

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Vadybos ir verslo administravimo studijų programa  
Kodas 62603S107

ELINGA LAURINĖNIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**DARBUOTOJŲ MOKYMŲ ĮTAKA ORGANIZACIJOS  
KONKURENCINGUMUI**

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATETAS**

**ELINGA LAURINĖNIENĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**DARBUOTOJŲ MOKYMŲ ĮTAKA ORGANIZACIJOS  
KONKURENCINGUMUI**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

\_\_\_\_\_  
(darbo vadovo mokslo laipsnis, mokslo pedagoginis vardas,  
vardas ir pavardė)

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

# TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	6
1. DARBUOTOJŲ MOKYMAI TEORINIU ASPEKTU .....	9
1.1. Darbuotojų mokymo samprata .....	9
1.2. Darbuotojų mokymo ir tobulinimo proceso etapai, mokymo metodai .....	12
1.2.1. Darbuotojų mokymo ir tobulinimo proceso etapai .....	12
1.2.2. Vadovų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo metodai .....	13
1.2.3. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo metodai .....	17
2. DARBUOTOJŲ MOKYMO IR TOBULINIMO SISTEMA LIETUVOJE.....	21
2.1. Darbuotojų mokymo ir tobulinimo sistema Lietuvoje .....	21
2.2. Kvalifikacijos tobulinimo svarba organizacijos konkurencingumui.....	26
2.3. Besimokanti organizacija .....	29
2.4. Darbuotojų mokymų įtaka organizacijų konkurencingumui didinti tyrimo instrumento pagrindimas .....	36
3. DARBUOTOJŲ MOKYMŲ SVARBOS ORGANIZACIJOS KONKURENCINGUMUI VERTINIMO TYRIMAS .....	38
3.1. Tyrimo aprašymas .....	38
3.2. Respondentų duomenys.....	39
3.3. Mokymasis organizacijose .....	42
IŠVADOS.....	58
SANTRAUKA .....	59
SUMMARY .....	60
LITERATŪRA.....	61
PRIEDAI.....	65

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Mokymo ir tobulinimo programos procesai.....	12
2 pav.	Dirbantieji, dalyvavę profesinio mokymo kursuose 2005 m.....	19
3 pav.	Darbuotojų mokymo sistemos tikslų formavimo schema.....	21
4 pav.	Įmonių išlaidos kursams, palyginti su metinėmis darbo sąnaudomis Europos šalyse, mln. Lt.....	24
5 pav.	Dirbantieji, dalyvavę profesinio mokymo kursuose, Europos šalyse 2005 m.....	25
6 pav.	Besimokančios organizacijos bruožai.....	30
7 pav.	Besimokančios organizacijos vystymosi modelis.....	35
8 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (proc.), N=633.....	40
9 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.), N=633.....	40
10 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.), N=633.....	40
11 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (proc.), N=631.....	41
12 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (proc.), N=633.....	41
13 pav.	Saviugdą skatinantis klimatas, proc. (N=633).....	42
14 pav.	Dalijimasis žiniomis ir sukaupta informacija, proc. (N=633).....	43
15 pav.	Bendradarbiavimas ir grupinis mokymasis, proc. (N=633).....	43
16 pav.	Kryptingas mokymasis ir žinių kaupimas, siekiant konkrečių tikslų, proc. (N=633)...	44
17 pav.	Patirties ir žinių kaupimas, bei jų pritaikymas, proc. (N=633).....	45
18 pav.	Darbuotojų gebėjimų panaudojimas organizacijos veikloje, proc. (N=633).....	45
19 pav.	Sudarytų mokymosi sąlygų respondentų organizacijoje vertinimas, proc. (N=633).....	46
20 pav.	Naujų žinių ir mokymosi poreikis respondentų darbe, proc. (N=633).....	47
21 pav.	Organizacijų vertinimas, kaip besimokančios organizacijos, proc. (N=633).....	47
22 pav.	Organizacijų investavimas į darbuotojų mokymuos, proc. (N=633).....	48
23 pav.	Mokymuisi skiriamų lėšų šaltiniai, proc. (N=633).....	48
24 pav.	Mokymosi proceso tęstinumas, proc. (N=628).....	49
25 pav.	Mokymuose įgytų žinių įtaką darbo atlikimui, proc. (N=633).....	50
26 pav.	Mokymuose įgytų žinių įtaką darbuotojo kompetencijos didėjimui, proc. (N=633)....	50
27 pav.	Mokymuose įgytų žinių įtaka elgesiui darbe, proc. (N=633).....	51
28 pav.	Dalyvavimas mokymuose per metus, proc. (N=633).....	52
29 pav.	Dalyvavimas mokymuose pagal tipus, proc. (N=633).....	52
30 pav.	Dalyvavimas mokymuose pagal tipus, proc. (N=633).....	53

