančius mokymus.

Apibendrinant šią dalį galime daryti išvadas, kad nėra vieningų vadybininko, jų atliekamų funkcijų apibrėžimų, taip pat skirtingi autoriai pateikia skirtingus gebėjimus, reikalingus vadybinį darbą dirbantiems žmonės, todėl priklausomai nuo darbo specifikos vadovas pats turi nustatyti vadybininko atliekamas funkcijas, bei būtinus gebėjimus šios funkcijoms atlikti.

Teorinės dalies išvados:

- Smulkios ir mikro įmonės daro didžiulę įtaką šalies ekonomikai, nes 2005 metais Lietuvoje smulkiose ir mikro įmonėse dirbo beveik pusė visų dirbančiųjų (41,8 proc.), o tokios įmonės tarp visų Lietuvos įmonių sudarė 94,7 proc. visų įmonių.
 - Vyriausybė skiria nemažą dėmesį verslininkų bei darbuotojų mokymui, kvalifikacijos kėlimui, ir tai rodo, kad vyriausybė mato darbuotojų kvalifikacijos stokos problemą ir bando ją spręsti. Tokią išvadą galime daryti remiantis Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymu, Vyriausybės patvirtintu smulkaus ir vidutinio verslo planu, taip pat informacija apie savivaldybių steigiamus verslo rėmimo fondus.
 - Darbe minimi autoriai personalo tobulinimą ir mokymą įvardija kaip vieną iš pagrindinių personalo vadybos sistemos dalių, ir tuo patvirtina personalo mokymo svarbą.
 - Išanalizavus autorių nuomones apie darbuotojų mokymo procesą, galima daryti išvadą, kad jį sudaro 4 pagrindiniai etapai: mokymo poreikio nustatymas, mokymo projektavimas, įgyvendinimas ir įvertinimas.
 - Apibendrinant įvairių autorių apibrėžimus apie gebėjimus ir kompetenciją galime daryti išvadą, kad dauguma autorių šias sąvokas tapatina.
 - Atlikus įvairių autorių nuomonių analizę apie darbuotojų mokymą, galima daryti išvadą, kad pagrindinis mokymo tikslas yra organizacijos efektyvumo bei rezultatų gerinimas.
 - Apibendrinant įvairių užsienio ir Lietuvos autorių gebėjimų apibrėžimus bei jų klasifikuojamus vadybinius gebėjimus, galima pateikti tokį vadybinių gebėjimų apibrėžimą: Vadybiniai gebėjimai – tai įgimti ir per mokymąsi išugdyti asmenybiniai, socialiniai ir profesiniai gabumai, reikalingi vadybiniam darbui atlikti.

➤ Įvairūs autoriai skirtingai apibrėžia vadybininkus bei jų vykdomas funkcijas, o tai leidžia daryti išvadą, kad vadybininkų kategorija neturi aiškios vietos specialistų tarpe, o jiems priskiriamas funkcijas yra sunku apibrėžti.

2. SMULKIŲ IR MIKRO ĮMONIŲ DARBUOTOJŲ IR DARBDAVIŲ POŽIŪRIŲ Į VADYBINIŲ GEBĖJIMŲ TOBULINIMĄ VERTINIMAS

2.1. Tyrimo instrumentarijus, metodai bei imties charakteristika

Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo sudarytas tyrimo instrumentarijus pagal tyrimo rezultatams pasiekti įvade iškeltus tikslus. Šio tyrimo metu buvo naudota sociologinė apklausa, kurios metu buvo apklausti smulkių bei mikro įmonių vadovai bei vadybinį darbą dirbantys darbuotojai. Anketos buvo įteiktos asmeninio kontakto metu.

Tyrimo instrumentarijų sudarė tokie struktūriniai dariniai:

- Kreipinys – instrukcija;
- Demografinių kintamųjų blokas;
- Diagnostinių kintamųjų blokas.

Pirmojoje dalyje akcentuotas apklausos tikslas. Taip pat nurodytas atsakymų žymėjimo būdas.

Antrojoje – demografinėje dalyje rinkta informacija apie lytį, amžių, išsilavinimą, baigtų studijų kryptį, vadybinio bei vadovaujamo darbo patirtis. Kiti klausimai kaip įmonės darbuotojų skaičius, įmonės tipas skirti nustatyti ar tai mikro įmonė, ar smulki įmonė ir kokioje srityje dirba. Po šių klausimų du kiti klausimai yra skirti nustatyti ar tie patys įmonės darbuotojai vykdo keletą skirtingų funkcijų įmonėje kaip vadybininkas – tiekėjas, pardavėjas – sandėlininkas, kadangi darome prielaidą, kad mažose ir mikro įmonėse daug įvairių funkcijų yra atliekama to paties darbuotojo.

Toliau anketoje struktūrizuoti tiksliniai teiginiai, kurie pateikti tiek darbdaviams, tiek darbuotojams. Jie buvo suskirstyti į klausimų blokus. Anketos klausimų kryptingumas:

➤ Darbuotojų dirbančių vadybinį darbą individualių vadybinių gebėjimų vertinimas, įvertinant tokius gebėjimus, kaip gebėjimas spręsti problemas, gebėjimas vadovauti ar save valdyti.

➤ Kitame klausimų bloke aiškintasi, darbdavio indėlis į darbuotojų vadybinių gebėjimų tobulinimą, pavyzdžiui, darbuotojų siuntimas į kursus ar seminarus, mokymas darbo vietoje, specialistų pagalba mokant įmonės darbuotojus.

➤ Trečiajame bloke buvo klausiama, kokių įgūdžių ir gebėjimų trūksta darbuotojams, pavyzdžiui, bendravimo žodžiu, bendravimo raštu įgūdžių, darbo komandoje įgūdžių, orientavimosi į klientą bei į rezultatus gebėjimų.

Kitais klausimais buvo siekta išsiaiškinti ar darbdaviai žada skirti daugiau lėšų darbuotojų mokymui, ir jeigu nežada, tai priežastis kodėl neskirs, taip pat klausimas apie mokymus, pageidaujamus darbuotojų, mokymo temas. Taip pat klausimai, kada respondentas paskutinį kartą dalyvavo mokymuose ir jo nuomonę ar darbuotojų mokymas pagerintų įmonės rezultatus. Paskutinis klausimas yra demografinis, pateiktas norit išsiaiškinti respondento gaunamas mėnesines pajamas.

Darbuotojų vadybinių gebėjimų įvertinimas pateiktas ranginėje vertinimo skalėje: 5 – “Labai gerai”, 4 – “Gerai”, 3 – “Neturiu nuomonės”, 2 – “Patenkinamai”, 1 – “Nepatenkinamai”.

Analizės metu naudoti statistiniai metodai ir rodikliai. Apklauskos tyrimo statistiniai duomenys buvo apdoroti SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programine įranga, bei grafikai brėžiami Microsoft Excel programa.

Duomenų apdorojimo ir interpretacijos metu visų skalių įvertinimai perkoduoti taip, kad aukštas įvertinimas atitiktų pozityvų, o žemas, atitinkamai - negatyvų rezultatą (5-Labai gerai, 1-nepatenkinamai).

Darbe daugiausiai dėmesio skirta lyginamajai gautų rezultatų analizei siekiant objektyviai įvertinti gautus darbdavių bei darbuotojų nuomonių skirtumus. Respondentų atsakymams apibendrinti taip pat buvo naudojamas aritmetinis vidurkis. Jis galėjo įgyti reikšmes artimas vienetui (1), jei visi respondentai situaciją vertino labai nepalankiai ir reikšmes – 5, jei visi situaciją vertina labai palankiai. Reikšmių pasiskirstymui apie vidurkį naudotas –standartinis nuokrypis.

Nustatytiems statistiškai reikšmingiems skirtumams naudota dažnių analizė. Statistinių reikšmingumą p , mažesnę už 0,05 traktavome kaip reikšmingą statistinį skirtumą.

Tyrimo imties charakteristika. Sudarant imtį buvo siekiama kuo didesnio imties reprezentatyvumo. Buvo apklausti 156 vadybinių darbą dirbantys smulkių ir mikro įmonių darbuotojai ir 51 šių tipų įmonių darbdaviai. Respondentai buvo pasirinkti vertinant įmonės dydį surinkus informaciją internetu arba tiesiogiai bendraujant su įmonės atstovais. Po anketos

sudarymo bus atlikta bandomoji apklausa, norint įsitikinti ar anketos klausimai ir teiginiai yra logiškai sudaryti ir suprantami respondentams. Apklausa buvo vykdoma Mažeikių bei Klaipėdos miestuose 2006 metų rugsėjo – 2007 metų birželio mėnesiais.

2.2. Darbuotojų vadybinių gebėjimų tobulinimo smulkiose ir mikro įmonėse praktinio tyrimo rezultatai

2.2.1. Tyrimo imties demografija

Atliekant tyrimą, darbuotojų vadybinių gebėjimų tobulinimas smulkiose ir mikro įmonėse buvo apklausta 207 respondentai, iš kurių 156 sudarė smulkių ir mikro įmonių darbuotojai ir 51 šio tipo įmonių darbdaviai.

Respondentų imtis pasiskirstė taip:

9 lentelė

Respondentų demografiniai rodikliai

Demografinė charakteristika	Vadybinį darbą dirbantys darbuotojai %	Darbdaviai %
Lytis		
Vyrai	36,1	45,1
Moterys	63,9	54,9
Amžius		
Iki 30	55,5	35,3
31-49	42,6	52,9
50 ir daugiau	1,9	11,8
Išsilavinimas		
Pagrindinis	3,8	3,9
Vidurinis	23,7	7,8
Aukštesnysis	26,9	37,3
Aukštasis (Bakalauras)	30,8	25,5
Aukštasis (Magistras)	2,6	21,6
Šiuo metu mokosi	12,2	3,9

Didžioji apklaustųjų respondentų dalis – tai moterys: 63,9% - darbuotojos ir 54,9 % darbdavės. Tokiam respondentų pasiskirstymui įtakos turėjo didesnis moterų noras pildyti anketą, negu vyrų. Pagal amžių matome, kad darbuotojų tarpe daugiausia respondentų yra iki 30 metų net 55,5 %, nuo 31 iki 49 metų šiek tiek mažiau (42,6%) ir nedidelė dalis respondentų virš 50 metų. Tuo tarpu darbdavių tarpe, daugiausia apklaustųjų buvo nuo 31 iki 49 metų net 52,9%, 11,8 % darbdavių vyresni nei 50 metų. Pagal tokį pasiskirstymą galime daryti išvadą, kad vadybinį darbą dirba daugiausiai jauni žmonės, o atsakingą vadovaujama darbą dirba daugiau vyresni žmonės. Vadybinį darbą dirbantys darbuotojai turi būti lankstūs ir turi sugebėti suderinti

ekonominius ir visuomeninius tikslus, o tam reikia lavinti kūrybiškumą, gilinti žinias ir įgūdžius. Praktika rodo, jog tai pavyksta žmonėms, turintiems aukštesnį išsilavinimą. Kaip rodo tyrimo duomenys, darbuotojų tarpe respondentų turinčių aukštąjį bakalauro išsilavinimą, dalis buvo didžiausia – 30,8%, antroje vietoje yra respondentai turintys aukštesnįjį išsilavinimą – 26,9 %, nemaža dalis apklaustųjų turi tik vidurinį išsilavinimą (23,7%), ir 3,8 % - tik pagrindinį. Apklaustų darbdavių tarpe daugiausia respondentų yra turinčių aukštąjį išsilavinimą, susumavus baigusius magistro ir bakalauro studijas, tokių respondentų buvo net 47,1 %, Darbdavių turinčių aukštesnįjį išsilavinimą - 37,3%. Kaip matome iš pateiktų duomenų magistro kvalifikacinį laipsnį turi net 21,6 % darbdavių, o tuo tarpu tik 2,6 % darbuotojų. Šie tyrimo duomenys leidžia daryti išvadas, kad darbdaviai yra labiau išsilavinę ir įgiję aukštesnę kvalifikaciją negu vadybinį darbą dirbantys darbuotojai. Tyrimas taip pat parodė, kad net 12,2 % vadybinį darbą dirbančių smulkių ir mikro įmonių darbuotojų vis dar mokosi ir kelia savo kvalifikaciją švietimo įstaigose.

Galima teigti, kad nemažą įtaką tolimesniam darbuotojų vadybinių gebėjimų tobulinimui turi jų baigta studijų kryptis. Pavyzdžiui, vadybos ar ekonomikos studijų kryptis baigę darbuotojai jau yra įgiję žinių bagažą apie įmonės valdymą, problemų sprendimą, darbų planavimą ir organizavimą ir pan. Baigusiems kitas studijų kryptis yra žymiai sunkiau, nes jie tik per darbo patirtį gali sužinoti ir toliau ugdyti savo vadybinius gebėjimus, bei įgyti reikiamas žinias. Tokiems žmonėms ypatingai reikalingi papildomi mokymai įmonės viduje ar už jos ribų.

Respondentai, pažymėję baigtas studijų kryptis pasiskirstė taip:

10 lentelė

Baigtos studijų programos

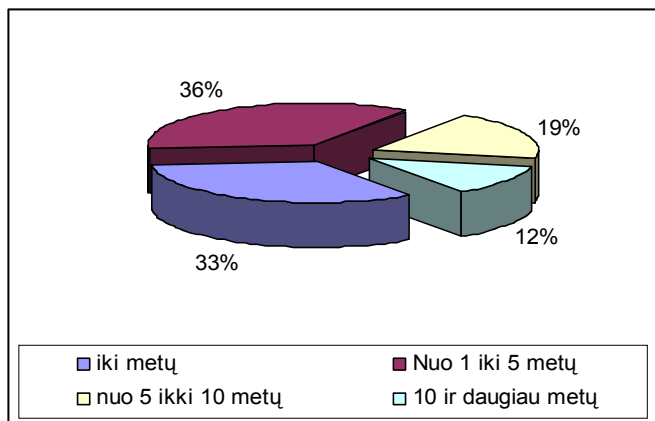
Studijų kryptis	Vadybinį darbą dirbantys darbuotojai %	Darbdaviai %
Vadyba, Ekonomika	56,8	56,1
Pedagogika	9,9	9,8
Informatika	3,6	4,9
Inžinerija	11,7	14,6
Teisė	4,5	7,3
Architektūra	,9	0
Miškininkystė	,9	0
Kraštotvarka	,9	0
Socialinis darbas	,9	0
Medicina	6,3	0
Žemės ūkis	,9	0
Kirpėjas	,9	0
Turizmas	,9	0
Psichologija	,9	0
Floristika		2,4
Siuvimas		2,4

Chemija		2,4
Viso	100,0	100,0

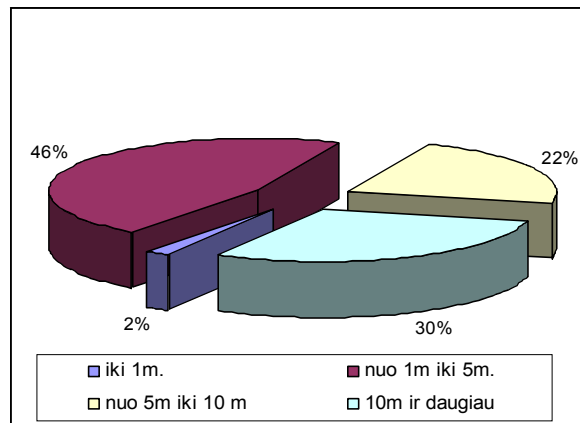
Pasiskirstyme pagal baigtas studijų kryptis tiek darbuotojų, tiek darbdavių tarpe pirmąja respondentai baigę vadybos, ekonomikos studijas, net 56,8 % ir 56,1% atitinkamai. Taip pat nemaža dalis apklaustųjų yra baigę inžinerinės krypties 11,7% darbuotojų ir 14,6 % darbdavių, bei pedagogikos studijas 9,9 % ir 9,8 % atitinkamai. Darbuotojų tarpe šiek tiek mažiau respondentų yra baigę teisės, medicinos studijas, tarp respondentų buvo ir baigusių miškininkystės, informatikos, architektūros studijas, kurios yra labai mažai susijusios su vadyba ir vadybiniu darbu. Iš pateiktų duomenų galime daryti prielaidą, kad vadybinį ir vadovaujantį darbą dirba tik daugiau nei pusė apklaustųjų, baigusių šios krypties studijas, todėl kitų kryptių studijas pabaigusiesiems darbuotojams bei darbdaviams yra reikalingas mokymas vadybiniam gebėjimams tobulinti bei kvalifikacijos kėlimui, būtinam vadybiniam darbui, atlikti.

Patirtis versle, o ypač toje pačioje veiklos srityje, yra vienas iš svarbiausių sėkmingos karjeros veiksnių. Žmogus gali pats skaityti specialią literatūrą, mokytis vadybos, bandyti analizuoti teisinius, apskaitos dokumentus, tačiau žymiai lengviau yra tiems, kurie jau yra turėję patirties toje veiklos srityje, kurioje dabar dirba.

Atliktas tyrimas parodė, kad daugiausia apklaustųjų darbuotojų (36,1 %) turi vadybinio darbo patirties nuo 1 iki 5 metų. Darbdavių apklausa parodė, kad daugiausia jų (46 %) taip pat turi vadovaujamojo darbo patirties nuo 1 iki 5 metų (žr. 10 pav.):



9 pav. Vadybinio darbo patirtis



10 pav. Vadovaujamojo darbo patirtis

Iš aukščiau pateiktų paveikslų matyti, kad nemaža dalis darbuotojų (33%) turi mažiau nei 1 metų vadybinio darbo patirties, o tuo tarpu tik 2 % darbdavių turi tokios patirties. Net 52 % darbdavių turi daugiau negu 5 metų vadovaujamojo darbo patirtį.

Iš visų 207 apklaustųjų daugiau negu 60 % dirba mikro įmonėse (žr.11 lentelė):

11 lentelė

Darbuotojų įmonėje skaičius

Darbuotojų skaičius įmonėje	Vadybinį darbą dirbantys darbuotojai		Darbdaviai	
	Skaičius	Procentai	Skaičius	Procentai
Mikro įmonė 1-9	99	63,5	34	66,7
Smulki įmonė 10-49	57	36,5	17	33,3
Viso:	156	100,0	51	100,0

Tuo tarpu smulkiose įmonėse dirba 36,5 % apklaustų darbuotojų ir 33,3 % darbdavių. Toks respondentų pasiskirstymas atspindi statistiką, kadangi pagal šių metų duomenis Lietuvoje buvo 14436 smulkios ir 57025 mikro įmonės. Respondentai buvo paklausti kokio tipo įmonėse dirba. Gauti atsakymai pasiskirstė taip:

12 lentelė

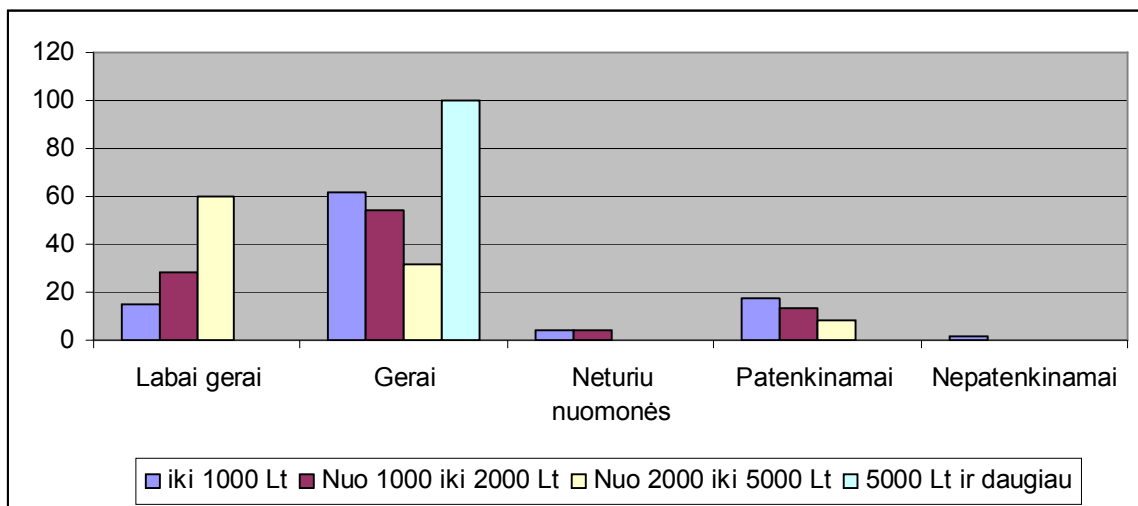
Darbuotojų ir darbdavių pasiskirstymas pagal įmonių tipą

Įmonės tipas	Vadybinį darbą dirbantys darbuotojai %	Darbdaviai %
Paslaugų	33,3	40,0
Prekybinė	46,2	42,0
Gamybinė	7,7	8,0
Mišri	12,8	10,0

Didžioji dalis respondentų dirba prekybinėse įmonėse (46,2 % darbuotojų ir 42 % darbdavių). 33,3 % apklaustų darbuotojų ir 40 % darbdavių dirba paslaugų įmonėse, tik nedidelė dalis apklaustųjų dirba gamybinėse ir mišrioje įmonėse.

Respondentams taip pat buvo pateiktas klausimas apie jų mėnesines pajamas, atskaičius mokesčius. Šis klausimas buvo pateiktas, norint išsiaiškinti respondentų vadybinių gebėjimų lygį su gaunamomis pajamomis ir jų išsilavinimu. Tyrimo duomenys parodė, kad didžioji dauguma apklaustųjų vadybinį darbą dirbančių darbuotojų (49,4 %) gauna nuo 1000 iki 2000 litų per mėnesį atskaičius mokesčius, tuo tarpu didžioji dalis darbdavių (47,1 %) gauna nuo 2000 iki 5000 litų per mėnesį.