31 pav.	Komercinių ir nemokamų mokymų vertinimas, proc. (N=633).....	54
32 pav.	Mokymų įtaka darbuotojų lojalumui, proc. (N=633).....	54
33 pav.	Investicijų į mokymąsi atsiperkamumas, proc. (N=633).....	55
34 pav.	Darbuotojų mokymų kaip neigiamo veiksnio vertinimas, proc. (N=633).....	56
35 pav.	Besimokančios organizacijos gebėjimas prisitakyti prie rinkos pokyčių, proc. (N=633).....	56
36 pav.	Darbuotojų mokymų įtaka organizacijos konkurencingumui, proc. (N=633).....	57

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	Besikeičiančios mokymosi darbo vietoje ir žmogiškųjų išteklių ugdymo paradigmos.....	10
2 lentelė	Profesinio mokymo sistema.....	13
3 lentelė	Vadovų mokymo metodai.....	15
4 lentelė	Įmonių išlaidos kursams, pagal įmonių dirbančiųjų skaičiaus grupes.....	29
5 lentelė	Tyrimo anketos sandara.....	39

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Globalizacija, informacinės technikos ir technologijos pažanga pakeitė šiuolaikinių organizacijų darbo pobūdį, o kartu ir darbui reikalingus įgūdžius. Žinios nebėra statiškos kaip anksčiau. Norėdamos išlaikyti konkurencinį pranašumą, organizacijos visame pasaulyje taiko žinių vadybos principus: jos renka, kuria, skleidžia, naudoja, dalijasi žiniomis, kad galėtų išnaudoti galimybes, spręsti problemas, įgyvendinti esminius tikslus. Moksliniuose straipsniuose ir Europos Sąjungos dokumentuose pabrėžiamas siekis „Europos Sąjungai tapti dinamiškiausia pasaulio žinių ekonomika“ (Lisabonos deklaracija, 2000); išryškėja mokymosi visą gyvenimą svarba tiek organizacijoms, tiek individualiems darbuotojams. Pagal „Eurostat“ (2001), mokymasis visą gyvenimą apima visas tikslingas, nuolat vykstančias mokymosi veiklas – tiek formalias, tiek savaimines, skirtas žinioms, įgūdžiams ir kompetencijai gerinti.

Verslo konsultacijų ir mokymo rinka Lietuvoje pradėjo formuotis kartu su pirmaisiais politinės ir ekonominės aplinkos pokyčiais. Statistikos, kiek Lietuvos kompanijų naudojasi verslo konsultantų paslaugomis, deja nėra. Tačiau vien tai, kad per penkerius metus verslo konsultacijas teikiančių įmonių skaičius išaugo beveik tris kartus, pasako tikrai daug.

Šiuo metu verslo kompanijos bei biudžetinės įstaigos investuoja ženkliai sumas į darbuotojų mokymus. Tai didelės investicijos į žmogiškąjį kapitalą, kurių atsiperkamumas labai abejotinas. Darbuotojai siunčiami į seminarus, išklauso juos, grįžta į darbą ir vėl dirba, kaip dirbė. Tačiau didžiulis mokymo kompanijų skaičius, ES parama darbuotojų mokymams verčia manyti, kad mokymai tai būtinybė. Šiuo darbu siekiama atsakyti į klausimą, kokią svarbą organizacijų konkurencingumui lemia darbuotojų mokymasis?

**Problemos ištyrimo lygis.** Toliau analizuojami platesni Lietuvos ir užsienio mokslininkų tyrimai, akcentuojantys mokymosi svarbą organizacijai.