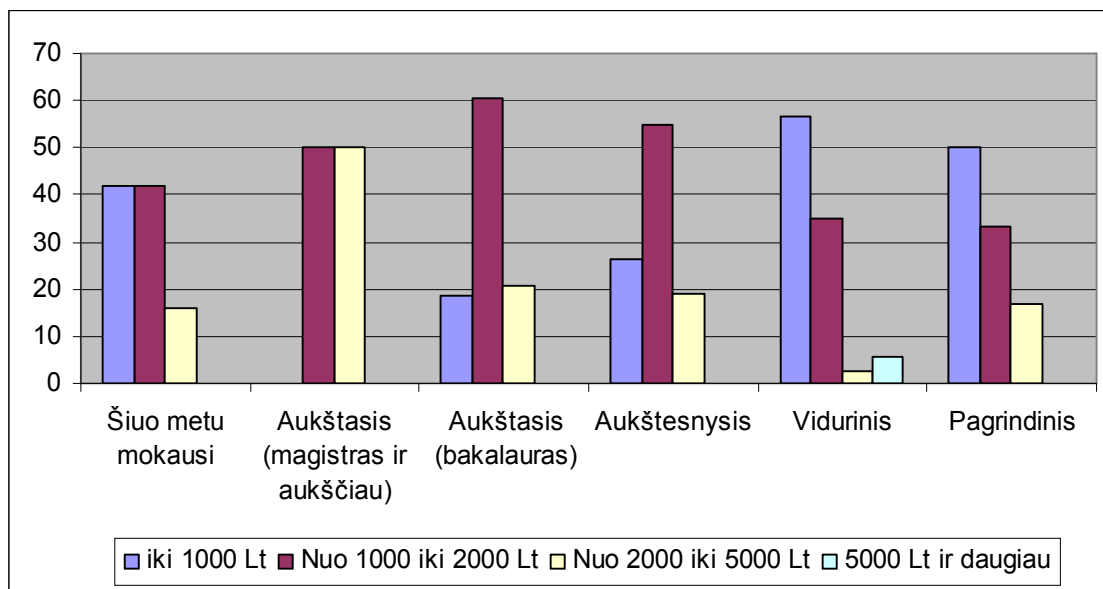
Atlikta analizė parodė, kad apklausti darbuotojai, kurie pozityviau vertina savo vadybinius gebėjimus, gauna didesnes mėnesines pajamas (žr.11 pav.)



11 pav. Darbuotojų vadybinių gebėjimų vertinimas lyginant su gaunamomis pajamomis

60 % darbuotojų gaunančių per mėnesį nuo 2000 iki 5000 litų pajamų atskaičius mokesčius savo vadybinius gebėjimus vertina labai gerai, 32 % - gerai. 100 % darbuotojų gaunančių daugiau negu 5000 litų mėnesinių pajamų savo vadybinius gebėjimus įvertino gerai. Tyrimas parodė, kad patenkinamai ar netgi nepatenkinamai savo vadybinius gebėjimus vertina darbuotojai gaunantys iki 1000 litų arba nuo 1000 iki 2000 litų mėnesinių pajamų. 17,3 % iki 1000 litų gaunančių darbuotojų savo vadybinius gebėjimus įvertino patenkinamai, nuo 1000 iki 2000 litų gaunantys mėnesines pajamas – 12,98 %. Taip pat 1,92 % iki 1000 litų pajamų gaunančių darbuotojų, savo vadybinius gebėjimus įvertino nepatenkinamai. Toks pasiskirstymas rodo ryšį tarp savo vadybinių gebėjimų vertinimo ir uždirbamų pajamų. Galime daryti išvadą, kad gerai vertinantys savo vadybinius gebėjimus uždirba daugiau.

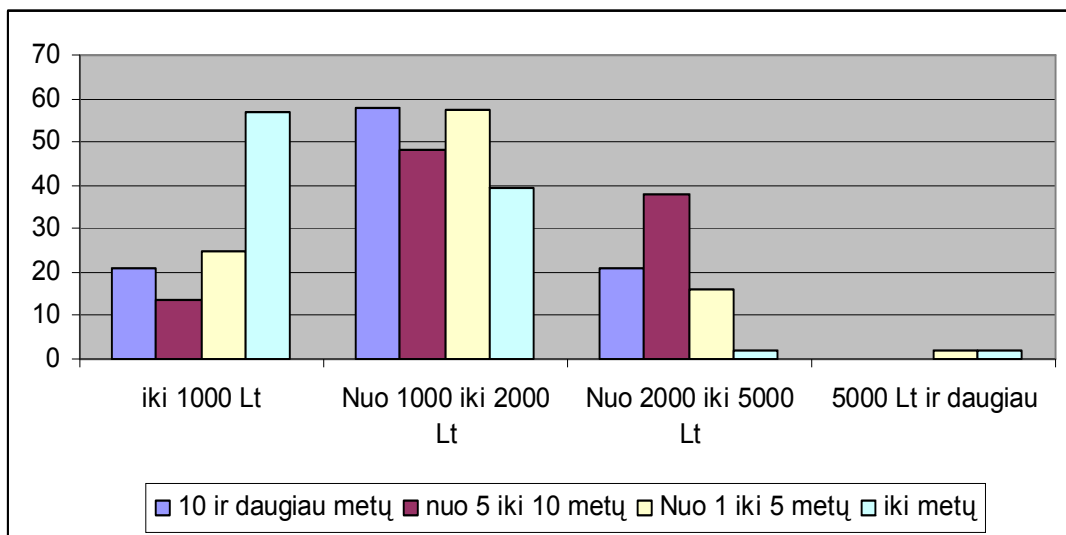
Lyginant darbuotojų išsilavinimą ir gaunamas pajamas buvo pastebėta, kad darbuotojai turintys magistro kvalifikacinį laipsnį gauna didesnes pajamas nei 1000 litų per mėnesį (žr.12 pav.)



12 pav. Darbuotojų išsilavinimas ir gaunamos pajamos

Tyrimas parodė, kad apklaustų darbuotojų tarpe gaunančių mėnesines pajamas iki 1000 litų daugiausia buvo su viduriniu išsilavinimu (56,76%) ir šiuo metu besimokantys (42,1%). Gaunančių nuo 1000 iki 2000 litų ir nuo 2000 iki 5000 litų mėnesinių pajamų uždirbančių tarpe daugiausia buvo turinčių aukštesnįjį ir aukštąjį išsilavinimą. Iš atlikto tyrimo galime daryti išvadą, kad uždirbamų pajamų ir išsilavinimo ryšys yra tiesiogiai proporcingas.

Lyginant darbuotojų gaunamas pajamas ir vadybinio darbo patirtį taip pat pastebime tendenciją, kad darbuotojai turintys didesnę vadybinio darbo patirtį uždirba daugiau. (žr.13 pav.)



13 pav. Darbuotojų vadybinio darbo patirtis ir gaunamos pajamos

Atliktas tyrimas parodė, kad didžioji dauguma darbuotojų, turinčių iki metų vadybinio darbo patirtį (56,86 %) gauna iki 1000 litų. Taip pat pastebėta, kad didesnė dalis darbuotojų

turinčių vadybinio darbo patirties nuo 5 iki 10 metų (37,93 %) uždirba nuo 2000 iki 5000 litų negu darbuotojai turintys 10 ir daugiau metų patirties (21,05 %).

Galime atkreipti dėmesį ir į tai, kad darbuotojai uždirbantys 5000 ir daugiau mėnesinių pajamų turi vadybinio darbo patirties tik iki metų ir nuo 1 iki 5 metų.

Apibendrinant tyrimo demografinius rodiklius galime daryti sekančias išvadas:

- Darbuotojų tarpe pagal amžiaus grupes daugiausia respondentų yra iki 30 metų, tuo tarpu darbdavių tarpe, daugiausia apklaustųjų buvo nuo 31 iki 49 metų. Toks pasiskirstymas rodo, kad vadovaujамąjį darbą dirba vyresni žmonės, tuo tarpu vadybinį - jaunesni.
- Tyrimas parodė, kad daugiausia vadybinį darbą dirbančiųjų tarpe yra darbuotojai turintys vadybos ar ekonomikos krypties išsilavinimą, o tai rodo, kad didžioji dalis apklaustųjų jau turi teorinius vadybinio darbo pagrindus.
- Atliktas tyrimas parodė, kad daugiausia darbuotojų turi vadybinio darbo patirties nuo 1 iki 5 metų. Tai nėra daug, todėl tokiems darbuotojams yra reikalingi papildomi mokymai.
- Tyrimas parodė, kad darbuotojai vertinantys savo vadybinius gebėjimus geriau gauna didesnes pajamas.
- Išanalizavę įvairių kintamųjų ryšį su gaunamomis mėnesinėmis pajamomis galime daryti išvadą, kad darbuotojai su didesne patirtimi ir aukštesniu išsilavinimu gauna didesnes pajamas, o tai rodo išsilavinimo ir mokymų svarbą vadybinį darbą dirbanties darbuotojams.

2.2.2. Darbuotojų vykdomos funkcijos darbe

Didelėse įmonėse darbuotojų darbas yra labiau apibrėžtas negu mažų. Daugelyje smulkių ir mikro įmonių darbuotojai atlieka įvairias, kartais ir į pareiginius nuostatus neįtrauktas funkcijas. Pats mikro įmonės vadovas gali būti ir vadovu ir administratoriumi ir netgi sandėlininku bei pagalbiniu darbininku. Taip pat gali būti ir su vadybinį darbą dirbančiais žmonėmis. Jie tuo pačiu gali būti ir sandėlininkai ir tiekėjai ir netgi pvz. baldų surinkėjai ir pan. Todėl tokiems darbuotojams reikalingos platesnio profilio žinios. Respondentų darbuotojų ir darbdavių nuomonės dėl daug skirtingų atliekamų funkcijų pasiskirstė taip:

13 lentelė

Dažniausiai atliekamos funkcijos

Dažniausiai atliekamos funkcijos	Vadybinį darbą dirbantys darbuotojai %	Darbdaviai %
----------------------------------	--	--------------

Vadybininkas - tiekėjas	28,0	33,3
Apskaitininkas - vadybininkas	34,6	9,1
Vadybininkas – tiekėjas - apskaitininkas	0	12,1
Vadybininkas - tiekėjas - pardavėjas – sandėlininkas	0	21,2
Pardavėjas - sandėlininkas	18,7	12,1
Vadybininkas - projekto vadovo asistentas	,9	0
Vadybininkas - logistas	1,9	0
Apskaitininkas - vadybininkas - pardavėjas - sandėlininkas	8,4	0
Pardavėjas - vadybininkas	,9	3,0
Vadybininkė - konsultantė	,9	0
Vadybininkas - apskaitininkas – tiekėjas	1,9	0
Vadybininkas - pardavėjas - valytojas	,9	0
Pardavėjas – sandėlininkas - valytojas	0	3,0
Vadybininkas - konsultantas	,9	0
Vadybininkas - kirpėjas	,9	0
Vadybininkas - programuotojas	,9	3,0
Vadybininkas - administratorius	0	3,0

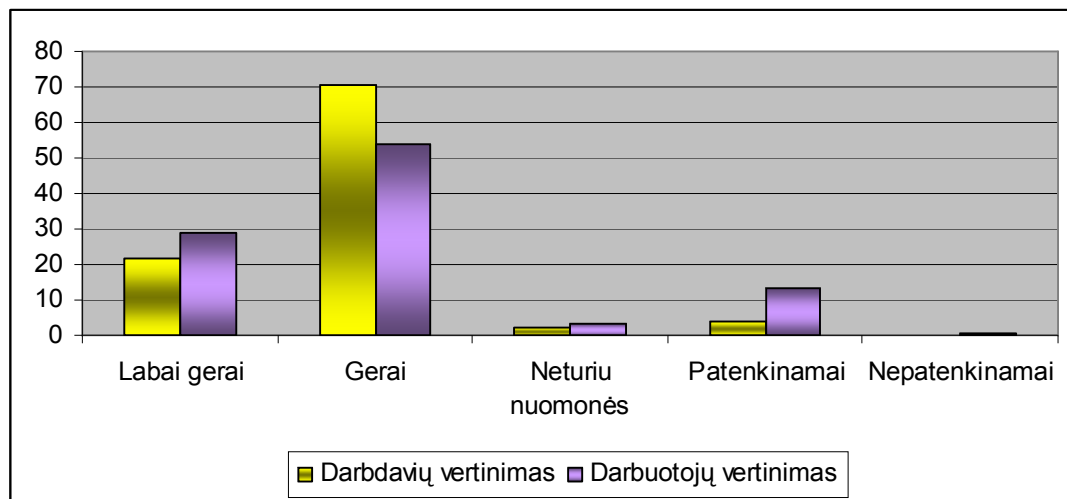
Kaip matome iš gautų rezultatų, vadybinį darbą dirbantys darbuotojai atlieka daug įvairių funkcijų. Net 34,6 % apklaustų darbuotojų nurodo, kad taip pat įmonėje dirba ir apskaitininko darbą, 28 % - kad yra vadybininkai - tiekėjai, 18,7 % darbuotojų yra pardavėjai ir tuo pačiu sandėlininkai.

Darbdaviai savo darbuotojų atliekamas funkcijas įvardija panašiai. 33,3 % apklaustų darbdavių nurodo, kad jų vadybininkai yra tuo pačiu ir tiekėjai, 21,2 % įvardija, kad jų darbuotojai atlieka dar daugiau funkcijų yra vadybininkas - tiekėjai - pardavėjai – sandėlininkai. Didžiausias skirtumas tarp darbuotojų ir darbdavių nuomonių išsiskyrė kalbant apie apskaitininko- vadybininko funkcijas, kadangi tokią atliekamą darbuotojo funkciją nurodė 9,1 % darbdavių, o tuo tarpu net 34,6 % darbuotojų. Toks pasiskirstymas rodo, kad nemaža dalis smulkių ir mikro žmonių vadybininkų ne tik parduoda prekes ar paslaugas, bet tuo pačių rūpinasi jų tiekimu, apskaita ir netgi sandėliavimu, todėl galima daryti išvadą, kad jiems gali būti reikalingos platesnio profilio žinios.

2.2.3. Darbuotojų vadybinių gebėjimų vertinimas

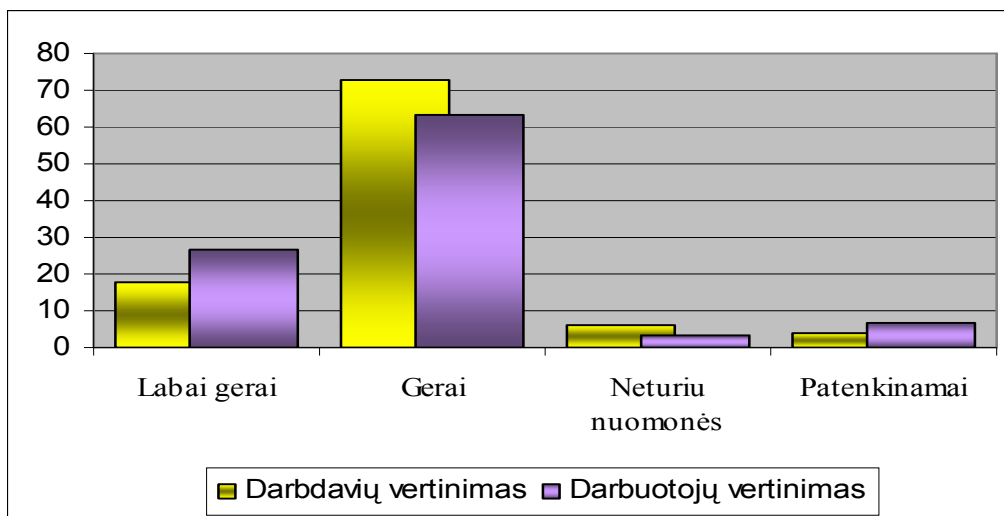
Darbuotojas atlikdamas vieną ar kitą darbą turi turėti tam tikrus gebėjimus ir įgūdžius. Darbdavys prieš imdamasis bet kokių priemonių ar mokymų darbuotojų gebėjimų tobulinimui

turi išsiaiškinti, kaip pats darbuotojas juos vertina ir ar jam užtenka turimų gebėjimų savo vykdomoms funkcijoms atlikti. Pagal atlikto tyrimo duomenis apklausti darbuotojai savo vadybinius gebėjimus vertina pakankamai teigiamai. (žr. 14 pav.)



14 pav. Vadybinių gebėjimų vertinimas

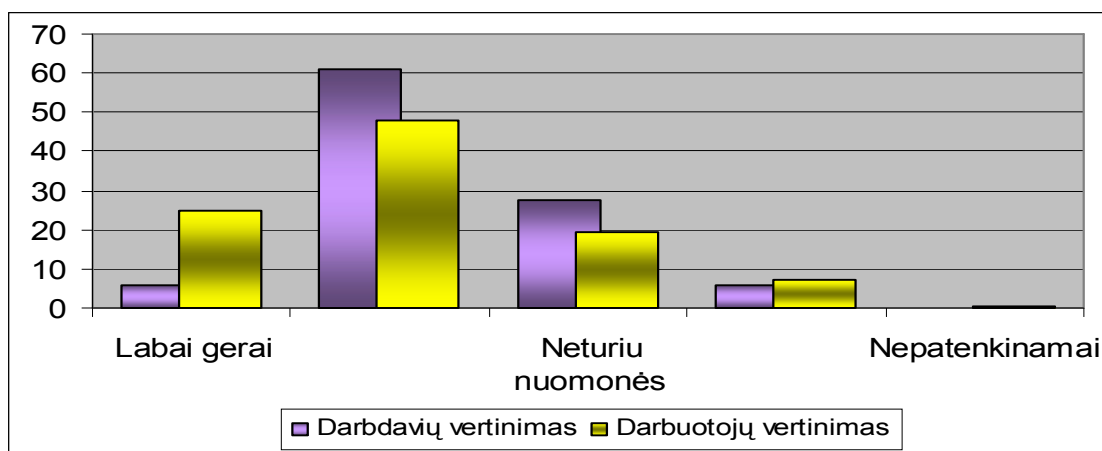
Net 54 % apklaustų darbuotojų vertina savo vadybinius gebėjimus gerai, 29 % - labai gerai. 3 % apklaustųjų neturėjo nuomonės šiuo klausimu. Tik 14 % apklaustųjų savo vadybinius gebėjimus vertina kritiškiau. Dar pozityviau savo darbuotojų vadybinius gebėjimus vertina darbdaviai. Net 72 % apklaustų darbdavių darbuotojų vadybinius gebėjimus vertina gerai, labai gerai – 22 %, patenkinamai tik 4 %. Kaip matome nei vienas darbdavys neįvertino darbuotojų neigiamai, tuo tarpu 1 % darbuotojų vertino savo gebėjimus neigiamai. Toks pasiskirstymas paneigia darbe iškeltą hipotezę, kad darbuotojai savo vadybinius gebėjimus vertina teigiamiau, negu darbdaviai. O tai rodo, kad darbuotojai yra kritiškesni negu darbdaviai. A. Baležentis (2006) prie individualių vadybinių gebėjimų priskiria gebėjimą save valdyti, gebėjimą spręsti problemas ir pan. Juo remiantis pateikėme respondentams klausimų bloką apie individualių gebėjimų vertinimą. Darbdavių ir darbuotojų nuomonės apie vadybinį darbą dirbančių darbuotojų gebėjimą valdyti save pasiskirstė taip:



15 pav. Gebėjimas save valdyti

Atliktas tyrimas rodo, kad darbuotojo gebėjimą save valdyti tiek darbdaviai tiek darbuotojai vertina teigiamai ir labai panašiai. Labai gerai ir gerai šį gebėjimą įvertino 90,1 % darbdavių ir 90,4 % darbuotojų. Nežymiai didesnė dalis darbuotojų gebėjimą save valdyti įvertino patenkinamai (6,4 %), atitinkamai darbdaviai (3,9 %).

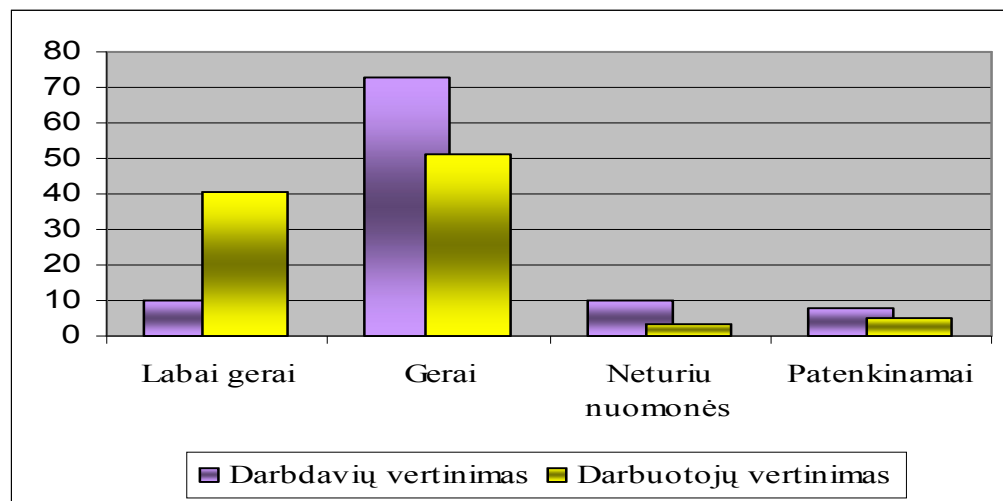
Kiek kitaip pasiskirstė darbdavių ir darbuotojų nuomonės apie darbuotojų asmeninės vertybių sistemos aiškumą (žr.16 pav.)



16 pav. Asmeninės vertybių sistemos aiškumas

Net 25,0 % apklaustų darbuotojų savo asmeninės sistemos aiškumą vertina labai gerai, tuo tarpu tokį vertinimą pateikė tik 5,9 % darbdavių, tačiau atsakymu „gerai“ savo darbuotojų asmeninės sistemos aiškumą įvertino net 60,8 % darbdavių.

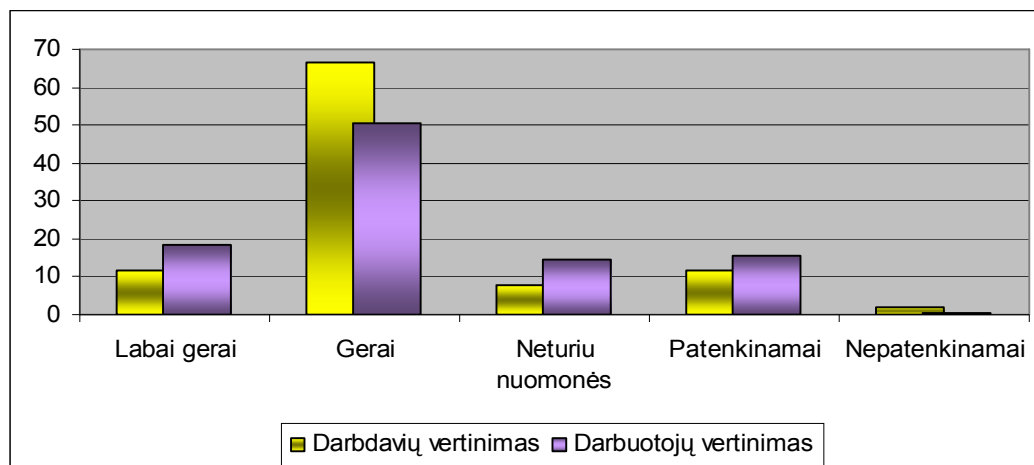
Panaši vertinimo tendencija pastebima ir įvertinant asmeninių tikslų aiškumą (žr. 17 pav.):



17 pav. Asmeninių tikslų aiškumas

Savo asmeninių tikslų aiškumą labai gerai įvertino net 40,4 % apklaustų darbuotojų, 51,3 % - įvertino gerai. Tuo tarpu tik 9,8 % darbdavių savo darbuotojų asmeninių tikslų aiškumą įvertino labai gerai, tačiau gerai įvertino net - 72,5 %. Tai rodo, kad darbuotojai turi aiškius nusistatytus tikslus, žino ko siekia.