1990 m. atliktas Marsick ir Watkins tyrimas rodo, kad tik 20 procentų to, ką žmonės išmoka, atsiranda per formalizuotą, struktūrinį mokymą. Taip pat buvo pastebėta, kad žmonės dažniausiai mokosi klausdami, klausydami, skaitydami, reflektuodami be stebėdami darbo aplinką. Marsick ir Watkins teigia, kad savaiminis mokymasis yra integruotas į kasdienio darbo rutiną, o mokymosi vertę lemia įgytų žinių bei sugebėjimų pasireiškimas tinkamu metu.

Keintz (2004) disertacijoje tiria aktyviai besimokančius suaugusiuosius (angl. active adult learners), kurie aktyviai dalyvauja formaliojo, neformaliojo bei savaiminio mokymosi veikloje. Keintz analizuoja jų požiūrį, motyvaciją, pasirinktus išteklius, norimą aplinką ir mąstymą; nurodo, kokie žmonės yra linkę įsitraukti į mokymosi veiklą.

N. Thom ir A. Ritz (2004) monografijoje nagrinėjamas kvalifikacijos kėlimo būtinumo klausimas. Tokios būtinybės priežastys nurodomos būtinybė darbuotojams atitikti ne tik

dabartinius, bet ir būsimus organizacijos reikalavimus, o taip pat užsibrėžtų tikslų siekimas. Autoriai išskyrė tris pagrindines mokymo ryšis: bazinis personalo mokymas, kvalifikacijos tobulinimas bei perkvalifikavimas.

B. Leonienė (2001) atkreipia dėmesį į tai, kad reikia įvertinti mokymų programos naudą, fiksuojant besimokančiųjų reakciją, naudojant testus prieš ir po mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo, įvertinant kaip pagerėjo besimokiusiojo darbo rezultatai ir ko reikia, kad jie tokie ir išliktų.

E. Grižibauskienė (2004) nagrinėja mokymo rezultatų matavimo kategorijas. Išskiriamos keturios pagrindinės kategorijos: reakcija (mokymų dalyvių reakcija į mokymo programą), žinojimas (patikrinama ar mokymų dalyviai suprato tai, ką turėjo išmokyti bei ar įgijo įgūdžių, kuriuos turėjo įgyti), elgesys (po mokymų tikrinama ar pasikeitė besimokiusiųjų elgsena), rezultatai (aiškinamasi ar buvo pasiekti prieš mokymus užsibrėžti tikslai).

V. Dikčiaus (2003) nagrinėja organizacijų suvokimą apie tai, kad kompetencijos stoka gali kainuoti labai brangiai, todėl žymiai racionaliau yra žmones lavinti, mokyti, sudaryti sąlygas jiems patiems mokytis. O taip pat atkreipia dėmesį į tai, kad mokymas, kvalifikacijos tobulinimas tampa „gero tono“ ženklu, skatindama žmones ieškoti, mąstyti, siekti aukštesnės kokybės. Autorius taip pat atkreipia dėmesį į tai, kad kai vadovai suvoks, kad jų darbuotojai yra jų pagalbininkai ir kolegos, o ne tik atlikėjai, tuomet jie ir jų organizacijos laimės daugiausia.

M. Heathfieldo (2004) manymu labiau kompetentingi darbuotojai uždirba įmonei didesnę pelną, jie gali konstruktyviai prisidėti prie bendrų sprendimų. Darbdaviui, žinančiam darbuotojų kvalifikacijos lygį, specialių žinių poreikį, lengviau sudaryti strateginius poreikių, lėšų ar kitokius planus.

**Mokslinis naujumas.** Personalo mokymai Lietuvoje gan naujas reiškinys vertinat Pasaulinės rinkos atžvilgiu. Iš ES struktūrinių fondų gaunamos lėšos suteikia galimybę įmonėms, neinvestavusioms į darbuotojų mokymą, taikyti kompleksinio mokymo programas. Visuomenėje priimta nuostata, kad negalima gailėti lėšų darbuotojų kvalifikacijai kelti ir jiems mokytis, nes kompetencijos stoka gali kainuoti brangiai. Mažiau išanalizuotas klausimas – ar personalo mokymai atperka įmonių investuotas lėšas. Ar visi mokymai yra tikslingi? Gal tai tik mados reikalas? Verta atkreipti dėmesį, kad straipsnių, daktaro disertacijų ir atliekamų tyrimų personalo mokymų klausimais daugėja, tačiau Lietuvoje straipsniai rašomi ir tyrimai atliekami dažniausiai edukologijos, o ne vadybos tematika, mažai analizuojama mokymų teikiama nauda ir jos ryšys su organizacijos veikla, jos rezultatais.

**Teorinė ir praktinė reikšmė.** Darbas įdomus ir aktualus dėl iškelto klausimo – ar personalo mokymai atperka įmonių investuotas lėšas. Rengiant šį darbą, buvo analizuojami nemažai Lietuvos

ir užsienio šaltinių, aprašančių personalo mokymų svarbumą bei jų teikiamą naudą organizacijoms. Personalo mokymams skiriamas labai didelis dėmesys tiek iš besimokančių organizacijų pusės, tiek Europos sąjungos, tačiau mokymų teikiama nauda ir jų efektyvumas vis dar nepakankamai ištirtas.

Darbas bus naudingas tiek man – dirbančiai personalo mokymų kompanijoje, tiek įmonėms, siekiančioms būti konkurencingoms bei suteikti kokybiškus ir reikalingus mokymus.

Padarytas pranešimas mokslinėje konferencijoje „Socialiniai mokslai – 2009: iššūkiai globalizacijos procese“ tema „Inovacijų vaidmuo įmonės darnios veiklos užtikrinimui“.

Baigiamojo darbo **objektas** – Lietuvos organizacijų darbuotojų mokymai.

Darbo **dalykas** – darbuotojų mokymų naudingumas organizacijoms.

Darbo **tikslas** – nustatyti, ar personalo mokymai tiekia naudą organizacijų konkurencingumui.

Darbo tikslui pasiekti išskelti šie **uždaviniai**:

1. Išnagrinėti darbuotojų mokymų sampratą bei procesą.
2. Aptarti darbuotojų mokymo ir tobulinimo sistemą Lietuvoje.
3. Įvertinti darbuotojų mokymų įtaka organizacijos konkurencingumui.

Darbe atliekamas empirinis **tyrimas**, kurio metu tikimasi nustatyti personalo mokymų reikšmę organizacijos konkurencingumui, jos veiklos aktyvumui. Tyrimui buvo pasirinkti Lietuvos organizacijų darbuotojai.

Darbe iškelta **hipotezė** - darbuotojų mokymasis skatina organizacijos konkurencingumą.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro teorinė ir praktinė dalys. Pagrindiniai tyrimo metodai – teorinėje dalyje panaudota literatūros analizė ir sintezė bei praktiniame tyrime panaudota anketinė apklausa. Teorinės dalies pirmajame skyriuje apibrėžiama personalo mokymo samprata, apžvelgiami mokymo proceso etapai ir metodai. Antrajame – aptariama investavimo į darbuotojus būtinybė. Praktinėje darbo dalyje pateikiami tyrimo, kurio tikslas –nustatyti personalo mokymų reikšmę organizacijos konkurencingumui, rezultatai. Tyrimo metu gauti duomenys yra palyginami su pirmoje darbo dalyje gautais rezultatais. Darbo išvadose – glaustai pateikiami darbo rezultatai bei pateikiamos rekomendacijos. Darbe pateikiamos 5 lentelės bei 36 paveikslai. Darbą sudaro 72 puslapiai.



# 1. DARBUOTOJŲ MOKYMAI TEORINIU ASPEKTU

XXI – žinių – amžius išsiskiria tam tikrais požymiais (Waltz, 2003): žinios tapo pagrindiniu konkurencinio pranašumo ištekliais. Šio abstraktaus išteklių kūrimas ir valdymas yra gana sudėtingas, tačiau būtinas organizacijoms išlikti.

Darbuotojų profesinis augimas ir kvalifikacijos tobulinimas šiandieninėje rinkodaroje užima svarbią vietą. Šiuolaikinė veikla kelia aukštus reikalavimus darbuotojams bei darbuotojų ir kvalifikacijos tobulinimo sistemai.

A. Juozaitis bei M. Valuckienė (2003) teigia, kad informacijos apimtis padvigubėja kas penkeri metai. Todėl bazinis išsilavinimas leidžia išlaikyti reikiamą pasirengimo lygį neilgai. Praėjus tam tikram laikotarpiui, kiekvienas darbuotojas turi tobulinti savo kvalifikaciją ne tik todėl, kad profesinis išsilavinimas ir kvalifikacija yra kiekvieno žmogaus asmeninė charakteristika, bet ir tampa jo socialinės gerovės garantija, sąlygoja jo konkurencingumą darbo rinkoje. Taip pat būtinumą mokytis darbuotojus, tobulinti jų kvalifikaciją sąlygoja pačių organizacijų interesai ir poreikiai.