Dabar žinių visuomenėje yra pabrėžiamas nuolatinis ir tęstinis mokymas, asmenybės ugdymas. Tobulėjant naujoms technologijoms, greitai keičiantis informacijos srautui darbuotojai turi nuolat save tobulinti ir ugdyti norėdami išlaikyti savo darbo vietą ir žinoma kilti karjeros laiptais. Apklaustų darbdavių nuomonė apie jų darbuotojų nuolatinį asmenybės vystymą yra pozityvesnė nei pačių darbuotojų (žr. 18 pav.)

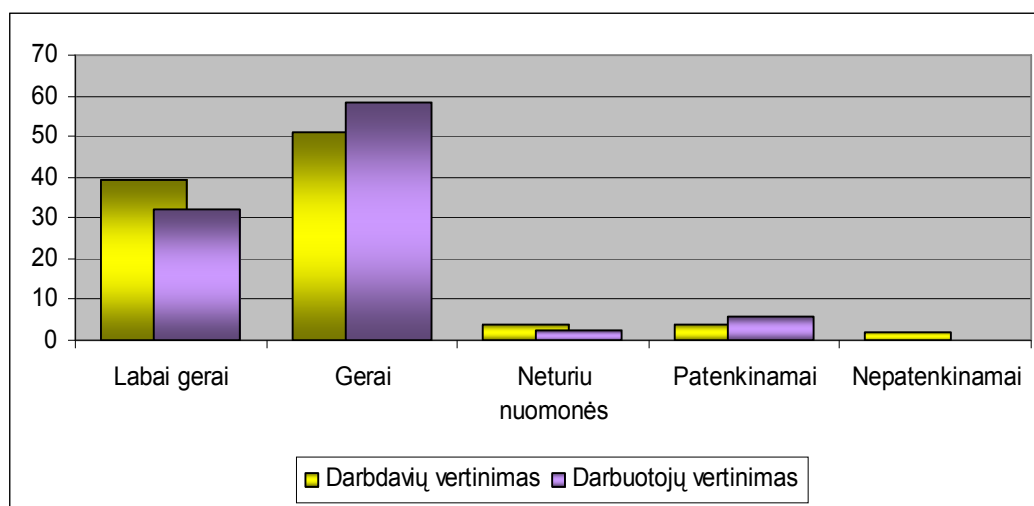


18 pav. Darbuotojų nuolatinis asmenybės vystymas

Tyrimas parodė, kad 66,7 % darbdavių, darbuotojų nuolatinį asmenybės vystymą vertina gerai, 11,8 % - apklaustų netgi labai gerai. Tuo tarpu žymiai mažesnė dalis darbuotojų savo

nuolatinį asmenybės vystymą vertina gerai 50,6 %, tačiau labai gerai net 18,6 %. Vis dėl to sąlyginai didelė dalis apklaustų darbuotojų (15,4 %) įvertino savo nuolatinį asmenybės vystymą tik patenkinamai, 0,6% - nepatenkinamai. Taip pat 14,7 % darbuotojų neturėjo nuomonės šiuo klausimu.

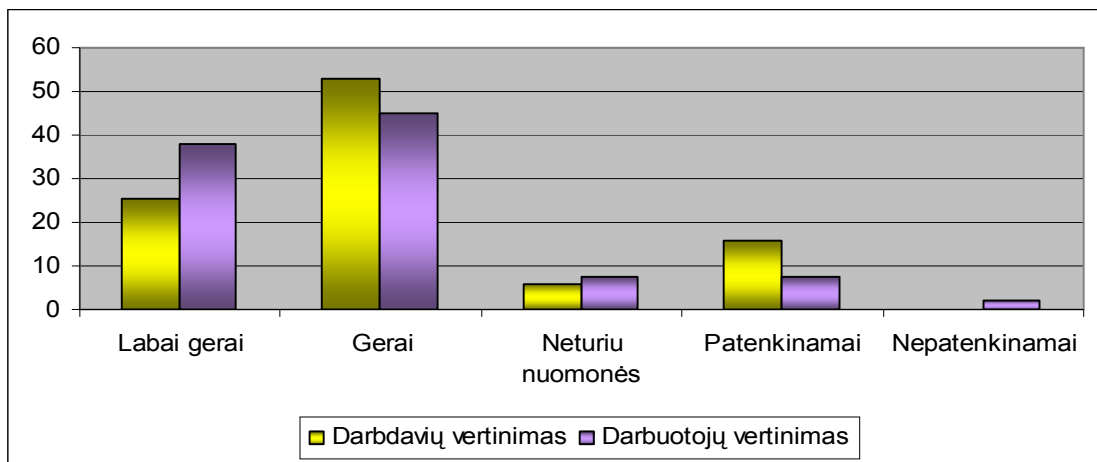
Dirbant vadybinį darbą nuolat susiduriama su problemomis. Tarkime pirkėjas nepatenkintas pirkinium ar aptarnavimu, tiekėjas sumaišė užsakymus ir išsiuntė, ne tai ką užsakėte. Tokiu atveju, labai svarbu tinkamai išspręsti iškilusius sunkumus, kad būtų patenkintos visos pusės, susijusios su šia problema. Tyrimo duomenis rodo, kad net 90,9 % apklaustų darbuotojų savo gebėjimus spręsti problemas vertina gerai ir labai gerai (žr. 19 pav.)



19 pav. Gebėjimas spręsti problemas

Taip pat didžioji dauguma darbdavių savo darbuotojų gebėjimą spręsti problemas vertina teigiamai (l. gerai – 39,2 %, gerai – 51 %). Patenkinamai gebėjimą spręsti problemas įvertino 5,8 % darbuotojų ir 3,9 % darbdavių.

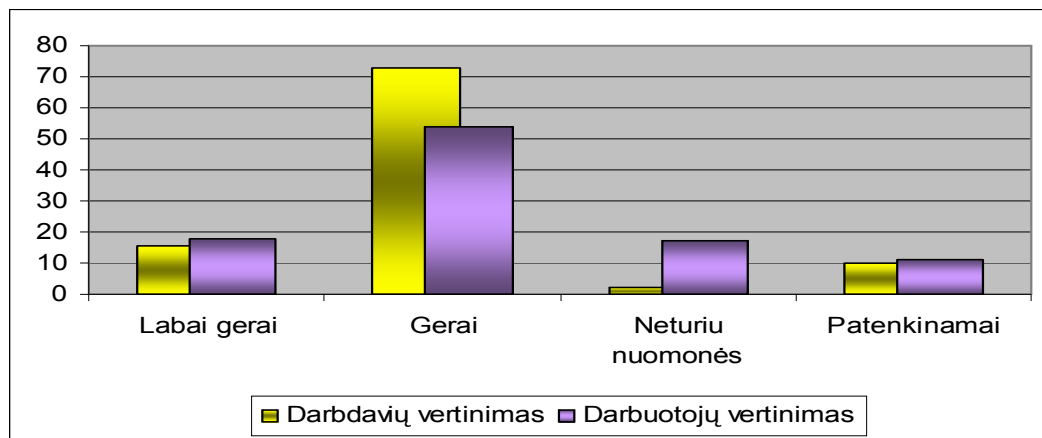
Tyrimas parodė, kad gana pozityviai yra vertinamas ir darbuotojų kūrybiškumas (žr.20 pav.)



20 pav. Kūrybiškumo vertinimas

78,4 % apklaustų darbdavių savo darbuotojų kūrybiškumą vertina labai gerai ir gerai, tokią nuomonę išreiškė ir 82,7 % apklaustų darbuotojų. Kaip matome, vis dėl to savo kūrybiškumą darbuotojai yra linkę vertinti geriau negu jų darbdaviai. Net 15,7 % apklaustų darbdavių darbuotojų kūrybiškumą vertina tik patenkinamai.

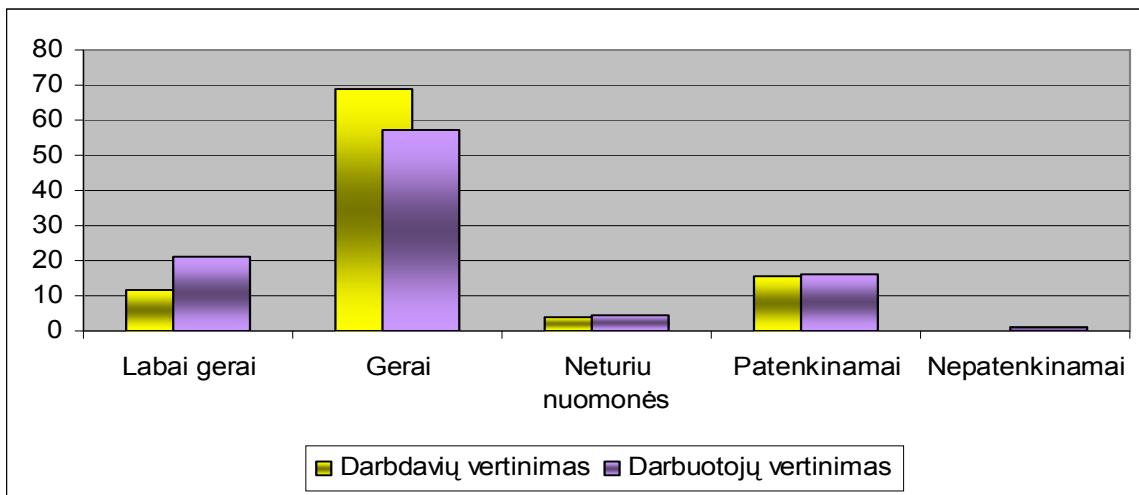
Vadybinį darbą dirbantiems žmonėms labai svarbu mokėti įtakoti aplinkinius: tiek klientus, tiek partnerius, tiek tiekėjus, kad jie pirktų siūlomą produkciją, paslaugas, laiku atsiskaitytų ir pan. Todėl gebėjimas įtakoti aplinkinius yra būtinas ir svarbus šios srities atstovams. Atlikto tyrimo duomenimis daugiau nei pusė (53,8 %) vadybinį darbą dirbančių darbuotojų savo gebėjimą įtakoti aplinkinius įvertino gerai (žr. 21 pav.)



21 pav. Gebėjimas įtakoti aplinkinius

Apklausti darbdaviai savo darbuotojų gebėjimą įtakoti aplinkinius laiko gerais (72,5 %) ir labai gerais (15,7 %). Pastebėtina ir tai, kad 9,8 % darbdavių ir 10,9 % darbuotojų, darbuotojų vadybinius gebėjimus įvertino tik patenkinamai.

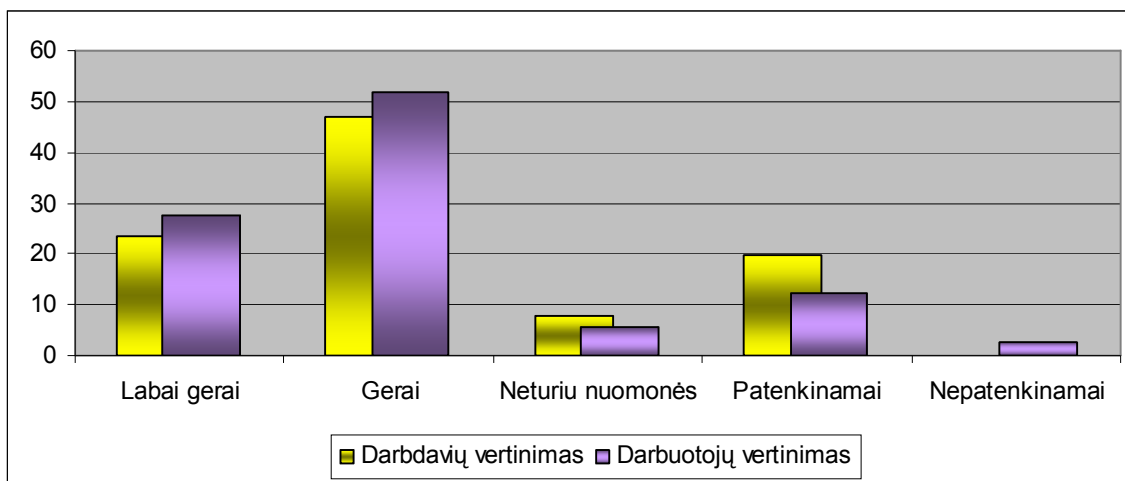
Vadybinį darbą dirbantiems darbuotojams yra reikalingos šiuolaikinės vadybos žinios. Tyrimas parodė, kad didžioji dalis vadybinį darbą dirbančių darbuotojai savo šiuolaikines vadybos žinias vertina gerai (žr. 22 pav.)



22 pav. Šiuolaikinės vadybos žinios

Savo šiuolaikines vadybos žinias labai gerai vertina 21,2 %, o gerai 57,1 % apklaustų darbuotojų. Tuo tarpu daugiau darbdavių savo darbuotojų šiuolaikines vadybos žinias vertina gerai (68,6 %), o labai gerai tik 11,8 %. Nemaža dalis apklaustųjų darbuotojų šiuolaikines vadybos žinias vertina tik patenkinamai: 16 % darbuotojų ir 15,7 % darbdavių.

Darbuotojų gebėjimą vadovauti patys darbuotojai vertina geriau negu darbdaviai (žr. 23 pav.).



23 pav. Gebėjimas vadovauti

Tyrimo duomenimis net 51,9 % darbuotojų gebėjimą vadovauti vertina gerai, 27,6 % labai gerai. Kaip rodo paveikslas net 20 % darbdavių savo darbuotojų gebėjimą vadovauti vertina tik patenkinamai.

Siekiant įvertinti skirtumus tarp kelių skirstinių buvo naudojamas Kruskal – Wallis testas. Statistinio reikšmingumo lygmeniu $p=0.05$.

Remiantis demografiniais rodikliais įvertintas darbuotojų požiūris į jų individualius vadybinius gebėjimus.

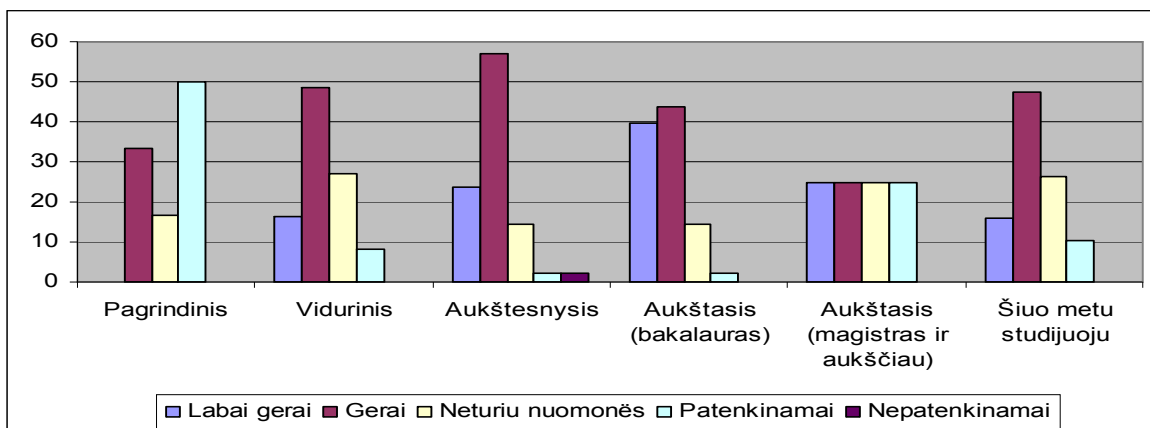
Vertinant darbuotojų įgytą išsilavinimą, statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti vertinant asmeninių vertybių sistemos aiškumą ($p=0,005$), šiuolaikines vadybos žinias ($p=0,0002$), bei gebėjimą vadovauti ($p=0,001$).

14 lentelė

Vadybinių gebėjimų vertinimas darbuotojų išsilavinimo atžvilgiu

	χ^2	p reikšmė
Gebėjimas save valdyti	5,095	,404
Asmeninės vertybių sistemos aiškumas	16,578	,005
Asmeninių tikslų aiškumas	10,151	,071
Nuolatinis asmenybės vystymas	5,568	,351
Gebėjimas spręsti problemas	5,189	,393
Kūrybiškumo vertinimas	3,792	,580
Gebėjimas įtakoti aplinkinius	9,913	,078
Šiuolaikinės vadybos žinios	22,928	,0002
Gebėjimas vadovauti	21,691	,001

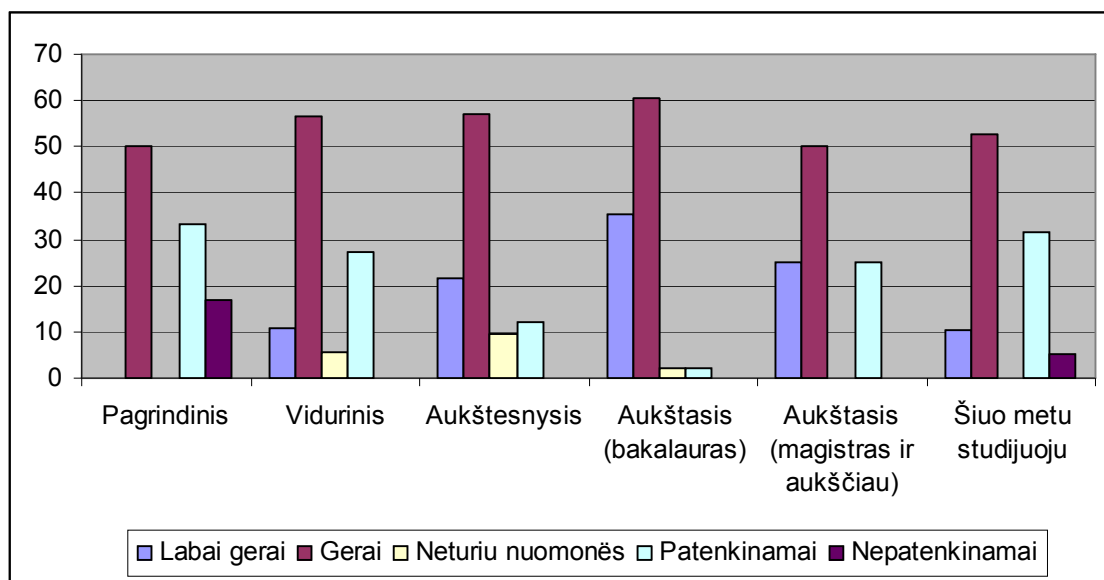
Tyrimas parodė, kad aukštesnį ir aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai savo asmeninės vertybių sistemos aiškumą vertina geriau (žr. 24 pav.)



24 pav. Darbuotojų asmeninės vertybių sistemos aiškumo vertinimas išsilavinimo atžvilgiu

Tik 33,3 % apklaustų vadybinių darbą dirbančių darbuotojų, turinčių pagrindinį išsilavinimą, savo asmeninės vertybių sistemos aiškumą vertina gerai. Net pusė (50 %) jų apie savo asmeninę vertybių sistemą atsiliepia tik patenkinamai, taip pat didelė dalis jų neturėjo nuomonės šiuo klausimu (16,67 %). Šiek tiek geriau negu turintys pagrindinį išsilavinimą apie savo asmeninę vertybių sistemą galvoja vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai – net 48,64 % jų vertina ją gerai. Šiuo metu studijuojantys darbuotojai vertina savo asmeninės vertybių sistemos aiškumą panašiai kaip ir turintys vidurinį išsilavinimą darbuotojai. Vis dėl to darbuotojai turintys aukštesnį ir aukštąjį išsilavinimą jau turi suformavę aiškią vertybių sistemą ir net 80,94 % turinčių aukštesnį išsilavinimą savo asmeninės vertybių sistemos aiškumą vertina labai gerai ir gerai, taip pasisakė ir 83,33 % bakalauro turinčių darbuotojų. Dalis baigusiu magistro studijas (25 %) vis dėl to vertina savo vertybių sistemą tik patenkinamai. Matome, kad baigę magistro studijas darbuotojai yra savikritiškesni ir linkę save vertinti kritiškai.

Taip pat naudojant Kruskal – Wallis testą išryškėjo dideli skirtumai tarp darbuotojų išsilavinimo ir savo šiuolaikinės vadybos žinių vertinimo (žr. 25 pav.)

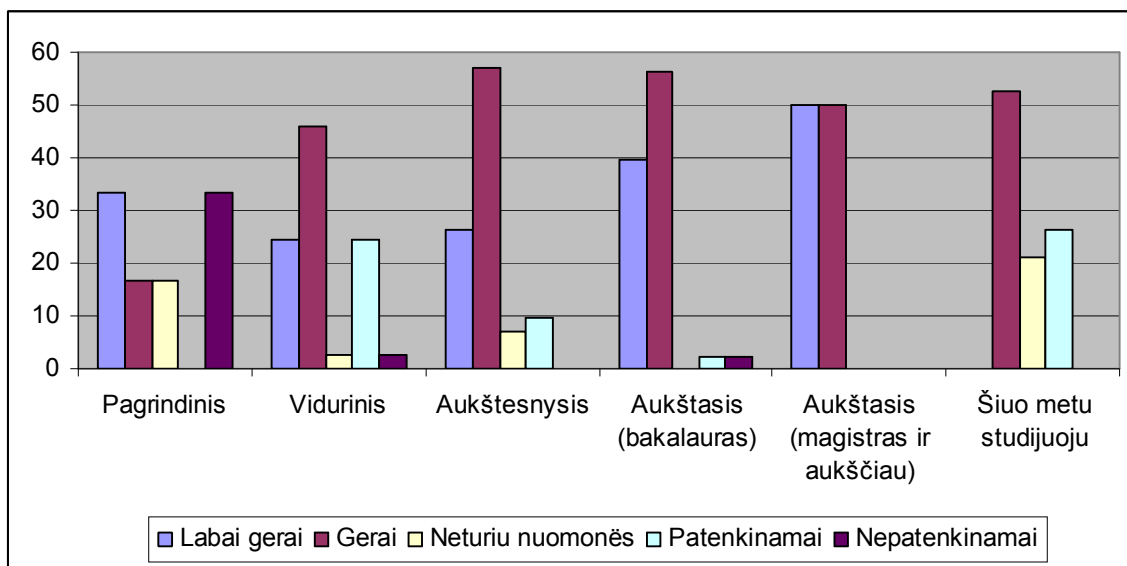


25 pav. Šiuolaikinių vadybinių žinių vertinimas išsilavinimo atžvilgiu

Kaip parodė atliktas tyrimas, darbuotojai turintys aukštesnį ir aukštąjį bakalauro išsilavinimą savo vadybos žinias vertina žymiai geriau, negu darbuotojai besimokantys ar turintys pagrindinį bei vidurinį išsilavinimą. Labai gerai ir gerai į šį klausimą atsakė net 95,83 % bakalauro laipsnį turinčių darbuotojų. Kritiškiausiai savo šiuolaikines vadybos žinias įvertino darbuotojai turintys pagrindinį išsilavinimą – 33,33 % patenkinamai ir 16,66 % nepatenkinamai ir šiuo metu bestudijuojantys darbuotojai - 31,58 % patenkinamai ir 5,26 % nepatenkinamai.

Kaip matome iš tyrimo mažiau išsilavinusiems žmonėms trūksta vadybos žinių. Kalbant apie vadybos žinių trūkumą statistiškai reikšmingų skirtumų tarp baigtos studijų krypties ir šiuolaikinės vadybos žinių vertinimo nebuvo nustatyta. Dėl rezultatų vaizdingumo buvo sugrupuotos studijų kryptys į dvi grupes: ekonomika, vadyba ir kitos, į kurias įtrauktos studijų kryptys kaip pedagogika, informatika, inžinerija, teisė, architektūra, miškininkystė, kraštotvarka, socialinis darbas, medicina, žemės ūkis, turizmas, psichologija.

Vertinant darbuotojų gebėjimą vadovauti ir jų išsilavinimą buvo nustatyta, kad darbuotojai turintys bakalauro ir magistro kvalifikacinius laipsnius vertina žymiai geriau negu kitą išsilavinimą turintys darbuotojai (žr. 26 pav.)



26 pav. Darbuotojų gebėjimo vadovauti vertinimas išsilavinimo atžvilgiu

Kaip parodė tyrimas magistro kvalifikacinį laipsnį turintys darbuotojai savo gebėjimą vadovauti vertina tik labai gerai (50 %) ir gerai (50 %), tuo tarp taip galvoja ir 95,83 % bakalauro kvalifikacinį laipsnį turinčių darbuotojų. Kritiškiausiai gebėjimą vadovauti vertina darbuotojai turintys pagrindinį išsilavinimą (nepatenkinamai 33,3 %) ir šiuo metu studijuojantys (patenkinamai - 26,32 %).

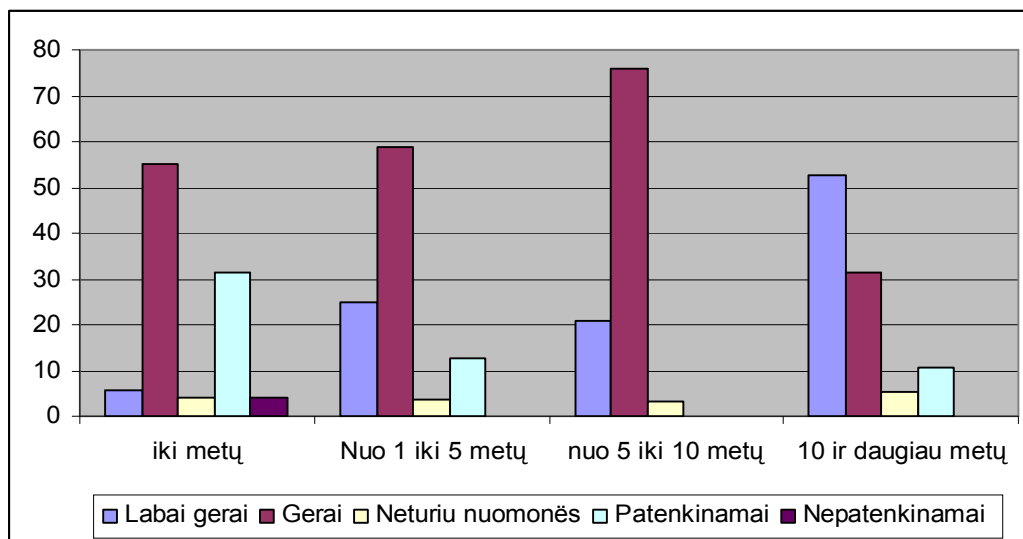
Vertinant darbuotojų įgytą vadybinio darbo patirtį ir darbuotojų požiūrį į jų individualius vadybinius gebėjimus, statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti vertinant asmeninių vertybių sistemos aiškumą, asmeninių tikslų aiškumą, gebėjimą spręsti problemas ($p=0,001$), šiuolaikinės vadybos žinias ($p=0,0003$), bei gebėjimą vadovauti ($p=0,0002$).

Darbuotojų vadybinių gebėjimų vertinimas vadybinio darbo patirties atžvilgiu

	χ^2	p reikšmė
Gebėjimas save valdyti	7,810	,050
Asmeninės vertybių sistemos aiškumas	15,561	,001
Asmeninių tikslų aiškumas	17,691	,001
Nuolatinis asmenybės vystymas	1,251	,741
Gebėjimas spręsti problemas	15,921	,001
Kūrybiškumo vertinimas	6,158	,104
Gebėjimas įtakoti aplinkinius	7,407	,060
Šiuolaikinės vadybos žinios	23,609	,0003
Gebėjimas vadovauti	19,983	,0002

Nustačius statistiškai reikšmingus skirtumus tarp šių gebėjimo vertinimo lygių, matyti, kad darbuotojai, turintys vadybinio darbo patirtį nuo 5 iki 10 metų ir virš 10 metų, savo asmeninę vertybių sistemą, asmeninių tikslų aiškumą, bei gebėjimą vadovauti vertina žymiai geriau, negu darbuotojai turintys vadybinio darbo patirtį tik iki 5 metų (žr. 5 priedas).

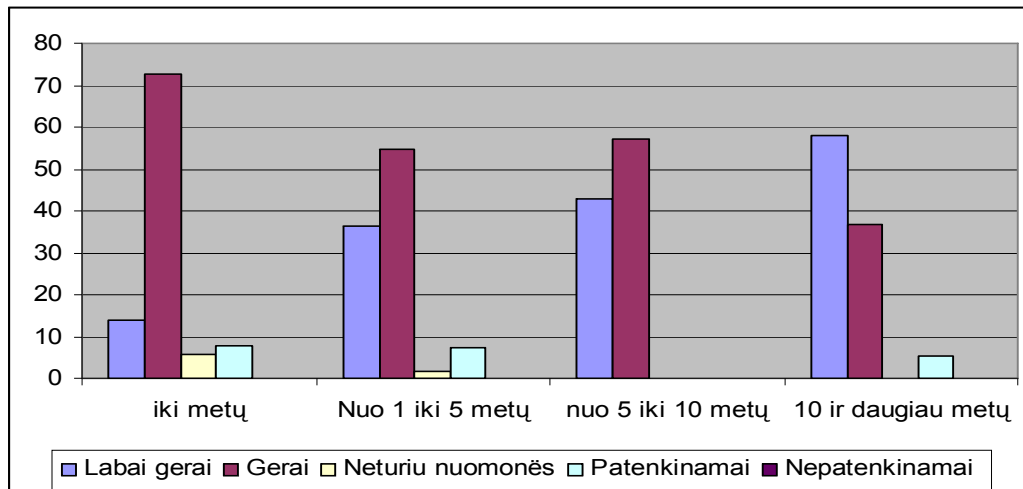
Vertinant šiuolaikinės vadybos žinias ir vadybinio darbo patirtį, buvo nustatyta, kad turintys daugiau patirties darbuotojai savo vadybos žinias vertina geriau (žr. 27 pav.).



27 pav. Šiuolaikinės vadybos žinių vertinimas vadybinio darbo patirties atžvilgiu

20,69 % iš darbuotojų tarpo turinčių vadybinio darbo patirtį nuo 5 iki 10 metų nurodė, kad savo vadybos žinias vertina labai gerai, o gerai - 75,86 %. Darbuotojai, turintys 10 ir daugiau metų patirtį savo šiuolaikinės vadybos žinias vertina labai gerai (52,63 %) ir gerai (31,58 %). Taip pat tyrimas parodė, kad darbuotojai, turintys vadybinio darbo patirtį iki 1 metų savo vadybos žinias vertina žymiai prasčiau negu didesnę patirtį turintys darbuotojai (31,37 % - patenkinamai ir 3,92 % - nepatenkinamai).

Vertinant darbuotojų gebėjimą spręsti iškilusias problemas su turima vadybinio darbo patirtimi gauti tokie rezultatai:



28 pav. Darbuotojų gebėjimo spręsti problemas vertinimas vadybinio darbo patirties atžvilgiu

Tyrimas parodė, kad dauguma darbuotojų turinčių iki 1 metų darbo patirtį savo gebėjimą spręsti problemas vertina gerai (72,54 %), tuo tarpu daugiau negu pusė (57,89 %) darbuotojų turinčių daugiau negu 10 metų vadybinio darbo patirtį linkę laikyti savo gebėjimą spręsti problemas labai geru. Taip pat iš tyrimo rezultatų matome, kad daugiau negu 7 % apklaustų darbuotojų turinčių iki metų ir nuo 1 iki 5 metų vadybinio darbo patirtį savo gebėjimą spręsti problemas laiko tik patenkinamu.

Įvertinus darbuotojų individualius vadybinius gebėjimus vidutinėmis reikšmėmis nustatyta, kad darbuotojai aukščiausiai vertina savo asmeninių tikslų aiškumą ($\bar{x} = 4,7$), bei gebėjimą spręsti problemas ($\bar{x} = 4,19$). Ši nuomonė praktiškai sutapo su darbdavių nuomone, nes jie aukščiausiai įvertino darbuotojų gebėjimą spręsti problemas ($\bar{x} = 4,22$), antroje vietoje įvertintas darbuotojų gebėjimas save valdyti ($\bar{x} = 4,04$). Žemiausiai darbuotojai įvertino nuolatinį asmenybės vystymą ($\bar{x} = 3,71$), tuo tarpu darbdaviai mažiausiai balų skyrė darbuotojų asmeninės vertybės sistemos aiškumui ($\bar{x} = 3,67$). Tai paneigia iškeltą hipotezę ir leidžia daryti išvadą, kad darbdaviai, turintys ne vadybinį išsilavinimą labiau supranta darbuotojų, dirbančių vadybinį darbą, tobulinimo svarbą.

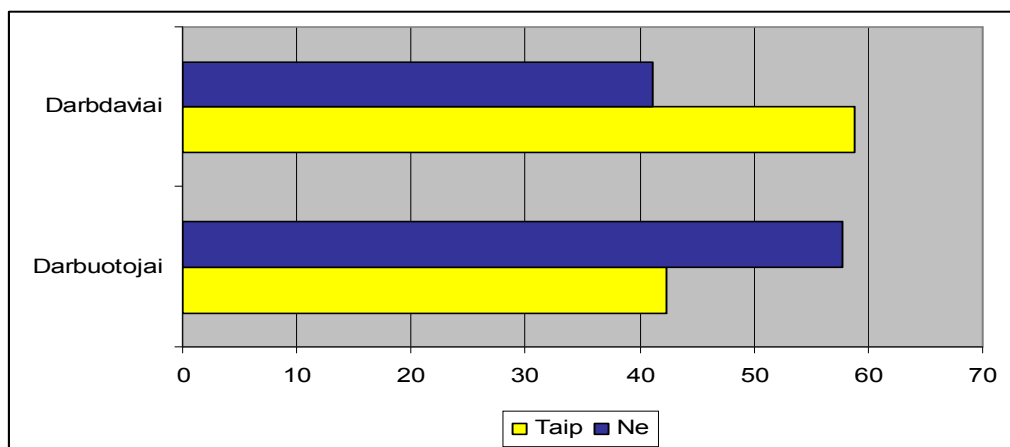
Apibendrinus darbuotojų ir darbdavių nuomones apie darbuotojų individualius vadybinius gebėjimus matome, kad darbuotojai aukščiausiai vertina savo asmeninių tikslų aiškumą bei gebėjimą spręsti problemas. Ši nuomonė praktiškai sutapo su darbdavių nuomone, nes jie aukščiausiai įvertino darbuotojų gebėjimą spręsti problemas, taip pat darbuotojų gebėjimą save valdyti. Žemiausiai darbdaviai įvertino darbuotojų asmeninės vertybės sistemos aiškumą, o

tuo tarpu darbuotojai - nuolatinį asmenybės vystymą. Iš to galima daryti išvadą, kad darbuotojams yra reikalingi pastovūs mokymai, kad šie galėtų tobulinti savo gebėjimus bei įgūdžius ir nuolat tobulėti.

2.2.4. Darbuotojų mokymas įmonėje

Didelę įtaką darbuotojų gebėjimų vystymui turi įmonės skiriamas dėmesys ir lėšos. Darbuotojas gali mokytis iš knygų namuose, bandyti susirasti internete jį dominančią informaciją, tačiau svarbiausios yra kryptingos įmonės pastangos pagerinti darbuotojo gebėjimus ir įgūdžius.

Tyrimas parodė, kad daugiau negu pusė (57,7 %) apklaustų darbuotojų pasisakė, kad jų darbdaviai neskiria lėšų ir dėmesio jų mokymui. (žr. 29 pav.).

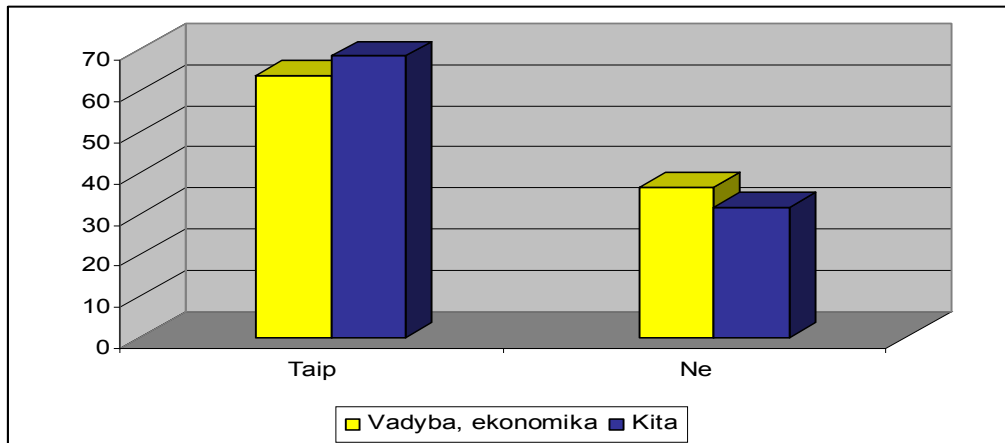


29 pav. Darbdavių skiriamas dėmesys ir lėšos darbuotojų mokymui

Tuo tarpu net 58,8 % apklaustų darbdavių nurodė, kad skiria dėmesio ir lėšų darbuotojų mokymui. Kaip matome, šiuo klausimu patys darbuotojai yra linkę neigiamiau vertinti darbdavių indėlį į darbuotojų mokymą. Toks apklaustųjų atsakymų pasiskirstymas tik iš dalies patvirtina darbe iškeltą hipotezę, kad darbdaviai neskiria pakankamai dėmesio ir lėšų darbuotojų mokymui, kadangi didžioji dalis darbdavių nurodė, kad skiria lėšų darbuotojų mokymui, o tuo tarpu didžioji dalis darbuotojų nurodė priešingai.

Norint patikrinti darbe iškeltą hipotezę, kad darbdaviai turintys vadybinį ar ekonominį išsilavinimą skiria daugiau dėmesio bei lėšų darbuotojų vadybinių gebėjimų tobulinimui nei

darbdaviai turintys kitų kryptių išsilavinimą, buvo ištirtas ryšys tarp darbdavių skiriamų lėšų ir dėmesio darbuotojų mokymui ir darbdavių vadybinio bei ekonominio išsilavinimo. (žr. 30 pav.).

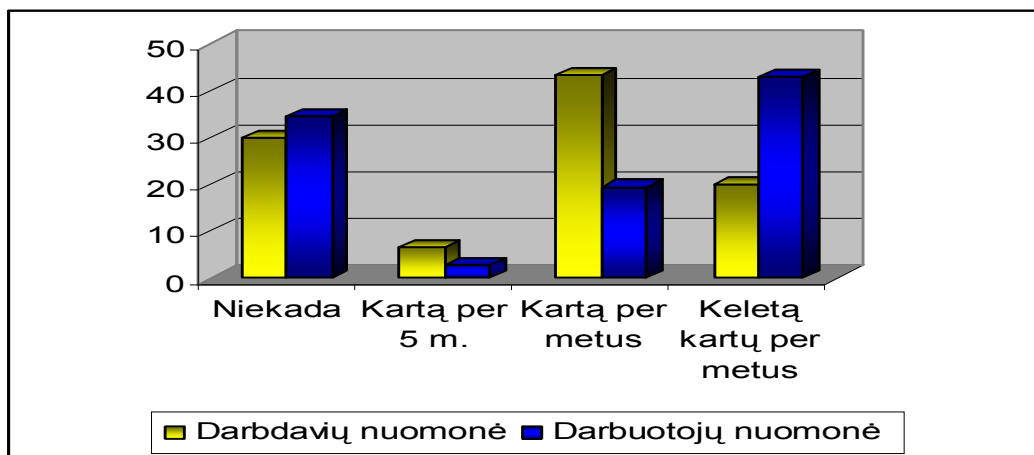


30 pav. Darbdavių baigta studijų kryptis ir skiriamos lėšos darbuotojų mokymui

Atliktas tyrimas parodė, kad darbdaviai, turintys kitų kryptių išsilavinimą, skiria daugiau dėmesio ir lėšų darbuotojų mokymui (68,42 %) negu vadybinį ar ekonominį išsilavinimą turintys darbdaviai (63,63%). Tai paneigia iškeltą hipotezę ir leidžia daryti išvadą, kad darbdaviai, turintys ne vadybinį išsilavinimą labiau supranta darbuotojų, dirbančių vadybinį darbą, tobulinimo svarbą.

Išsiaiškinus, kad vis dėl to maždaug pusė darbuotojų ir daugiau nei pusė darbdavių nurodė, kad darbdaviai skiria lėšų ir laiko jų mokymui, svarbu nustatyti kokius mokymus darbdaviai vykdo.

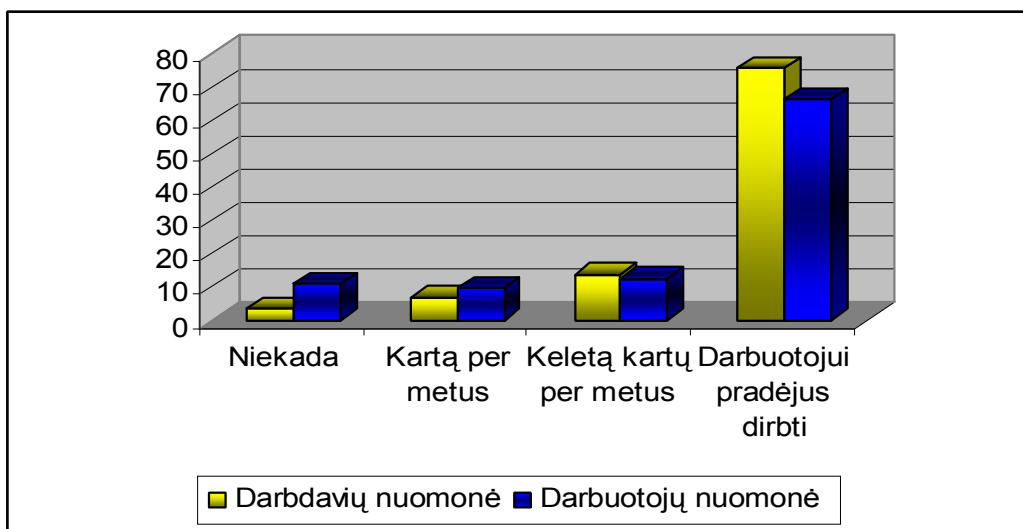
Pagal atliktą tyrimą maždaug trečdalis pasisakiusių teigiamai apie mokymus darbuotojų nurodė, kad jie niekada nebuvo pasiūsti tobulintis už įmonės ribų (žr. 31 pav.).



31 pav. Darbdaviai siunčia į tobulinimosi kursus, seminarus už įmonės ribų

Tačiau didžioji dauguma jų yra siunčiami į kursus ir seminarus už įmonės ribų - kartą ar net keletą kartų per metus. 43,1 % apklaustų vadybinių darbą dirbančių darbuotojų į seminarus ir kursus už įmonės ribų yra siunčiami keletą kartų per metus, o vieną kartą per metus – 19,4 %. Apklausti darbdaviai (43,3 %) nurodė, kad jie siunčia darbuotojus į tokius kursus bent kartą per metus, o 20 % - net keletą kartų per metus.

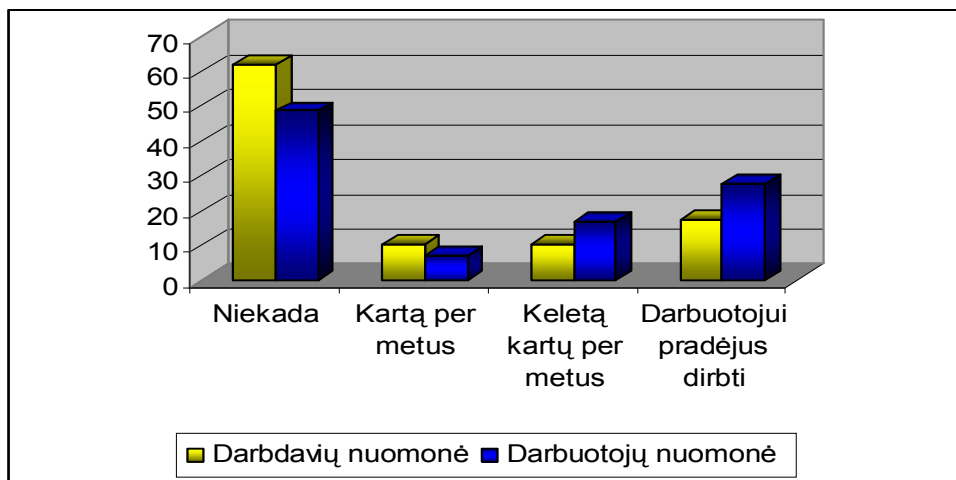
Darbuotojų mokymas darbo vietoje pasitelkus kitų darbuotojų pagalbą (aprašyta psl. 30 - 31 psl.), gana nebrangus ir efektyvus mokymo būdas. Šiuo klausimu tiek darbdavių, tiek darbuotojų nuomonės beveik sutapo. (žr. 32 pav.)