Organizacijos personalas ir administracija yra suinteresuoti geresniais darbo rezultatais ir darbo užmokesčiu, todėl būtina suprasti personalo mokymo svarbą, metodus ir nustatyti kvalifikacijos kėlimo svarbą organizacijos konkurencingumui.

## 1.1. Darbuotojų mokymo samprata

Vadyboje mokymasis suprantamas kaip žmogiškųjų išteklių valdymo ir vystymo dalis (R. Thomson, Ch. Mabey, 2003). Edukologijoje ir psichologijoje dažniau kalbama apie mokymąsi, o vadyboje akcentuojamas mokymas ir ugdymas, susijęs su darbu. Vadybos autoriai (D. L. Kirkpatrick, 1979; G. Dessler, 2005, P. N. Blanchard ir J. W. Thacker, 2007) aprašo mokymo organizavimą, mokymo vertinimo tipus ir mokymo rezultatus, kuriuos reikia vertinti. Dažniausiai įmonių vadovai į darbą nori priimti išsilavinusius, su darbo patirtimi jaunos darbuotojus, tačiau ne visi vadovai vėliau investuoja į savo darbuotojus, į žmogiškųjų išteklių valdymą arba tai daro neišanalizavus darbuotojų poreikių, karjeros planavimo ir realizavimo galimybių.

Kaip matyti iš T. Garavan ir kt. (2002) pateikto apibendrinimo (1 lentelė), mokymasis keičiasi nuo formalesnio į labiau savaiminį, patirtinį. Mokymosi veiklos dažnai supriešinamos, siekiant akcentuoti vieną veiklą kaip geresnę už kitą. Dale ir Bell (1999), Sorohan (1993) teigia, kad šios veiklos neatskiriamos.

### Besikeičiančios mokymosi darbo vietoje ir žmogiškųjų išteklių ugdymo paradigmos

Tradicinė paradigma	Pokyčio tipas.	Naujojo šimtmečio paradigma
Formalusis mokymasis. Orientuotas į dalyką. Kontroliuoja organizacija	Požiūris į mokymąsi	Patirtinis; sąmoningas ir nesąmoningas; formalus ir savaiminis mokymasis. Kontroliuoja individas.
Hierarchinė struktūra, daug valdymo lygių, aiškus atskirtumas. Aiškios ribos.	Organizacijos koncepcija	Orientuota į komandinį darbą. Aiškus susietumas. Plokščios ir lanksčios struktūros. Virtualios ir tinklinės organizacijos.
Specialiai organizuoti kursai. Konkretus pastatas ar kita vieta organizacijoje arba už jos ribų.	Mokymosi vieta, fizinis kontekstas.	Mokymasis pagal poreikį bet kuriuo metu bet kurioje vietoje. Virtualus mokymasis.
Vienartinis, nutrūkstantis, nenuolatinis.	Mokymosi dažnis.	Nuolatinis mokymosi procesas.
Individualus, darbo lygmuo.	Mokymosi lygmuo.	Individualus, darbo, komandos, organizacijos lygmenys.
Įgyti įgūdžių, gerinti individualią kompetenciją.	Mokymosi tikslai.	Formuoti gebėjimus, spręsti realias verslo problemas. Stiprinti kognityvinius procesus kartu ugdant įgūdžius bei gerinant darbingumą.
Maža arba visai jokios įtakos mokymo pristatymui.	Technologijų vaidmuo.	Skirtas sprendimams palengvinti bet kuriuo metu bet kurioje vietoje.
Mokymasis klausant, auditorijose. Seminarai, paskaitos, kursai. Besimokantysis pasyvus, mažai įtraukiamas. Akcentuojamas individas.	Naudojama mokymosi metodologija.	Mokymasis dirbant (veikiant). Mokymasis mokyti. Integruotas, mišrus, patirtinis mokymasis. Pokalbiai, į veiklą orientuoti projektai. Besimokančiajam pritaikytas komandinis mokymasis.
Plati auditorija su panašiais įgūdžiais. Ribotas gylis.	Auditorija.	Pritaikyta. Galimas gylis ir plotis.
Reaktyvus. Taktinis. Periferinis. Išreikštas sąnaudomis.	Mokymosi centras.	Proaktyvus. Strateginis. Būtinai konkurenciniam pranašumui.
Išoriniai ir vidiniai mokymo teikėjai/treneriai. Tam tikro dalyko ekspertai, konsultantai. Vadovų ugdymas.	Mokymo teikėjai/socialinis kontekstas.	Besimokančiųjų komandos. Vidiniai vadovai kaip mentorai ir treneriai. Vidiniai konsultantai. Mokymosi tinklai.
Didaktinis, formalizuotas.	Mokymosi procesai.	Savaiminis, patirtinis, atsitiktinis, ad hoc. Socialiniai mainai.
Sukurta, dirbtinė mokymosi aplinka. Izoliuota.	Laiko kontekstas.	Nuolatinis mokymasis, vykstantis realiu laiku ir ne tik. Nuo situacijos priklausantis mokymasis.