32 pav. Mokymas darbo vietoje pasitelkiant kitų darbuotojų pagalbą

Kaip parodė tyrimas, daugiausiai darbuotojų apmokomi darbo vietoje pasitelkus kitų darbuotojų pagalbą tik pradėjus dirbti. Taip pasisakė net 75,9 % darbdavių ir 66,7 % darbuotojų. Kad yra darbuotojai mokami keletą kartų per metus pasitelkus kitų darbuotojų pagalbą nurodė 13,8 % darbdavių ir 12,5 % darbuotojų. Tačiau reikia pastebėti, kad 11,1 % apklaustų darbuotojų niekada nebuvo mokyti darbo vietoje padedant kitiems darbuotojams.

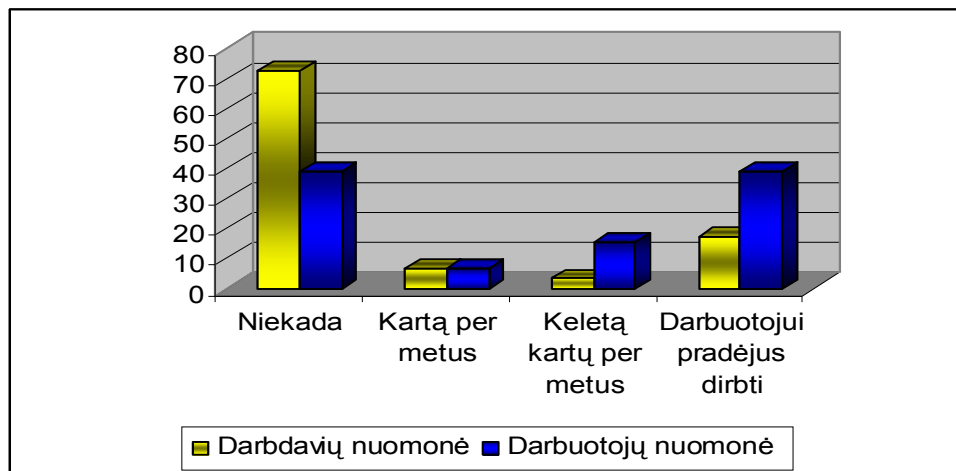
Darbuotojų mokymas autovizualiniais metodais t.y. audio, video kasetėmis, kompaktiniais diskais yra labai populiarus mokymo būdas Jungtinėse Amerikos Valstijose. Intensyvesni personalo mokymai Lietuvoje pradėti prieš maždaug dešimtmetį ir mokymas autovizualiniais metodais čia tik populiarėja. Kaip tyrimas parodė, apklausti darbdaviai šį metodą mažai naudoja (žr. 33 pav.)



33 pav. Mokymas audiovizualiniais metodais

62,1 % apklaustų darbdavių nurodė, kad jie niekada nenaudoja šio metodo, tuo tarpu tokią nuomonę išreiškė 48,6 % darbuotojų. Kad šis metodas yra naudojamas darbuotojui pradėjus dirbti teigiamai pasisakė 17,2 % darbdavių ir 27,8 % darbuotojų.

Išsivysčiusiose šalyse labai paplitęs mokymo metodas yra veiklos imitavimas/simuliacija. Mūsų apklaustų darbdavių ir darbuotojų tarpe šis metodas nėra populiarus. (žr. 34 pav.)

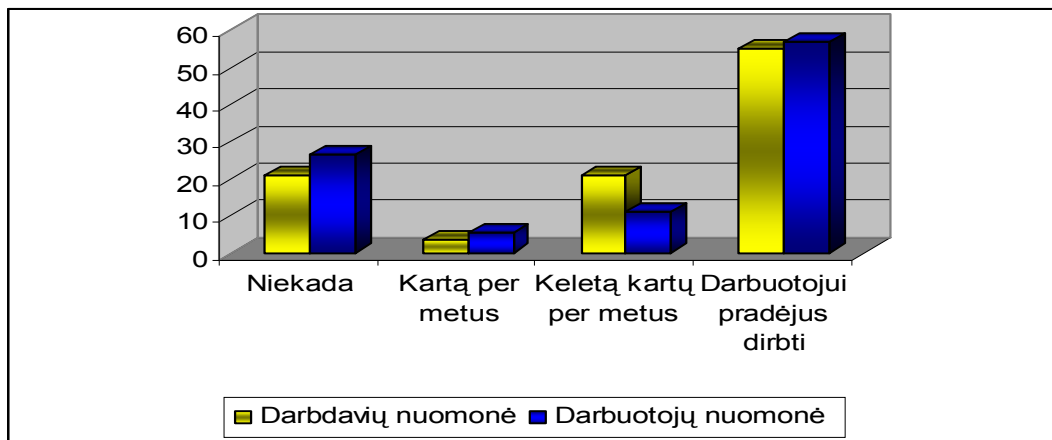


34 pav. Vykdo imitacinės veiklos mokymus

72,4 % darbdavių niekada nevykdo imitacinės veiklos mokymų, tuo tarpu juose nėra dalyvavę 38,9 % teigiamai dėl mokymų atsakiusių darbuotojų. Pastebėtina tai, kad net 38,9 % su šiuo metodu susidūrė tik pradėję dirbti įmonėje.

Šiuolaikiniame versle jau nebeįsivaizduojamas darbas be kompiuterinių technologijų: internetas, elektroninis paštas, vidinės kompiuterizuotos apskaitos, valdymo programos yra kasdieniniai beveik kiekvieno vadybininko darbo įrankiai, todėl mokėjimas dirbti kompiuteriu ir

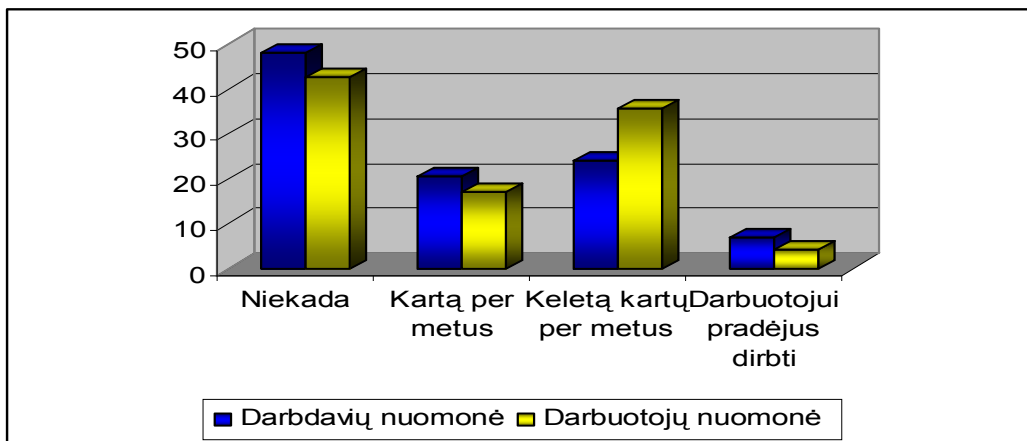
yra vienas iš pagrindinių reikalavimų priimant į darbą vadybininkus. Darbdaviai taip pat turi skirti daug laiko ir pastangų darbuotojų apmokymui dirbti su naujomis technologijomis. Atliktas tyrimas parodė, kad didžioji dauguma respondentų pasisakė, kad tokie mokymai yra vykdomi jų įmonėse. (žr. 35 pav.)



35 pav. Mokymas dirbti kompiuteriu

Kad mokymai dirbti kompiuteriu yra visiškai nevykdomi nurodė 20,7 % teigiamai apie mokymus pasisakiusių darbdavių ir 26,4 % darbuotojų. Didžioji dauguma pareiškė, kad dažniausiai tokie mokymai yra atliekami tik darbuotojui pradėjus dirbti įmonėje. Tokią nuomonę pareiškė 55,2 % darbdavių ir 56,9 % darbuotojų. Kad mokymai dirbti kompiuteriu yra vykdomi keletą kartų per metus nurodė 20,7 % darbdavių ir 11,1 % darbuotojų.

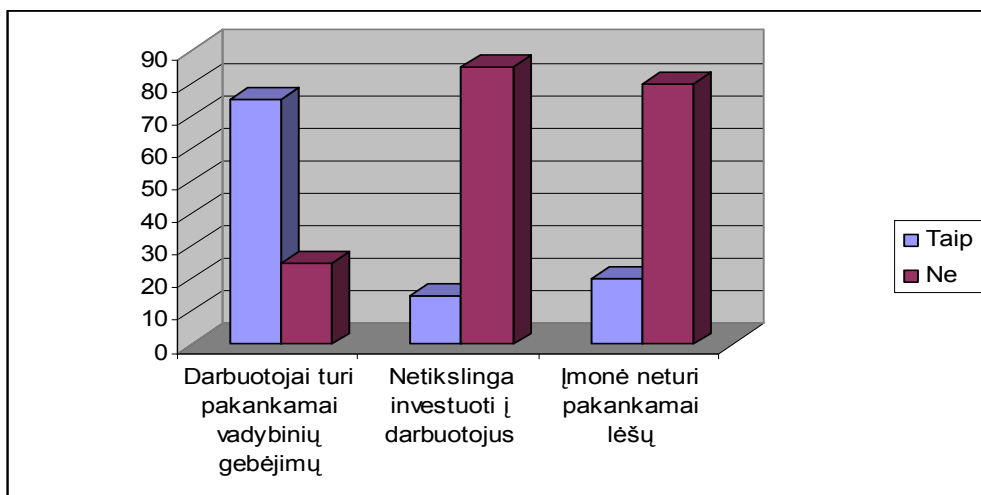
Vis daugiau įmonių naudojami personalo mokymo įmonių pagalba vykdomi mokymai įmonės viduje. Jeigu reikia apmokyti didesnę darbuotojų skaičių yra tikslinga pasikviesti specialistus iš išorės, nei paties darbuotojams vyksti į seminarus, vykstančius kitur. Vis dėl to atliktas tyrimas parodė, kad maždaug pusė (48,3 %) apklaustų darbdavių nėra pasikvietę specialistų iš išorės, kurie būtų rengę mokymus jų įmonėse. (žr.36 pav.)



36 pav. Kviečia specialistus, kurie veda seminarus, atlieka mokymus įmonės viduje

Kad jų darbdaviai taip pat nėra pakvieta specialistų iš išorės nurodė ir 42,9 % darbdavių. Tačiau, kad specialistai atlikti mokymus įmonės viduje yra kviečiami keletą kartų per metus nurodė 24,1 % darbdavių ir 35,7 % darbuotojų, o kartą per metus atitinkamai nurodė 20,7 % ir 17,1 %. Toks pasiskirstymas rodo, kad smulkiose ir mikro įmonėse mokymas pasikvietus specialistus nėra populiarus.

Darbdaviai, kurie visiškai neskiria lėšų ir laiko darbuotojų mokymui, buvo paprašyti nurodyti to priežastis. Pirmoje vietoje, kaip priežastį lėšų neskyrimui darbdaviai įvardino tai, kad jų darbuotojai turi pakankami vadybinių gebėjimų. Antroje ir trečioje vietoje teigė neturintys tam lėšų, ir kad netikslinga į darbuotojus investuoti (žr. 37 pav.).

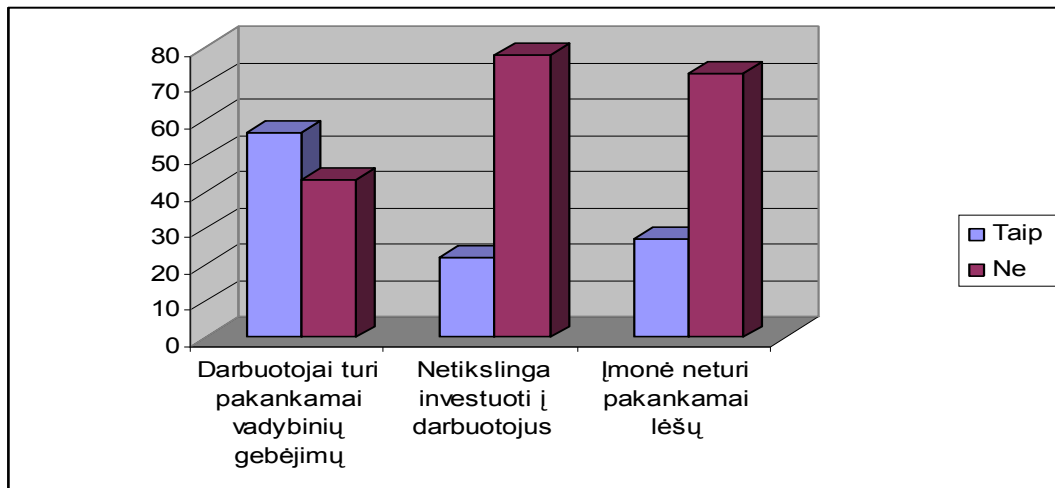


37 pav. Priežastys, kodėl darbdaviai neskiria lėšų darbuotojų mokymui darbdavių požiūriu

Net 75 % darbdavių, kurie visiškai neskiria lėšų ir dėmesio darbuotojų mokymui nurodė, kad darbuotojai turi pakankamai vadybinių gebėjimų ir jiems nebereikia mokymų. Taip pat 15 %

darbdavių mano, kad nėra tikslinga investuoti į darbuotojus, o 20 % neturi lėšų mokymams skirti.

Darbuotojų nuomonės, kurių darbdaviai neskiria lėšų jų mokymams pasiskirstė taip (žr. 38 pav.)



38 pav. Priežastys, kodėl darbdaviai neskiria lėšų darbuotojų mokymui darbuotojų požiūriu

Skirtingai negu darbdaviai, tik 56,6 % darbuotojų nurodo, kad darbdaviai neskiria lėšų, nes darbuotojams užtenka vadybinių gebėjimų. 43,4 % pasisakė neigiamai šiuo klausimu. 22,2 % darbuotojų nurodo, kad darbdaviai galvoja, kad nėra tikslinga investuoti į darbuotojus, o 27,3 % jų mano, kad įmonė neturi pakankamai lėšų. Vienas darbuotojas, kaip priežastį, kodėl nėra skiriamos lėšos mokymui įvardino vadovų kaitą, atsakingo asmens nebuvimą.

Iš visų darbdavių, paklaustų ar žada skirti daugiau lėšų savo darbuotojų mokymui tik 54,9 % apklaustų darbdavių t.y. praktiškai tokia pat dalis jų, kurie nurodė, kad darbuotojų mokymui skiria lėšas dabar (58,8 %). Tuo tarpu 65,4 % apklaustų darbuotojų pareiškė norą, kad darbuotojai daugiau laiko ir lėšų skirtų ateityje.

Darbuotojai buvo paklausti, apie pageidaujamus mokymus. Tyrimas parodė, kad daugiausia darbuotojų (57 %) norėtų mokymų bei seminarų už įmonės ribų. 26 % darbuotojų pageidavo seminarų įmonės viduje, o 17 % neturėjo jokios reikšmės kur.

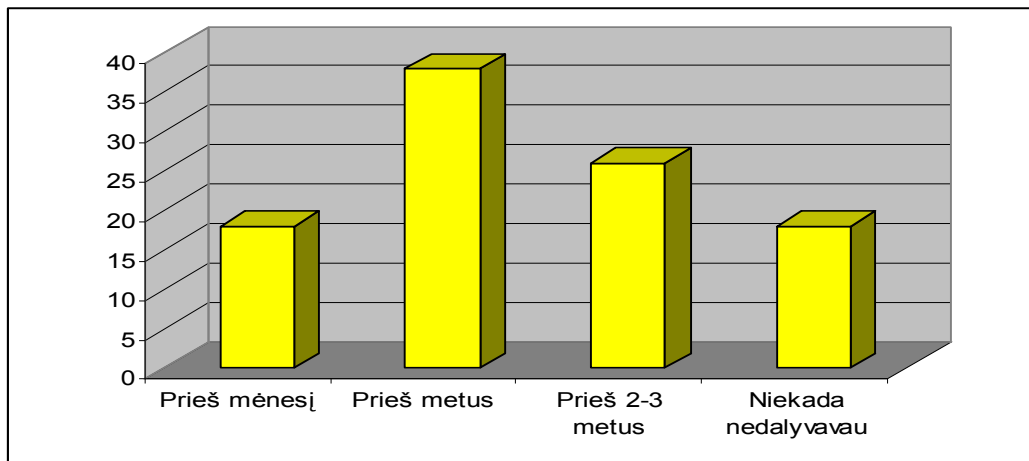
Darbuotojai taip pat nurodė tokias pageidaujamas mokymų temas:

- Laiko vadyba;
- Etiketis versle;
- Kaip tapti geru vadovu;
- Efektyvus vadovavimas;

- Efektyvus pardavimų valdymas;
- Užsienio kalbos;
- Bendravimas;
- Pokalbių telefonu mokymas;
- Pardavimų rezultatų analizė;
- Organizacinė psichologija;
- Naujausios IT technologijos;

Kad darbuotojas tobulintų ir neprarastų savo įgūdžių bei gebėjimų yra reikalingas kryptingas, tęstinis ir nuolatinis mokymas. Net 24,5 % apklaustų darbuotojų, kurie yra dalyvavę mokymuose nurodė, kad paskutinį kartą mokymuose dalyvavo prieš mėnesį, o prieš metus - 21,9 % darbuotojų. Vis dėl to 37,4 % apklaustųjų iš viso nėra dalyvavę mokymuose.

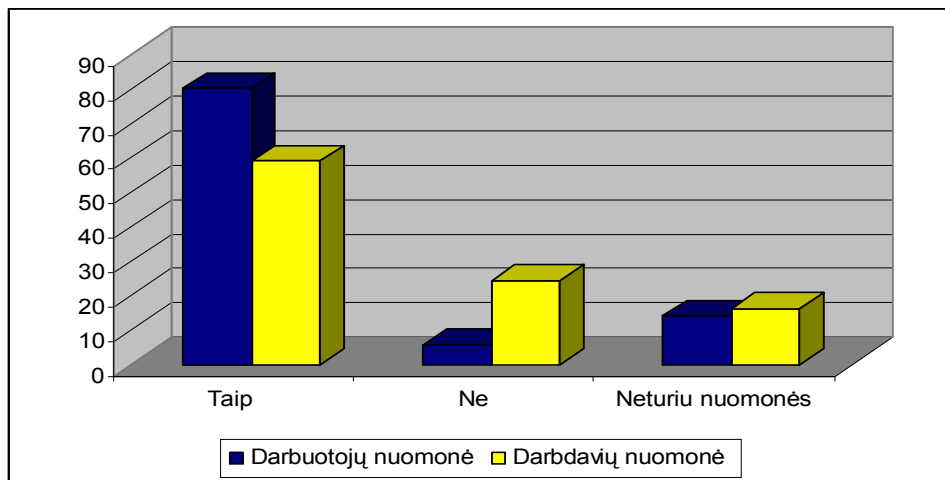
Jeigu darbdavys nesiunčia ar neorganizuoja darbuotojams mokymų, tai gal jis ir pats nesimoko? Norint išsiaiškinti tai, darbdaviai taip pat buvo paklausti, kada paskutinį kartą dalyvavo mokymuose. (žr. 39 pav.)



39 pav. Darbdaviai paskutinį kartą dalyvavę mokymuose

Iš visų apklaustų darbdavių patys mokymuose niekada nėra dalyvavę 18 % darbdavių. 38 % paskutinį kartą mokymuose dalyvavo daugiau negu prieš metus, 26 % - prieš daugiau negu 2-3 metus. Prieš mėnesį kursuose dalyvavusių darbdavių buvo 18 %.

Darbdaviai, darbuotojus į mokymus leidžia siekdami, kad šie patobulintų savo gebėjimus ir galėtų pagerinti įmonės finansinius rezultatus. Žinoma, darbdavys investuodamas į darbuotoją tikisi, kad tai atneš naudos įmonei. Tyrimas parodė, kad darbuotojai yra labai linkę manyti, kad jų ugdymas ir mokymas pagerins įmonės finansinius rezultatus, negu patys darbdaviai (žr. 40 pav.)



40 pav. Darbuotojų mokymo įtaka įmonės finansiniams rezultatams

Net 80,1 % darbuotojų visiškai sutinka, kad jų mokymas pagerintų įmonės rezultatus, tuo tarpu tik 59,2 % darbdavių yra linkę manyti taip pat. Taip pat nemaža dalis darbdavių (24,5 %) nurodo, kad darbuotojų mokymas neturėtų įtakos įmonės finansinės padėties gerėjimui.

Apibendrinant šį skyrelį galime daryti išvadas, kad darbuotojai yra linkę silpniau vertinti darbdavių indėlį į darbuotojų mokymą negu patys darbdaviai. Tyrimas parodė, kad apklaustųjų dažniausiai naudojami mokymo metodai yra mokymas darbo vietoje pasitelkus kitų darbuotojų pagalbą ir mokymas dirbti kompiuteriu. Didžioji dauguma pareiškė, kad dažniausiai tokie mokymai taip pat yra atliekami darbuotojui tik pradėjus dirbti įmonėje. Mažiausiai naudojami ir nepopuliarūs metodai yra autovizualinis metodas ir veiklos simuliacijos / imitavimas. Didžioji dalis darbdavių, kurie visiškai neskiria lėšų ir dėmesio darbuotojų mokymui nurodė, kad darbuotojai turi pakankamai vadybinių gebėjimų ir jiems nebereikia mokymų. Tuo tarpu mažesnė dalis darbuotojų yra linkusi galvoti taip pat.

Tokie rezultatai leidžia daryti išvadas, kad darbuotojai yra mokomi tik bendrais metodais ir daugiausia tik jiems pradėjus dirbti, specifiniai mokymai, kaip simuliaciniai žaidimai, kurie lavina vadybinį mąstymą nėra populiari ir nedažnai taikomi. Todėl galime teigti, kad darbuotojų vadybiniai gebėjimai nėra pakankamai lavinami.

2.2.5. Darbuotojams trūkstami įgūdžiai ir gebėjimai

Prieš organizuojant mokymus ar imantis kitų priemonių, norint pagerinti darbuotojų gebėjimus bei įgūdžius, pirmiausia reikia nustatyti, ko jiems trūksta. Tyrimo duomenimis darbdavių ir darbuotojų nuomonės išsiskyrė (žr. 16 lentelė)

16 lentelė

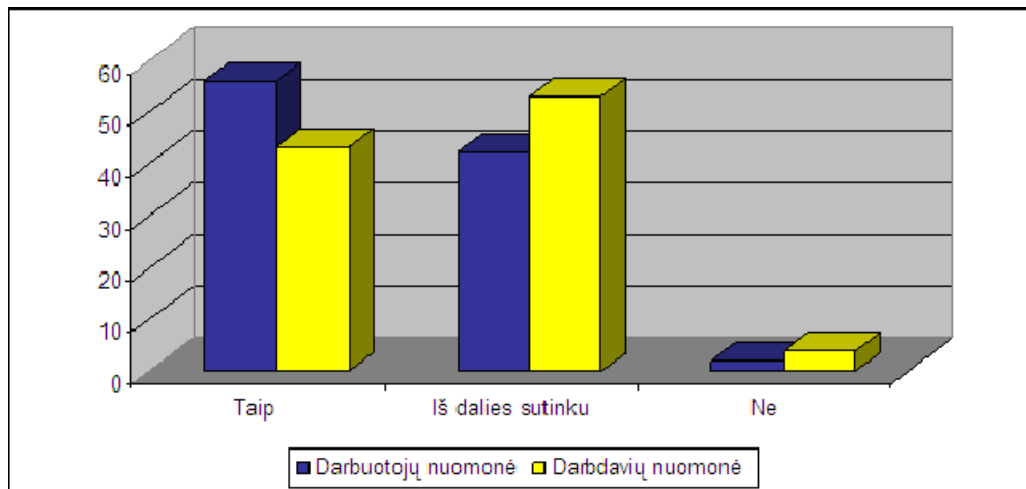
Darbuotojų stokojami vadybiniai gebėjimai ir įgūdžiai

Trūkstami įgūdžiai ir gebėjimai	Darbdavių nuomonė %		Darbuotojų nuomonė %	
	Taip	Ne	Taip	Ne
Bendravimo žodžiu	23,5	76,5	5,1	94,9
Bendravimo raštu	15,7	84,3	21,8	78,2
Darbo kompiuteriu	5,9	94,1	23,7	76,3
Užsienio kalbų	54,9	45,1	60,9	39,1
Informacijos paieškos	19,6	80,4	4,5	95,5
Darbo komandoje	5,9	94,1	4,5	95,5
Planavimo ir organizavimo	15,7	84,3	9,0	91,0
Ryžtingumo sprendžiant problemas	17,6	82,4	7,7	92,3
Orientavimosi į klientą	11,8	88,2	5,1	94,9
Orientavimosi į rezultatus	13,7	86,3	4,5	95,5
Pasitikėjimo savimi	3,9	96,1	9,6	90,4
Etiketo versle	5,9	94,1	9,6	90,4

Kaip matome iš pateiktos lentelės, darbdaviai pagal darbuotojų įgūdžių ir gebėjimų trūkumą yra linkę juos vertinti kritiškiau negu patys darbuotojai. Iš visų apklaustų darbdavių net 54,9 % jų mano, kad darbuotojams trūksta užsienio kalbų mokėjimo, taip pat bendravimo žodžiu (23,5 %), informacijos paieškos įgūdžių (19,6 %), ketvirtoje vietoje įvardytas ryžtingumo sprendžiant problemas trūkumas. Apklausti darbuotojai pirmoje vietoje taip pat įvardino užsienio kalbos įgūdžių bei gebėjimų trūkumą (60,9 %). Antroje vietoje minimas darbo kompiuteriu įgūdžių trūkumas (23,7 %), kurį tik 5,9 % darbdavių įvardino kaip trūkstamą gebėjimą. Apklausti vadybinį darbą dirbantys darbuotojai mano, kad turi pakankamai bendravimo žodžiu įgūdžių, tačiau bendravimą raštu net 21,8 % apklaustųjų įvardino, kaip trūkstamą gebėjimą. Planavimo ir organizavimo įgūdžių trūkumą nurodė taip pat nemaža dalis darbdavių (15,7 %) ir pačių darbuotojų (9 %). Pagal atliktą tyrimą galime daryti išvadą, kad apklaustiems darbuotojams būtų naudingi užsienio kalbų, darbo kompiuteriu, bendravimo raštu, informacijos paieškos, planavimo ir organizavimo mokymai.

2.2.6. Požiūris į darbuotojus

Siekiant išsiaiškinti darbdavių požiūrį į darbuotojus ir kaip darbuotojai patys vertina save, buvo užduotas klausimas ar jie sutinka, kad darbuotojai yra didžiausias įmonės turtas. Darbdavių ir darbuotojų nuomonės pasiskirstė panašiai. (žr. 41 pav.)



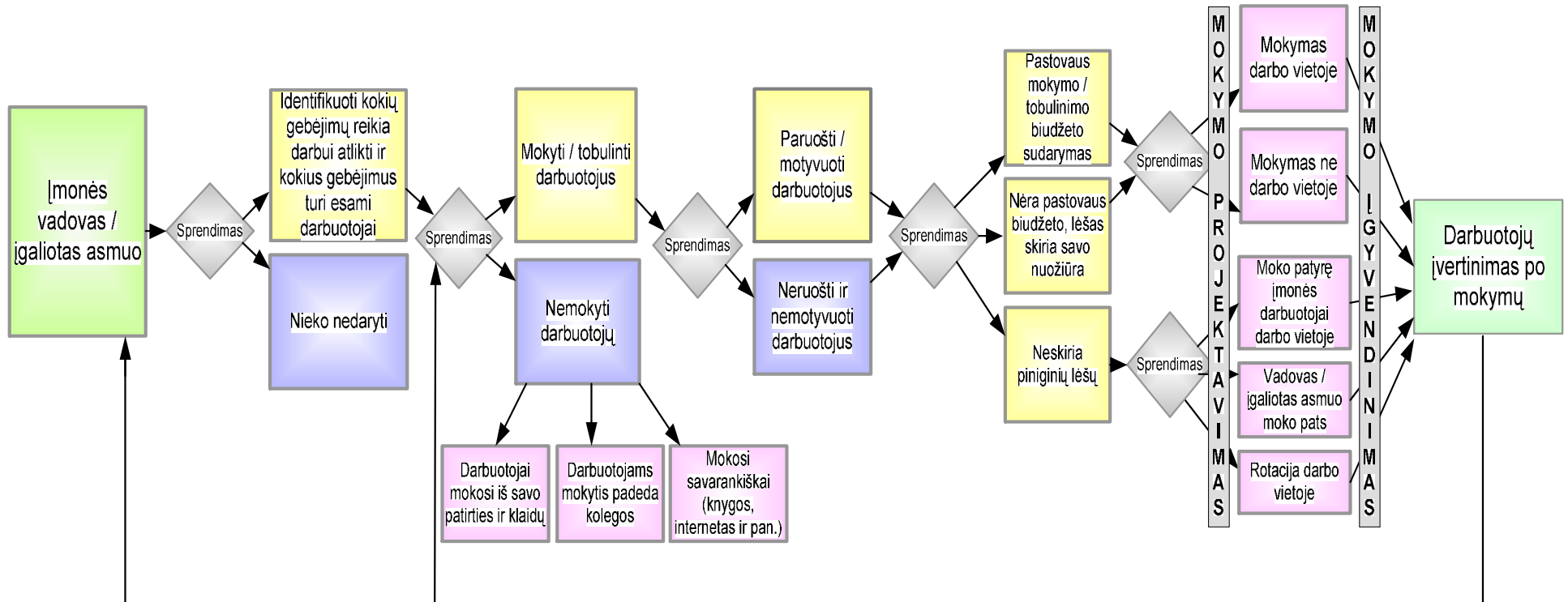
41 pav. Darbuotojai didžiausias įmonės turtas

55,8 % darbuotojų ir 43,1 % darbdavių pilnai sutinka, kad darbuotojai yra didžiausias įmonės turtas, iš dalies sutinka 42,3 % ir 53 % atitinkamai. Neigiamą nuomonę išreiškė 1,9 % darbuotojų ir 3,9 % darbdavių.

Toks tiek darbdavių tiek darbuotojų požiūris leidžia daryti išvadą, kad darbuotojai yra gerbiami ir vertinami darbe, todėl gali būti sudaromos palankios sąlygos jų vadybinių gebėjimų tobulinimui. Taip pat darbuotojai, jausdami, kad darbdaviai vertina juos, gali patys pasiūlyti ar paprašyti įvairių mokymų, reikalingų jų vadybinių gebėjimų tobulinimui.

2.3. Darbuotojų vadybinių gebėjimų tobulinimo modelis

Apibendrinus teorinę ir praktinę dalis galime sudaryti tokį vadybinių gebėjimų tobulinimo modelį (žr.42 pav.)



42 pav. Darbuotojų vadybinių gebėjimų tobulinimo modelis

Smulkiuose ir ypač mikro įmonėse dažniausiai su personalu susijusias funkcijas atlieka pats įmonės vadovas. Kadangi darbuotojų mokymas, jų kvalifikacijos kėlimas yra viena iš personalo vadybos funkcijų, tai vadovas turi nuspręsti ar reikalingi darbuotojams mokymai ir ar jie atneš naudos.

Sprendimas mokyti darbuotojus prasideda nuo gebėjimų reikalingų darbui atlikti ir darbuotojo turimų gebėjimų identifikavimo. Vadovas gali analizuoti darbui atlikti reikalingus darbuotojų gebėjimus arba neturėdamas laiko nei lėšų ir matydamas, kad darbuotojai pakankamai gerai dirba gali priimti sprendimą nieko nedaryti.

Remiantis A. Baležentčiu (2006) vadybinį darbą dirbantiems darbuotojams reikalingi asmenybiniai, socialiniai ir profesiniai gebėjimai, tokie kaip gebėjimas spręsti problemas, asmeninių tikslų aiškumas, gebėjimas įtakoti aplinkinius, šiuolaikinės vadybos žinios ir panašiai. Lengviausia vadovui identifiukuoti reikalingus darbuotojui gebėjimus yra vykdant jų atliekamų užduočių analizę bei rezultatų analizę. J.H. Bernardin (2003) taip pat išskiria pagalbinius metodus, kurie reikalingi identifiukuoti mokymo poreikį. Tai ataskaitos, asmeniniai duomenys, darbui reikalingų žinių testavimas, apklausos.

Identifikavęs darbuotojų turimus gebėjimus, vadovas sprendžia ar reikalingas mokymas ar ne. Jeigu atlikta analizė rodo, kad darbuotojai turi pakankamai žinių ir gebėjimų savo darbui atlikti tada vadovas nieko nedaro, o jeigu mato, kad dabartiniai darbuotojų rezultatai yra prasti ir tam įtakos turi nepakankamas žinių bei gebėjimų bagažas, tada vadovas priima sprendimą mokyti bei tobulinti darbuotojus.

Darbuotojų mokymo efektyvumui įtakos turi ir darbuotojų motyvacija. A. Sakalas (2003) nurodo, kad parenkant konkretų motyvavimo elementą, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas esamai darbuotojo orientacijai. Darbdavys turi surasti motyvą, kuriuo sudomintų darbuotoją siekti įmonei keliamus rezultatus. Jis gali paruošti darbuotojus mokymui juos motyvuodamas galimybe ateityje kilti karjeros laiptais, galimybe save realizuoti, galimybe gauti geresnį atlyginimą, gauti naują tarnybinį automobilį, didesnes socialines garantijas ir pan.

Didelės įmonės dažniausiai turi sudariusios metinį biudžetą darbuotojų mokymui, mažose taip būna rečiau. Nemaža dalis vadovų iš viso neskiria dėmesio bei lėšų darbuotojų mokymui. Tai rodo ir atlikto tyrimo rezultatai. Maždaug pusė apklaustų darbdavių visai neskiria lėšų darbuotojų mokymui. Užsienio autoriai nurodo, kad efektyviausias mokymas yra sistemiškas ir pasikartojantis, todėl pastovaus mokymo plano ir žinoma biudžeto sudarymas galėtų atnešti daug naudos. Jeigu smulkios ir mikro įmonės neišgali skirti lėšų darbuotojų mokymui, jos gali mėginti pasinaudoti savivaldybių ar valstybės fondų teikiamomis lengvatomis, kad padengtų didžiąją dalį mokymo išlaidų. Pats paprasčiausias būdas būtų būtent kreiptis į rajono savivaldybę, kuri iš specialių fondų gali skirti iki 60% lėšų mokymo išlaidoms padengti. Jeigu vadovas nusprendžia

neskirti lėšų darbuotojų mokymui, vis dėl to yra keletas mokymo formų, kurios gali būti naudojamos mokant darbuotojus įmonės viduje. Vienas populiariausių, kaip nurodo užsienio šalių autoriai ir kaip patvirtino mūsų atliktas tyrimas, yra mokymas darbo vietoje kitų darbuotojų pagalba. Šis metodas nereikalauja lėšų, tačiau jo efektyvumas labai priklauso nuo darbuotojo, kuris moko kvalifikacijos, asmeninių savybių ir žinoma motyvacijos. Taip pat pats vadovas gali mokyti darbuotojus, priklausomai nuo to, kokių mokymų reikalauja darbuotojų atliekamos pareigos. Kaip vieną iš santykinai nieko nekainuojančių metodų taip pat galima nurodyti ir rotaciją darbe. Pareigų keitimas leidžia darbuotojui pastoviai tobulintis, suteikia galimybę siekti “plataus akiračio žmogaus” titulo, tačiau prieš nusprendžiant naudoti šį metodą reikia išsiaiškinti darbuotojų reakciją, kadangi ne visi darbuotojai noriai keistų savo esamą poziciją.

Vadovas, kuris skiria lėšų darbuotojų mokymui, turi priimti sprendimą, kokie mokymai bus vykdomi ir kur. Darbdavys gali nuspręsti darbuotojus mokyti darbo vietoje arba mokyti ne darbo vietoje. Šį sprendimą gali lemti keletas veiksnių. Pirmiausia, sudarytas įmonės biudžetas, mokymo tikslai, darbuotojų poreikiai ir pan. Jeigu vadovas skiria mažiau lėšų, jis gali nuspręsti vykdyti mokymus įmonės viduje. Jis gali:

- Pasitekti savo specialistus;
- Įsigyti reikiamą literatūrą;
- Video/audio medžiagą;
- Kompiuterines programas;
- Sukurti savo mokymo sistemą;
- Rengti simuliacinius mokymus ir pan.

Taip pat sprendimą mokyti įmonės viduje gali lemti mokomų darbuotojų skaičius, jeigu yra mokoma didesnė darbuotojų grupė, kad visų neatitraukti ilgam nuo darbo, geriau mokyti įmonės viduje. Jeigu įmonės vadovas skiria daugiau lėšų galima samdyti specialistus iš personalo mokymo firmų, kurie gali vesti seminarus, organizuoti darbą komandose, vesti vadybinius / simuliacinius žaidimus, analizuoti atvejus ir pan. Vadovas taip pat gali nuspręsti mokyti darbuotojus už įmonės ribų, ne darbo vietoje, pasitelkdamas į pagalbą personalo mokymo firmas, mokymo centrus. Taip pat siųsti darbuotojus į konferencijas, stažuotes. Kalbant apie mokymų trukmę, vadovas esant poreikiui ir darbuotojui pageidaujant gali siųsti jį tobulintis į universitetą arba kolegiją. Tačiau tai jau daug lėšų ir laiko reikalaujanti mokymo forma.

Daugelis užsienio autorių kaip G. Dressler (2001), R. Mathis ir J. Jackson (2003) R. A. Noe (2002) nurodo, kad mokymas turi būti įvertintas. Kaip jau buvo rašyta teorinėje dalyje mokymas turi būti įvertintas pagal keturis kriterijus: tai pirmiausia reakcija – apmokomo

darbuotojo požiūris į atliktą mokymą (ar darbuotojas liko patenkintas ar ne), taip pat išmokimas - ar darbuotojas suprato ir įsisavino faktus, žinias ir pan. Vadovas turi stebėti ar pasikeitė darbuotojo elgesys, tarkim ar jis pradėjo labiau rūpintis klientais, geriau planuoti savo darbo laiką ir pan. Ir paskutinis kriterijus yra rezultatai. Ar šis mokymas pasiekė užsibrėžtą tikslą? Vadovas įvertinęs mokymo efektyvumą gali vėl nuspręsti pakartoti mokymus, ar siųsti darbuotoją į kitus mokymus.

Darbuotojų gebėjimų tobulinimas turėtų būti nenutrūkstamas procesas, kadangi didėjant informacijos srautams ir tobulėjant technologijoms reikalingas pastovus tobulinimasis. Mokymas ypač svarbus smulkioms ir mikro įmonėms, kadangi jose dirba didžiausia dalis darbingų gyventojų, yra sukuriama didelė dalis bendro vidaus produkto. Taip pat tokio tipo įmonėms yra sunkiau išsilaikyti rinkoje, negu didesnėms įmonėms, todėl nuolatinis darbuotojų mokymas ir tobulinimas gali tapti pagrindiniu įrankiu konkurencinėje kovoje.

IŠVADOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą apie darbuotojų vadybinius gebėjimus ir jų tobulinimo galimybes ir atlikus praktinį tyrimą galime daryti tokias išvadas:

Teorinės dalies išvados

- Užsienio ir Lietuvos autoriai personalo tobulinimą ir mokymą įvardija kaip vieną iš pagrindinių personalo vadybos sistemos dalių, ir tuo patvirtina personalo mokymo svarbą.
- Įvairūs autoriai skirtingai apibrėžia vadybininkus bei jų vykdomas funkcijas, o tai leidžia daryti išvadą, kad vadybininkų kategorija neturi aiškios vietos specialistų tarpe, o jiems priskiriamas funkcijas yra sunku apibrėžti.
- Apibendrinant įvairių užsienio ir Lietuvos autorių gebėjimų apibrėžimus bei jų klasifikuojamus vadybinius gebėjimus, galima suformuoti tokį vadybinių gebėjimų apibrėžimą: Vadybiniai gebėjimai – tai įgimti ir per mokymąsi išugdyti asmenybiniai, socialiniai ir profesiniai gabumai, reikalingi vadybiniam darbui atlikti.
- Lietuvos ir užsienio autoriai išskiria daug darbuotojų mokymo būdų, darbdaviai pagal darbuotojų bei įmonės poreikius turi pasirinkti jiems tinkamiausią.

Tiriamosios dalies išvados

- Praktinis tyrimas parodė, kad daugiausia vadybinį darbą dirbančiųjų tarpe yra darbuotojai turintys vadybos ar ekonomikos kryptį išsilavinimą, o tai rodo, kad didžioji dalis apklaustųjų jau turi teorinius vadybinio darbo pagrindus.
- Pagal tyrimo duomenis daugiausia darbuotojų turi vadybinio darbo patirties nuo 1 iki 5 metų. Tai nėra daug, todėl tokiems darbuotojams yra reikalingi papildomi mokymai.
- Nustatyta tendencija, kad darbuotojai vertinantys savo vadybinius gebėjimus geriau gauna didesnes pajamas.
- Išanalizavę įvairių kintamųjų ryšį su gaunamomis mėnesinėmis pajamomis galime daryti išvadą, kad darbuotojai su didesne patirtimi ir aukštesniu išsilavinimu gauna didesnes pajamas, o tai rodo išsilavinimo ir mokymų svarbą vadybinį darbą dirbantiems darbuotojams.
- Tyrimas parodė, kad didelė dalis smulkių ir mikro įmonių darbuotojų, ne tik parduoda prekes ar paslaugas, bet tuo pačiu rūpinasi jų tiekimu, apskaita ir netgi sandėliavimu, todėl galima daryti išvadą, kad jiems gali būti reikalingos platesnio profilio žinios.

➤ Atliktas tyrimas paneigė įvade iškeltą hipotezę, kad darbuotojai pozityviau vertina savo vadybinius gebėjimus negu jų darbdaviai, kadangi labai gerai ir gerai savo darbuotojų vadybinius gebėjimus įvertino 94 % darbdavių, tuo tarpu taip nurodė 82,6 % darbuotojų.

➤ Tyrimas tik iš dalies patvirtino darbe iškeltą hipotezę, kad vadovai skiria labai mažai dėmesio ir lėšų darbuotojų vadybinių gebėjimų tobulinimui, kadangi daugiau nei pusė apklaustų darbdavių savo indėlį įvertino teigiamai, tuo tarpu daugiau negu pusė darbuotojų pateikė neigiamą nuomonę. Tai rodo, kad darbuotojai yra linkę silpniau vertinti darbdavių indėlį į darbuotojų mokymą negu patys darbdaviai.

➤ Praktinis tyrimas paneigė darbe iškeltą hipotezę, kad vadovai turintys vadybinį ar ekonominį išsilavinimą skiria daugiau dėmesio ir lėšų darbuotojų mokymui, negu kitų kryptių išsilavinimą turintys darbdaviai, kadangi darbdaviai, turintys kitų kryptių išsilavinimą, skiria daugiau dėmesio ir lėšų darbuotojų mokymui (68,42 %) negu vadybinį ar ekonominį išsilavinimą turintys darbdaviai (63,63%).

➤ Tyrimas parodė, kad dauguma darbuotojų ir darbdavių, darbuotojų individualius vadybinius vertina gerai. Vidutinėmis reikšmėmis nustatyta, kad darbuotojai aukščiausiai vertina savo asmeninių tikslų aiškumą bei gebėjimą spręsti problemas. Ši nuomonė praktiškai sutapo su darbdavių nuomone, nes jie aukščiausiai įvertino darbuotojų gebėjimą spręsti problemas bei darbuotojų gebėjimą save valdyti. Žemiausiai darbuotojai įvertino nuolatinį asmenybės vystymą, tuo tarpu darbdaviai mažiausiai balų skyrė darbuotojų asmeninės vertybės sistemos aiškumui. Tai paneigia iškeltą hipotezę ir leidžia daryti išvadą, kad darbdaviai, turintys ne vadybinį išsilavinimą labiau supranta darbuotojų, dirbančių vadybinį darbą, tobulinimo svarbą.

➤ Vertinant šiuolaikines vadybos žinias ir vadybinio darbo patirtį, buvo nustatyta, kad turintys daugiau patirties darbuotojai savo vadybos žinias vertina geriau.

➤ Tyrimas parodė, kad apklaustųjų dažniausiai naudojami mokymo metodai yra mokymas darbo vietoje pasitelkus kitų darbuotojų pagalbą ir mokymas dirbti kompiuteriu. Didžioji dauguma pareiškė, kad dažniausiai tokie mokymai taip pat yra atliekami tik darbuotojui pradėjus dirbti įmonėje. Mažiausiai naudojami ir nepopuliarūs metodai yra audiovizualinis metodas ir veiklos simuliacijos / imitavimas. Didžioji dalis darbdavių, kurie visiškai neskiria lėšų ir dėmesio darbuotojų mokymui nurodė, kad darbuotojai turi pakankamai vadybinių gebėjimų ir jiems nebereikia mokymų. Tuo tarpu mažesnė dalis darbuotojų yra linkusi taip galvoti.

➤ Darbuotojai labiau linkę manyti, kad jų ugdymas ir mokymas pagerins įmonės finansinius rezultatus, nei patys darbdaviai.

➤ Tiek darbuotojai, tiek darbdaviai nurodė, kad vadybinį darbą dirbantiems darbuotojams trūksta užsienio kalbų mokėjimo, taip pat bendravimo žodžiu, informacijos paieškos įgūdžių. Didelė dalis darbuotojų nurodė darbo kompiuteriu įgūdžių trūkumą. Todėl atitinkamos srities mokymai būtų naudingi apklaustiems darbuotojams.