Šaltinis: T. Garavan ir kt. (2002)

Organizacijos personalas ir administracija yra suinteresuoti geresniais darbo rezultatais ir darbo užmokesčiu. B.Leonienė (1998) išskiria tokius personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo svarbos veiksnius:

- ✓ nuolat besikeičiantis darbo pobūdis;
- ✓ įvairių ekonomikos ir technikos šakų sandaros poslinkiai sąlygoja darbuotojų poreikio mažėjimą gamyboje ir jo didėjimą aptarnavimo, informatikos srityse;
- ✓ mokslo ir technikos pažanga sukuria iš esmės naujų profesijų specialistų poreikį;
- ✓ darbuotojo profesinis pasirengimas ne visai tenkina įmonės reikalavimus;

- ✓ susidaręs požiūris, kad nuolatinis personalo kvalifikacijos kėlimas yra kiekvienos įmonės, kiekvieno asmens sėkmingas veiklos laidas.

Kvalifikacija įgyjama įgimtų gabumų ir ugdomų bei lavinamų bendrųjų gebėjimų pagrindu. Kvalifikacijos lygis išreiškiamas: darbininkų – tarifinėmis kategorijomis; tarnautojų – pareiginėmis kategorijomis; mokslo darbuotojų – moksliniais laipsniais ir vardais.

Pasak N. Thom ir A. Ritz (2004), personalo kvalifikacijos kėlimas yra būtinas, kad darbuotojai atitiktų ir dabarties, ir ateities reikalavimus, taip pat kvalifikacijos tobulinimas padeda siekti organizacijos tikslų. Būtina paminėti, kad išskiriamos trys pagrindinės mokymo rūšys:

1. **bazinis personalo mokymas** gaunamas vidurinėje, profesinėje, įvairaus profilio aukštesniojoje, aukštojoje mokykloje, universitete, o taip pat tiesioginėje darbo vietoje;
2. **kvalifikacijos tobulinimas**;
3. **perkvalifikavimas** leidžia įgyti iš esmės naują kvalifikacijos profilį.

Savo vadovėlyje “Darbuotojų vadyba” B. Leonienė (2008) rašo, kad norėdama sukurti sėkmingai dirbančią ir perspektyvią organizaciją, jos vadovybė turi suvokti, kad technikos naujovių ir aplinkos pokyčių tempai neišvengiamai spartės, todėl skatins ir pačią organizaciją tobulėti. Besimokanti organizacija skatina savo narius nuolat mokytis ir tobulėti, pertvarkydama savo struktūrą ir siekdama aukštesnės darbo kokybės.

Kvalifikacijos tobulinimas ir vystymas skatina intelekto potencialą, nes darbuotojai ir yra intelekto kapitalas. Sparčiai kintančiame pasaulyje įdėtos investicijos personalui mokytis ir tobulėti greitai atsiperka, t.y. rūpinimasis žmonių mokymu ir tobulėjimu lemia organizacijų ekonominę plėtrą. Todėl svarbu apibrėžti sąvoką mokymas. Pagal B. Leonienę (2008) mokymas – tai įvairūs būdai, kaip naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti. Vienoks ar kitoks mokymas reikalingas visiems darbuotojams, tai būdas įgauti daugiau pagrindinių žinių apie naujas technologijas bei praplėsti akiratį, atnešantis naudos tiek darbuotojui, tiek darbdaviui.