➤ Tyrimo duomenimis dauguma darbuotojų ir darbdavių sutinka, kad darbuotojai yra didžiausias įmonės turtas. Toks pasiskirstymas leidžia daryti išvadą, kad šie darbuotojai darbe yra gerbiami ir vertinami.

REKOMENDACIJOS

➤ Smulkių ir mikro įmonių vadovai norėdami pasiekti gerų darbuotojų mokymo rezultatų pirmiausia turi susikurti įmonėje sistemą, kuri padėtų išsiaiškinti darbei reikalingus vadybinius gebėjimus, parinkti efektyviausią mokymo būdą, bei atlikti darbuotojų įvertinimą po mokymų.

➤ Tyrimo rezultatai parodė, kad darbdaviai dažniausiai naudoja mokymą darbo vietoje pasitelkiant kitų darbuotojų pagalbą. Tačiau vadybinį darbą dirbanties darbuotojams, norint tobulinti jų vadybinius gebėjimus, reiktų rengti vadybinės srities mokymus kaip veiklos simuliacijos žaidimus, atvejų analizę, vaidinimus ir pan.

➤ Darbdaviai, kurie neišgali skirti piniginių lėšų brangiems mokymams turi pasinaudoti esamais nefinansiniais resursais: tai darbuotojų mokymas kitų darbuotojų pagalba, darbuotojų apmokymas priėmus juos į darbą (orientavimas), organizacijos parama iškilus sunkumams vykdant pavestas užduotis.

➤ Darbuotojus, kurie nuolat tobulėja ir gerina įmonės rezultatus, skatinti piniginėmis bei nepiniginėmis priemonėmis, taip labiau tobulinantis būtų motyvuoti ir kiti darbuotojai.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adlys, P., Grigienė, O., Jančiauskas, E., Purlys, Č. (1998). Verslininkai apie verslą.- Vilnius, Metodologinis leidybos leidinys.
2. Armstrong, M., (1986). A Handbook of Management Techniques. Great Britain
3. Balvočiūtė, R., Bakanauskienė, I., (2004). Mažų įmonių vadovų - savininkų reflektivaus mokymosi galimybės. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai, Nr.31.
4. Bagdanavičius, J. (2002). Žmogiškasis kapitalas. Mokymo metodinė priemonė. Vilnius
5. Bagdonavičius, J., Grigas R., Senkus V. (2006). Vadybos sociologijos aspektai. Vilnius
6. Bagdonienė L., Bagdonas E., Kazlauskienė E., Zemblytė J. (2005). Organizacijų vadyba. Kaunas.
7. Bakanauskienė, I. (2002) Personalo valdymas. Kaunas: VDU leidykla
8. Bitinas, B. (2000). Ugdymo filosofija. Vilnius: Enciklopedija.
9. Bernardin, H. J. (2003). Human resource management. Third edition. USA
10. Byars L. L., Rue L. W. (1991). Human Resource Management 3rd Edition. USA
11. Chaudhuri, S. (2005). Žmogiškųjų išteklių vadyba – neatrastos verslo galimybės Lietuvoje Vadovo pasaulis, Nr.10
12. Chmiel, N. (2005). Darbo ir organizacinė psichologija. Poligrafija ir informatika
13. Connor, T. (1998) Soft Sell. USA
14. Currie, D. (1997). Personnel in Practice. UK
15. Davidson, F. (1999). Project Management Competence: Building Key Skills for Individuals, Teams, and Organizations. Jossey-Bass.
16. Deakins, D., Freel, M. (2003). Entrepreneurship and Small Firms, McGraw-Hill, Maidenhead. USA.
17. Dressler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. Poligrafija ir informatika.
18. Futrell C. M. (2001). Sales Management: Teamwork, Leadership, and Technology. USA.
19. Gailienė, D., Bulotaitė, L., Sturlienė, N., (2002). Asmenybės ir bendravimo psichologija. Vilnius.
20. Grižibauskienė, E. (2004). Išalkę žinių. Vadovo pasaulis Nr.4
21. Hale, J. (2002). Performance-Based Evaluation: Tools and Techniques to Measure the Impact of Training. Pfeiffer.
22. Herry, E., Noon, M. (2001) Dictionary of Human Resource Management. Oxford.
23. Jacikevičius, A. (1994). Siela. Mokslas. Gyvensena. Vilnius.
24. Johnson, L.C. (2003). Socialinio darbo praktika, bendrasis požiūris. Vilnius.
25. Jucevičienė, P., Lepaitė, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. Socialiniai mokslai. Edukologija. Nr.1(22) p. 44-50
26. Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B., Cibulskas G. (2003). Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas. – Žinių visuomenės institutas. Kaunas.
27. Jucevičienė, P. (1996) Organizacijos elgsena. Kaunas. Technologija.
28. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas.
29. Jovaiša, T., Show, S. (1998). Žvilgsnis į bendrųjų gebėjimų ugdymą Rytų ir Centrinėje Europoje. Profesinis rengimas: tyrimas ir realijos, Nr.1 p.30-47
30. Jovaiša, L. (1993). Pedagogikos terminai. Kaunas, Šviesa.
31. Employee Development on a Shoestring (2005) Computerworld. July 4, 2005

32. Evers, F. T., Rush, J., Berdrow, I. (1998). The Bases of Competence: Skills for Lifelong Learning and Employability. Jossey-Bass
33. Investing in Employees Brings Benefits to Workplace (2004). Intelligence Quarterly.
34. Ivaškevičiūtė L., (2007). Be žinių nėra žingsnio. Vadovas ir pasaulis. 2007 / 4.
35. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). Vadovavimo psichologija
36. Kaupinytė, R. (2001). Kas naudinga, tas nelengva. Vadovo pasaulis, Nr.9
37. Kompetenciją ugdančių žaidimų sąvadas. Prieiga per internetą <http://www.countline.lt/kompetencija.php>
38. Kučinskienė, R. (2003). Ugdymo karjerai metodologija. Klaipėda: Monografija
39. Laužackas, R. (2005). Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas. Kaunas. VDU leidykla
40. Laužackas, R., Stasiūnaitienė, E., Teresevičienė, M. (2005). Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi. Kaunas. VDU
41. Leonienė, B. (2001) Darbuotojų vadyba. Kaunas.
42. Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo agentūra. Prieiga per internetą <http://www.svv.lt/> (žiūrėta 2006 -2007)
43. Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo agentūra (2004). Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo būklė. Kaunas.
44. Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymas (1998). Prieiga per internetą <http://nvc.iti.lt>
45. LR smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas. 1998 m. lapkričio 24 d. Nr. VIII-935
46. Locke, E.A. (2004). Principles of Organizational Behavior. UK
47. Mager, R. (1962) Preparing Instructional Objectives. Fearon Publishers
48. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2006) Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Kaunas: Technologija
49. Masalskienė, E., Masalskis, V. (2005). Kaip “auginti” darbuotoją. Vadovo pasaulis Nr.9
50. Mathis R., Jackson J. (2003). Human Resource Management. 10th Edition. USA
51. Maxwell, J.C. (1998). The 21 Irrefutable Laws of Leadership. USA
52. Moorhead, G., Griffin R., W. (1998). Organizational Behavior. 5th Edition. USA
53. Nacionalinės plėtros institutas. Prieiga per internetą <http://www.npi.lt/>
54. Paliulis N., Chlivickas E. ir Pabedinskaitė A.. (2004). Valdymas ir informacija. Vilnius: Technika
55. Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Pinigų studijos p.65-80.
56. Pinnington, A. Edwards, T. (2000). Introduction to Human Resource Management. Oxford.
57. Psichologijos žodynas. (1993). Vilnius. Mokslo ir enciklopedijų leidykla
58. Raymond, A. N. (2002). Employee training and development. NY.
59. Robbins, S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika
60. Sadler-Smith, E., Hampson, Y. (2003) Managerial behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance. Journal of Small Business Management.41(1) pp. 47-67
61. Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. Leidykla margi raštai. Vilnius
62. Sakalas, A., (2005). Personalo ugdymo sistemos formavimo kiekybiniai ir kokybiniai aspektai. Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga
63. Schulz, T. W. (1998). Investavimas į žmones. Vilnius: Eugrimas
64. Shackleton V. & Newell, S. (1997). International Assessment & Selection. USA
65. Slocum, J. W., Hellriegel D. Jr. (2007). Fundamentals of Organizational Behavior. USA

66. Smith, E.R., Mackie, D.M. (2000). Social psychology. Philadelphia, PA: Psychology Press
67. Sokol, J. (2001). Idealaus vadybininko portretas. Vadovo pasaulis. Nr. 9
68. Stankevičienė, A., Lobanova L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius
69. Stephen, P. R. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika
70. Stripeikis, O., Žukauskas, P. (2004). Smulkaus ir vidutinio verslo aplinka Lietuvos ir ES rinkose. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai: 2004.31
71. Šernas, V. (1998). Profesinės veiklos didaktika. Vilnius.
72. Šalkauskis, S. (1992). Rinktiniai raštai. Pedagoginės studijos. I knyga. Vilnius.
73. Tarptautinių žodžių žodynas (2001). Sud. Vaitkevičiūtė, V. Vilnius. Žodynas. p. 1039
74. The Shorter Oxford Dictionary (2002). 5th Editon. England
75. Turauskas, L. (2001). Silpnoji vadybininkų vieta – teorinės žinios. Vadovo pasaulis, Nr. 9
76. Ulmytė, S., Skunčikienė, S. (2002). Investicijos į žmogiškąjį kapitalą. ŠU SMF Ekonomika ir vadyba: Aktualijos ir perspektyvos. E. Galvanausko mokslinė konferencija ŠU
77. Verslo žinynas. (2003). Parengė Lietuvos SVV plėtros agentūra
78. Zakarevičius P., (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Monografija. Kaunas
79. Vadovų bei vadybininkų pareigybinės instrukcijos. Prieiga per internetą <http://www.karjeroscentras.lt/> (žiūrėta 2006-12-04)
80. Vikipedija, laisvoji enciklopedija Prieiga per internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Vadybininkas>
81. Wilson, J. (2005). Human Resource Development: learning and training for individuals and organizations. Kogan Page.

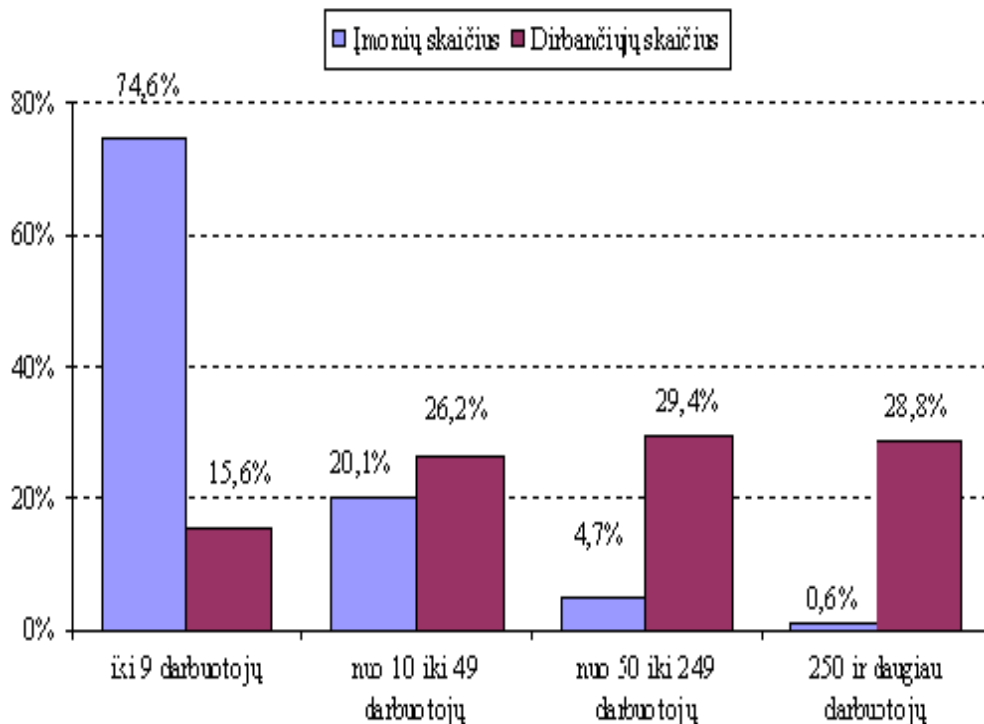
1 priedas.

Pagal „Karjeros centro“ (<http://www.karjeroscentras.lt>) sudarytą pareiginę instrukciją vadybininkas turi išmanyti:

- Įstatyminius ir normatyvinius teisės aktus, reglamentuojančius verslo ir komercijos veiklą.
- Rinkos ekonomiką ir verslininkystę.
- Rinkos konjunktūrą.
- Kainodarą.
- Šalies mokesčių sistemą.
- Rinkodaros pagrindus.
- Vadybos, makro ir mikroekonomikos, verslo administravimo, biržos, draudimo, bankų ir finansų sistemų teoriją ir kt.
- Darbo su personalu teoriją ir praktiką.
- Reklaminių kampanijų vykdymo formas ir metodus.
- Mokėti rengti verslo planus ir komercinių susitarimų, sutarčių, kontraktų sąlygas.
- Sociologijos, psichologijos ir darbo motyvavimo pagrindus.
- Dalykinio bendravimo etiką.
- Gamybos technologijos pagrindus.
- Įmonės valdymo struktūrą.
- Inovacinės ir investicinės veiklos perspektyvas.
- Kaip vertinti dalykines darbuotojų savybes.
- Raštvedybos pagrindus.
- Kaip apdoroti informaciją šiuolaikinėmis techninėmis kompiuterinės technikos, komunikacijų ir ryšio priemonėmis.
- Pažangią šalies ir užsienio patirtį vadybos srityje.
- Lietuvos Respublikos darbo ir darbo saugos įstatyminius aktus.
- Vidaus darbotvarkės taisyklės.
- Darbo saugos, saugumo, gamybinės sanitarijos ir priešgaisrinės apsaugos normas ir taisyklės.

2 priedas Veikiančių įmonių skaičius 2005 ir 2007 metais

Šalyje veikiančių įmonių skaičiaus ir darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas 2005 m. pab., %



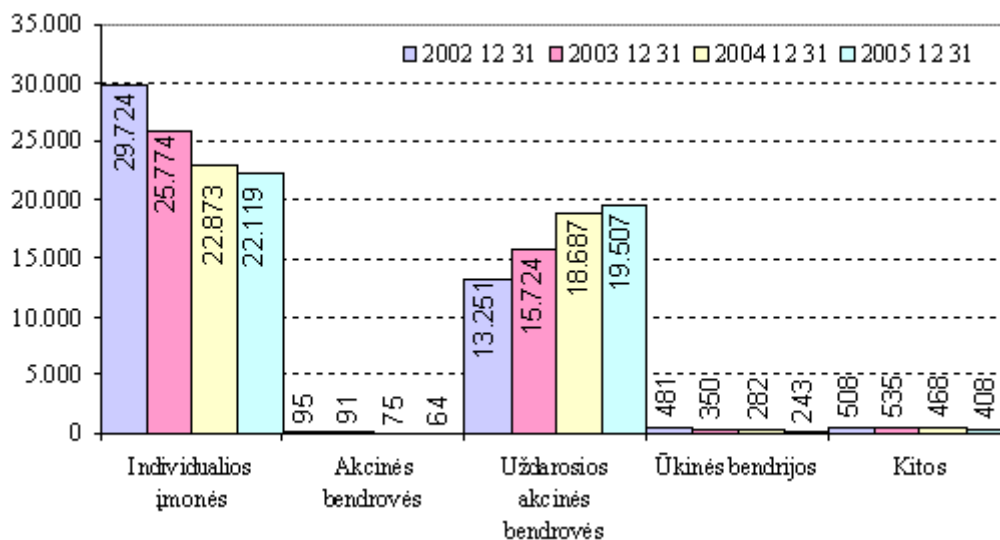
Duomenų šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

Veikiančių ūkio subjektų skaičius 2007 m. sausio 1 d. pagal veiklos rūšių ir darbuotojų skaičiaus grupes

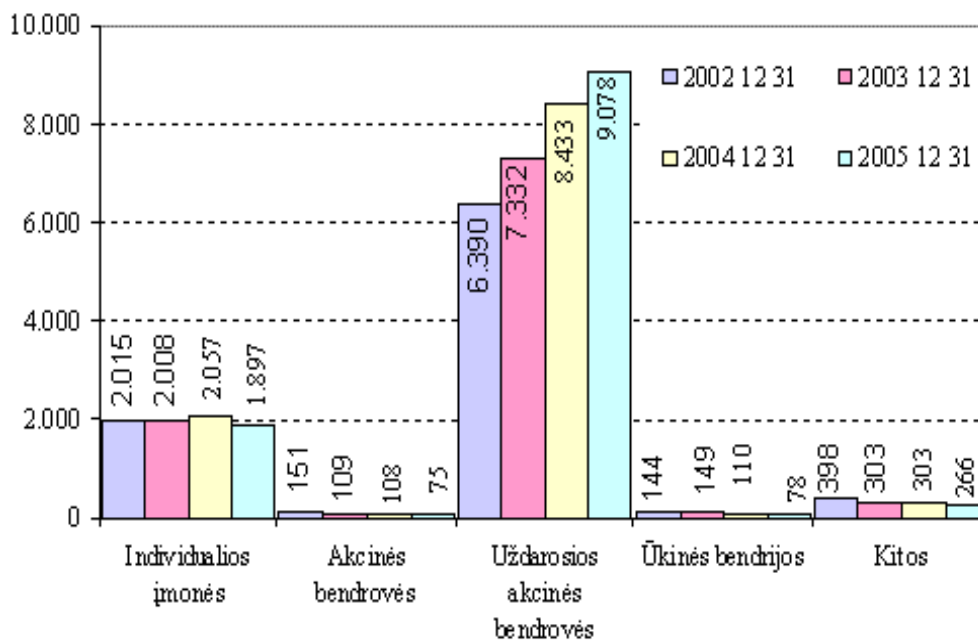
Darbuotojų skaičiaus grupės	Subjektų skaičius	%	Darbuotojų skaičius, tūkst.	%
Mikro įmonės 0–9	57025	74,5	167,32	12,7
Mažos įmonės 10–49	14436	18,8	306,25	23,5

3 priedas

Įmonių, turinčių ne daugiau kaip 9 darbuotojus, skaičius pagal įmonių teises formas 2002–2005 m. pab.



Įmonių, kurių darbuotojų skaičius 10-49, skaičius pagal įmonių teises formas 2002–2005 m. pab.



Duomenų šaltiniai: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

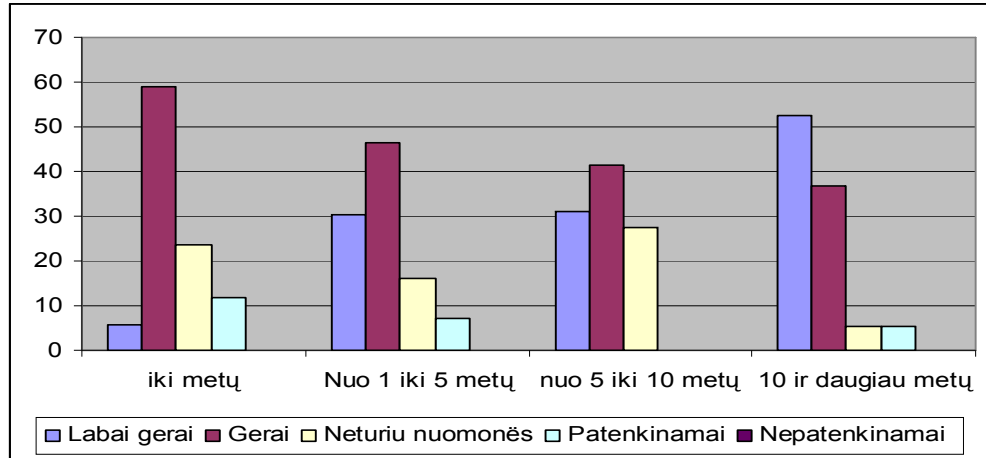
4 Priedas

Mokymo metodai, jų privalumai ir trūkumai

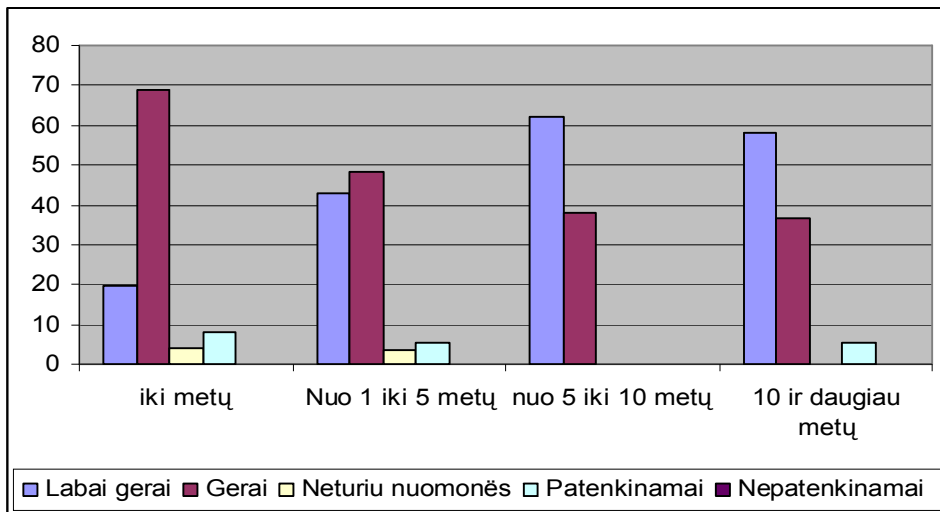
Mokymo metodai	Apibūdinimas	Privalumai	Trūkumai	Šaltiniai
Paskaita	Paskaita – auditorinis mokymo metodas, kurios metu instruktorius / mokytojas perduoda informaciją auditorijai	Šis metodas yra geras norint apmokyti didesnes darbuotojų grupes.	Auditoriją sudaro pasyvūs klausytojai, egzistuoja vienpusis ryšys tarp mokytojo ir besimokančio	R. A. Noe, 2002 B. Leonienė, 2001 H. J. Bernardin, 2003
Mokymas vaizdinėmis priemonėmis	Vaizdinės priemonės tokios kaip filmai, PowerPoint, video konferencijos, audio, video kasetės gali būti efektyviai ir plačiai naudojamos.	Pasitelkus šį metodą galima apmokyti didesnes darbuotojų grupes; Galima pakartoti;	Pasyvus mokymas; Nėra pritaikytas individualiems mokymams; Turi būti atnaujinamas	R. A. Noe, 2002 H. J. Bernardin, 2003 P. J. Wilson, 2005
Savarankiškas mokymasis	Pats darbuotojas studijuoja su profesine veikla susijusius įstatymus, nuostatus, instrukcijas, nuolat domisi naujovėmis	Leidžia darbuotojui mokytis jam priimtinu greičiu; Minimizuoja išlaidas; Minimizuoja mokymosi laiką;	Priklauso nuo mokinio motyvacijos; Mokymosi medžiaga gali būti netinkama darbui	B. Leonienė, 2001 H. J. Bernardin, 2003 P. J. Wilson, 2005
Mokymas darbo vietoje	Kiekvienas naujas darbuotojas daugiau ar mažiau yra apmokamas. Vienas labiausiai žinomų metodų yra patyrusio darbuotojo žinių perdavimas pradedančiajam ir jo pagalba atliekant įvairias užduotis.	Jis yra sąlyginai nebrangus ir žmogus mokosi dirbdamas. Nereikia jokių papildomų patalpų pvz. mokymosi salės ar mokymosi priemonių. Pagal šį metodą darbuotojas mokosi dirbdamas ir greitai gali pamatyti savo rezultatus.	Nereikia visiškai pasikliauti šio metodo sėkme. Reikia taip pat apmokyti ir „mokytojus“ taip pat, suteikti jiems visą reikalingą medžiagą mokymui. Darbuotojas, kuris apmokys kitus, turi žinoti mokymo principus. Kuo mažesni mokančiojo darbuotojo lūkesčiai bus, tuo blogesni rezultatai ir atvirkščiai.	R. A. Noe, 2002 G. Dressler, 2001 J. E.F. Stoner ir kt. 2005. R. Mathis ir J. Jackson, 2003
Rotacija darbe	Pareigų keitimas leidžiantis darbuotojui pastoviai tobulintis	Leidžia geriau pažinti organizaciją;	Ne visi darbuotojai nori keisti savo darbą, todėl gali kilti konfliktų ir nesusipratimų darbe	R. Mathis ir J. Jackson, 2003
Atvejų analizė	Tai aktualių problemų analizė ir sprendimų būdų ieškojimas	Leidžia vystyti sprendimų priėmimo, analitinius,	Turi būti atnaujinamas; Mokytojai dažnai dominuoja	H. J. Bernardin, 2003 R. A. Noe, 2002

		bendravimo gebėjimus. Tai aktyvus mokymas	tokiose diskusijose	
Simuliaciniai žaidimai	Tai darbinės veiklos imitavimas	Leidžia imituoti tikrą įmonės veiklą nedarant žalos pačiai įmonei; Yra efektyvus, nes mokiniai pamato, kokios yra priimtų sprendimų pasekmės, kokia įtaka organizacijai	Reikalauja daug laiko pasiruošimui;	H. J. Bernardin, 2003 B. Leonienė, 2001 G. Dressler, 2001
Darbas komandose	Šitas metodas yra skirtas grupės veiklos pagerinimui	Įgalina komandos narius geriau pažinti vienas kitą, efektyviau ir greičiau priimti sprendimus	Galimas vieno ar kelių mokinių dominavimas	R. A. Noe, 2002
Elgesio modeliavimas	Moko tarpasmeninių ir pažintinių įgūdžių	Įgalina praktikuotis Gaunamas grįžtamasis ryšys	Reikalauja daug laiko; Gali būti per brangus;	H. J. Bernardin, 2003
Vaidinimas	Naudojamas požiūriams keisti, analizuoti interpersonalines problemas	Patirtis kitų vaidmenyse Aktyvus mokymas Realistiškas	Mokinių pasipriešinimas Gali priimti nerimtai	H. J. Bernardin, 2003
Nuotolinis mokymas	Mokymas per nuotolį pasitelkiant kompiuterio pagalbą.	Grįžtamasis ryšys; Leidžia darbuotojui mokytis jam priimtiniu greičiu; Lengvai gali būti atnaujinama medžiaga;	Reikalingas priėjimas prie kompiuterio; Reikalauja daug investicijų, vadovų paramos	R. Mathis ir J. Jackson, 2003

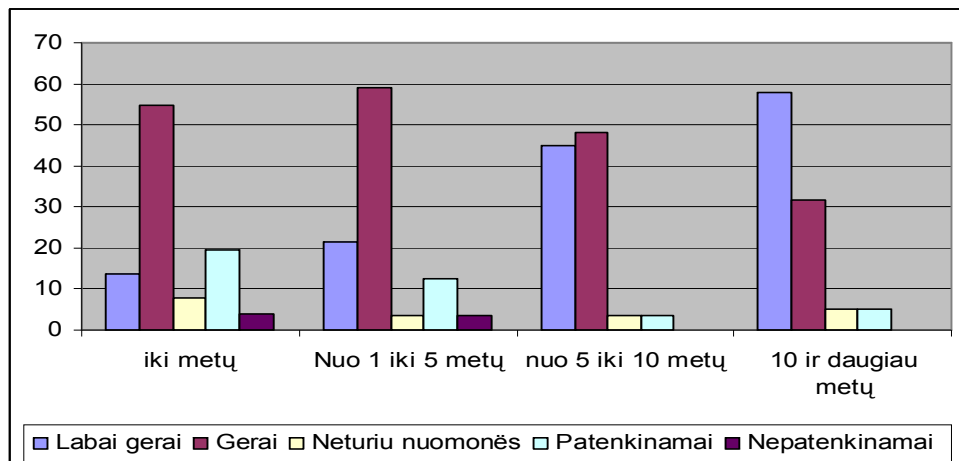
5 Priedas



Darbuotojų asmeninės vertybių sistemos aiškumo vertinimas vadybinio darbo patirties atžvilgiu



Darbuotojų asmeninių tikslų aiškumo vertinimas vadybinio darbo patirties atžvilgiu



Darbuotojų gebėjimo vadovauti vertinimas vadybinio darbo patirties atžvilgiu

6 Priedas

Anketa

Darbuotojų vadybinių gebėjimų tobulinimas mažose ir mikro įmonėse

Mieli darbuotojai, norėdami išsiaiškinti darbuotojų vadybinių gebėjimų lygį ir tobulinimo galimybes mažose ir mikro įmonėse prašome atsakyti į šios anketos klausimus. Pasirinkę vieną iš nurodytų atsakymo variantų, pažymėkite jį kryželiu (X). Jūsų pageidavimu atsiųsime jums šio tyrimo rezultatus.



Iš anksto dėkojame!

<p>1. Jūsų lytis:</p> <p><input type="checkbox"/> vyras <input type="checkbox"/> moteris</p>	<p>2. Amžius:</p> <p><input type="checkbox"/> iki 30 <input type="checkbox"/> 31 - 49 <input type="checkbox"/> 50 ir daugiau</p>
<p>3. Išsilavinimas:</p> <p><input type="checkbox"/> pagrindinis <input type="checkbox"/> vidurinis <input type="checkbox"/> aukštesnysis <input type="checkbox"/> aukštasis (bakalauras) <input type="checkbox"/> aukštasis (magistro l. ir aukščiau) <input type="checkbox"/> mokausi dabar</p> <p>..... (parašykite įstaigą ir kursą)</p>	<p>4. Baigtų studijų kryptis:</p> <p><input type="checkbox"/> vadyba, ekonomika <input type="checkbox"/> pedagogika <input type="checkbox"/> informatika <input type="checkbox"/> inžinerija <input type="checkbox"/> teisė <input type="checkbox"/> kita.....</p>
<p>5. Vadybinio darbo patirtis:</p> <p><input type="checkbox"/> iki 1 metų <input type="checkbox"/> nuo 1 iki 5 metų <input type="checkbox"/> nuo 5 iki 10 metų <input type="checkbox"/> 10 ir daugiau metų</p>	<p>6. Kiek darbuotojų yra įmonėje, kurioje jūs dirbate?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 - 9 <input type="checkbox"/> 10 - 49</p>
<p>7. Jūs dirbate:</p> <p><input type="checkbox"/> Paslaugų įmonėje <input type="checkbox"/> Prekybinėje įmonėje <input type="checkbox"/> Gamybinėje įmonėje <input type="checkbox"/></p> <p>(Irašykite kokioje)</p>	<p>8. Ar jūs atliekate daug skirtingų funkcijų įmonėje (pvz. vadybininkas-tiekėjas, pardavėjas-valytojas)?</p> <p><input type="checkbox"/> taip <input type="checkbox"/> ne</p> <p>Jeigu atsakymas ne, praleiskite 9 klausimą</p>
<p>9. Kokios funkcijas dažniausiai atliekate:</p> <p><input type="checkbox"/> vadybininkas – tiekėjas <input type="checkbox"/> apskaitininkas – vadybininkas <input type="checkbox"/> pardavėjas – sandėlininkas <input type="checkbox"/> kita.....</p>	<p>10. Kaip vertinate savo vadybinius gebėjimus:</p> <p><input type="checkbox"/> labai gerai <input type="checkbox"/> gerai <input type="checkbox"/> neturiu nuomonės <input type="checkbox"/> patenkinamai <input type="checkbox"/> nepatenkinamai</p>
<p>11. Kaip vertinate savo individualius vadybinius gebėjimus:</p> <p>Gebėjimas save valdyti</p>	

abai gerai gerai neturiu nuomonės patenkinamai nepatenkinamai

Asmeninės vertybių sistemos aiškumas

abai gerai gerai neturiu nuomonės patenkinamai nepatenkinamai

Asmeninių tikslų aiškumas

abai gerai gerai neturiu nuomonės patenkinamai nepatenkinamai

Nuolatinis asmenybės vystymas

abai gerai gerai neturiu nuomonės patenkinamai nepatenkinamai

Gebėjimas spręsti problemas

labai gerai gerai neturiu nuomonės patenkinamai nepatenkinamai

f. Kūrybiškumas

abai gerai gerai neturiu nuomonės patenkinamai nepatenkinamai

Gebėjimas įtakoti aplinkinius

abai gerai gerai neturiu nuomonės patenkinamai nepatenkinamai

Šiuolaikinės vadybos žinios

abai gerai gerai neturiu nuomonės patenkinamai nepatenkinamai

Gebėjimas vadovauti

abai gerai gerai neturiu nuomonės patenkinamai nepatenkinamai

Ar darbdavys skiria lėšų ir laiko jūsų vadybinių gebėjimų tobulinimui ir mokymui?

Taip Ne

taip pažymėkite:

Siunčia jus į tobulinimosi kursus, seminarus už įmonės ribų:

keletą kartų per metus kartą per metus kartą per 5 metus niekada

b. Moko darbo vietoje pasitelkiant kitų darbuotojų pagalbą:

darbuotojui pradėjus dirbti keletą kartų per metus
 kartą per metus niekada kita.....

Moko autovizualiniais metodais (mokomieji filmai, vidoekonferencijos):

darbuotojui pradėjus dirbti keletą kartų per metus
kartą per metus niekada kita.....

Vykdo imitacinės veiklos mokymus:

darbuotojui pradėjus dirbti keletą kartų per metus
kartą per metus niekada kita.....

Moko dirbti kompiuteriu:

<input type="checkbox"/> darbuotojui pradėjus dirbti <input type="checkbox"/> keletą kartų per metus kartą per metus <input type="checkbox"/> niekada <input type="checkbox"/> kita.....	
<i>kviečia specialistus, kurie veda seminarus, atlieka mokymus įmonės viduje:</i> <input type="checkbox"/> darbuotojui pradėjus dirbti <input type="checkbox"/> keletą kartų per metus kartą per metus <input type="checkbox"/> niekada <input type="checkbox"/> kita.....	
<i>neskiria pakankamai lėšų ir dėmesio, jūsų nuomone todėl, kad (galite pažymėti ir keletą):</i> <input type="checkbox"/> darbuotojai turi pakankamai vadybinių gebėjimų <input type="checkbox"/> mano, kad netikslinga investuoti į darbuotojus, nes tada jie ieškos geresnio darbo kitoje įmonėje <input type="checkbox"/> įmonė neturi pakankamai lėšų darbuotojų ugdymui kita.....	
<i>Jūsų nuomone, kokių įgūdžių ir gebėjimų jums trūksta(galite pažymėti keletą):</i> <input type="checkbox"/> bendravimo žodžiu įgūdžių <input type="checkbox"/> bendravimo raštu įgūdžių <input type="checkbox"/> darbo kompiuteriu įgūdžių <input type="checkbox"/> užsienio kalbų įgūdžių <input type="checkbox"/> informacijos paieškos įgūdžių <input type="checkbox"/> darbo komandoje įgūdžių <input type="checkbox"/> planavimo ir organizavimo įgūdžių <input type="checkbox"/> ryžtingumo sprendžiant problemas <input type="checkbox"/> orientavimosi į klientą <input type="checkbox"/> orientavimosi į rezultatus <input type="checkbox"/> pasitikėjimo savimi <input type="checkbox"/> etiketo versle <input type="checkbox"/> kita.....	<i>14. Ar jūs norėtumėte, kad darbdaviai skirtų daugiau lėšų jūsų gebėjimų ir įgūdžių ugdymui?</i> <input type="checkbox"/> taip <input type="checkbox"/> ne <i>jeigu taip, kokių mokymų pageidajate?</i> <input type="checkbox"/> Seminarų, rengiamų už įmonės ribų <input type="checkbox"/> Seminarų rengiamų įmonėje <input type="checkbox"/> Kita..... rašykite pageidaujamas mokymų temas:
<i>15. Paskutinį kartą mokymuose dalyvavote:</i> <input type="checkbox"/> prieš mėnesį <input type="checkbox"/> prieš metus <input type="checkbox"/> prieš 2-3 metus <input type="checkbox"/> niekada nedalyvavau	<i>Jūsų nuomone darbuotojų mokymas ir ugdymas pagerintų įmonės finansinius rezultatus?</i> <input type="checkbox"/> taip <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/> neturiu nuomonės
<i>17. Ar sutinkate su posakiu „darbuotojai yra didžiausias įmonės turtas“?</i> <input type="checkbox"/> taip <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/> iš dalies sutinku	<i>18. Jūsų mėnesinės pajamos (atskaičius mokesčius):</i> <input type="checkbox"/> iki 1000 lt <input type="checkbox"/> nuo 1000 iki 2000 lt <input type="checkbox"/> nuo 2000 iki 5000 lt <input type="checkbox"/> 5000 lt ir daugiau



Ačiū už jūsų laiką!!!!!!

Anketą sudarė II pakopos, II kurso vadybos studijų programos studentė Laura Kazlauskaitė

7 Priedas

Anketa

Darbuotojų vadybinių gebėjimų tobulinimas mažose ir mikro įmonėse



Mieli darbdaviai ir darbdavių atstovai, norėdami išsiaiškinti darbuotojų vadybinių gebėjimų lygį ir tobulinimo galimybes mažose ir mikro įmonėse prašome atsakyti į šios anketos klausimus. Pasirinkę vieną iš nurodytų atsakymo variantų, pažymėkite jį kryželiu (X). Jūsų pageidavimu atsiųsime jums šio tyrimo rezultatus.

Iš anksto dėkojame!

<p>1. Jūsų lytis:</p> <p><input type="checkbox"/> vyras <input type="checkbox"/> moteris</p>	<p>2. Amžius:</p> <p><input type="checkbox"/> iki 30 <input type="checkbox"/> 31 - 49 <input type="checkbox"/> 50 ir daugiau</p>
<p>3. Išsilavinimas:</p> <p><input type="checkbox"/> pagrindinis <input type="checkbox"/> vidurinis <input type="checkbox"/> aukštesnysis <input type="checkbox"/> aukštasis (bakalauras) <input type="checkbox"/> aukštasis (magistro l. ir aukščiau) <input type="checkbox"/> mokausi dabar</p> <p>..... (parašykite įstaigą ir kursą)</p>	<p>4. Baigtų studijų kryptis:</p> <p><input type="checkbox"/> vadyba, ekonomika <input type="checkbox"/> pedagogika <input type="checkbox"/> informatika <input type="checkbox"/> inžinerija <input type="checkbox"/> teisė <input type="checkbox"/> kita.....</p>
<p>5. Vadovaujamojo darbo patirtis:</p> <p><input type="checkbox"/> iki 1 metų <input type="checkbox"/> nuo 1 iki 5 metų <input type="checkbox"/> nuo 5 iki 10 metų <input type="checkbox"/> 10 ir daugiau metų</p>	<p>6. Kiek darbuotojų dirba jūsų įmonėje?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 - 9 <input type="checkbox"/> 10 – 49</p>
<p>7. Jūsų įmonė yra:</p> <p><input type="checkbox"/> Paslaugų įmonė <input type="checkbox"/> Prekybinė įmonė <input type="checkbox"/> Gamybinė įmonė <input type="checkbox"/> Kita.....</p> <p>(Irašykite kokioje)</p>	<p>8. Ar jūsų darbuotojai atlieka daug skirtingų funkcijų (pvz. vadybininkas-tiekėjas, pardavėjas-valytojas)?</p> <p><input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne</p> <p>Jeigu atsakymas ne, praleiskite 9 klausimą</p>
<p>9. Kokios funkcijos yra dažniausiai atliekamos to paties žmogaus?</p> <p><input type="checkbox"/> Vadybininkas – tiekėjas <input type="checkbox"/> Apskaitininkas – vadybininkas <input type="checkbox"/> Pardavėjas – sandėlininkas <input type="checkbox"/> Kita.....</p>	<p>10. Kaip vertinate savo darbuotojų, kurie dirba vadybinį darbą vadybinius gebėjimus:</p> <p><input type="checkbox"/> labai gerai <input type="checkbox"/> gerai <input type="checkbox"/> neturiu nuomonės <input type="checkbox"/> patenkinamai <input type="checkbox"/> nepatenkinamai</p>
<p>11. Kaip vertinate savo darbuotojų, kurie dirba vadybinį darbą individualius vadybinius gebėjimus: Gebėjimas save valdyti</p>	

abai gerai gerai neturiu nuomonės patenkinamai nepatenkinamai

Asmeninės vertybių sistemos aiškumas

abai gerai gerai neturiu nuomonės patenkinamai nepatenkinamai

Asmeninių tikslų aiškumas

abai gerai gerai neturiu nuomonės patenkinamai nepatenkinamai

Nuolatinis asmenybės vystymas

abai gerai gerai neturiu nuomonės patenkinamai nepatenkinamai

Gebėjimas spręsti problemas

labai gerai gerai neturiu nuomonės patenkinamai nepatenkinamai

f. Kūrybiškumas

abai gerai gerai neturiu nuomonės patenkinamai nepatenkinamai

Gebėjimas įtakoti aplinkinius

abai gerai gerai neturiu nuomonės patenkinamai nepatenkinamai

Šiuolaikinės vadybos žinios

abai gerai gerai neturiu nuomonės patenkinamai nepatenkinamai

Gebėjimas vadovauti

abai gerai gerai neturiu nuomonės patenkinamai nepatenkinamai

Ar skiriate lėšų ir laiko vadybinį darbą dirbančių darbuotojų mokymui?

Taip Ne

taip pažymėkite:

Siunčiate į tobulinimosi kursus, seminarus už įmonės ribų:

keletą kartų per metus kartą per metus kartą per 5 metus niekada

b. Mokote darbo vietoje pasitelkiant kitų darbuotojų pagalbą:

darbuotojui pradėjus dirbti keletą kartų per metus
 kartą per metus niekada kita.....

Mokote autovizualiniais metodais (mokomieji filmai, videoekonferencijos):

darbuotojui pradėjus dirbti keletą kartų per metus
 kartą per metus niekada kita.....

Įvykdote imitacinės veiklos mokymus:

darbuotojui pradėjus dirbti keletą kartų per metus
 kartą per metus niekada kita.....

Mokote dirbti kompiuteriu:

darbuotojui pradėjus dirbti keletą kartų per metus

kartą per metus <input type="checkbox"/> niekada <input type="checkbox"/> kita..... <input type="checkbox"/>	
Kviečiate specialistus, kurie veda seminarus, atlieka mokymus įmonės viduje: <input type="checkbox"/> darbuotojui pradėjus dirbti <input type="checkbox"/> keletą kartų per metus kartą per metus <input type="checkbox"/> niekada <input type="checkbox"/> kita..... <input type="checkbox"/>	
Jūsų nuomone, kokių įgūdžių ir gebėjimų trūksta jūsų darbuotojams, kurie dirba vadybinį darbą (galite pažymėti keletą): <input type="checkbox"/> bendravimo žodžiu įgūdžių <input type="checkbox"/> bendravimo raštu įgūdžių <input type="checkbox"/> darbo kompiuteriu įgūdžių <input type="checkbox"/> užsienio kalbų įgūdžių <input type="checkbox"/> informacijos paieškos įgūdžių <input type="checkbox"/> darbo komandoje įgūdžių <input type="checkbox"/> planavimo ir organizavimo įgūdžių <input type="checkbox"/> ryžtingumo sprendžiant problemas <input type="checkbox"/> orientavimosi į klientą <input type="checkbox"/> orientavimosi į rezultatus <input type="checkbox"/> pasitikėjimo savimi <input type="checkbox"/> etiketo versle <input type="checkbox"/> kita..... <input type="checkbox"/>	14. Ar planuojate skirti daugiau lėšų ir laiko darbuotojų mokymui ateityje? <input type="checkbox"/> taip <input type="checkbox"/> ne Jeigu ne, kodėl? <input type="checkbox"/> darbuotojai turi pakankamai vadybinių gebėjimų <input type="checkbox"/> netikslinga investuoti į darbuotojus, nes tada jie ieškos geresnio darbo kitoje įmonėje <input type="checkbox"/> įmonė neturi pakankamai lėšų darbuotojų ugdymui <input type="checkbox"/> kita..... <input type="checkbox"/>
15. Jūs paskutinį kartą mokymuose (seminaruose) dalyvavote: <input type="checkbox"/> prieš mėnesį <input type="checkbox"/> prieš metus <input type="checkbox"/> prieš 2-3 metus <input type="checkbox"/> niekada nedalyvavau	16. Jūsų nuomone darbuotojų mokymas ir ugdymas pagerintų įmonės finansinius rezultatus? <input type="checkbox"/> taip <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/> neturiu nuomonės
17. Ar sutinkate su posakiu „darbuotojai yra didžiausias įmonės turtas“? <input type="checkbox"/> taip <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/> iš dalies sutinku	18. Jūsų mėnesinės pajamos (atskaičius mokesčius): <input type="checkbox"/> iki 1000 lt <input type="checkbox"/> nuo 1000 iki 2000 lt <input type="checkbox"/> nuo 2000 iki 5000 lt <input type="checkbox"/> 5000 lt ir daugiau



Ačiū už jūsų laiką!!!!!!

Anketą sudarė II pakopos, II kurso vadybos studijų programos studentė Laura Kazlauskaitė