B. Leonienė (2008) taip pat atkreipia dėmesį į tai, kad personalo mokymas ir tobulinimas apima:

- ✓ darbuotojų orientavimą;
- ✓ mokymo procesą;
- ✓ mokymo metodus;
- ✓ vadovų mokymąsi ir tobulinimą;
- ✓ mokymo ir tobulinimo pastangų įvertinimą.

Taigi būtina aptarti keletą mokymo proceso etapų, metodus, būtinybę mokytis bei mokymų sistemą Lietuvoje, kas ir aprašyta tolimesniuose skyriuose.

Organizacijos investuojančios į darbuotojų mokymus siekia aukštesnės darbo kokybės, geresnių rezultatų tiek tiesioginėje savo veikloje, jos rezultatuose, tiek darbuotojų tarpusavio bendravime. Išmokyti darbuotojus efektyviai dirbti komandoje, tai jau labai didelis žingsnis bedrų rezultatų link.

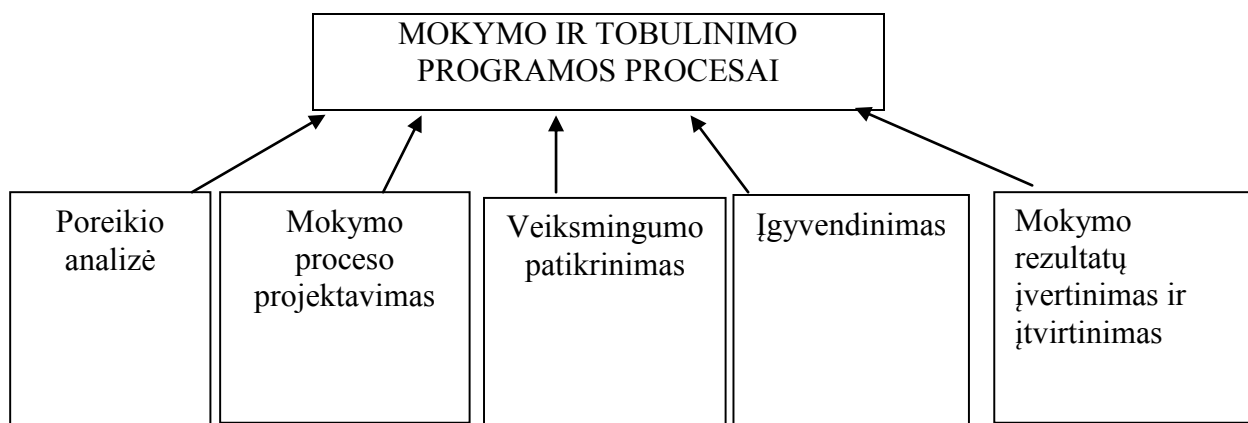
## 1.2. Darbuotojų mokymo ir tobulinimo proceso etapai, mokymo metodai

Kaip jau buvo minėta, darbuotojų mokymo ir tobulinimo procesas susideda iš skirtingų dalių ir etapų, kurių kiekvieno svarbą būtina pagrįsti teoriniu aspektu, taip pat tobulinimo ir mokymo proceso skirtinguose etapuose taikomi ir skirtingi mokymo metodai, kurie aptarti kituose poskyriuose.

### 1.2.1. Darbuotojų mokymo ir tobulinimo proceso etapai

**Darbuotojų orientavimas** – tai procesas, kuriuo metu naujai priimtiems darbuotojams pateikiama pagrindinė informacija, kurios reikia patenkinamai atlikti darbui (Leonienė, 2001, p.121).

Mokymo ir tobulinimo programą galima įsivaizduoti kaip penkių etapų procesą (žr. 1 pav.).



Šaltinis: LEONIENĖ, Birutė. Darbuotojų vadyba. Kaunas, 2001, p. 95

**1 pav. Mokymo ir tobulinimo programos procesai**

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, mokymo ir tobulinimo programa visų pirma atkreipia dėmesį į situacijos, t.y. poreikio mokytis ir tobulėti, analizę. Minėtina tai, kad pradžioje vadovai turėtų išsiaiškinti kokie konkretūs darbo įgūdžiai reikalingi darbo kokybei bei našumui gerinti, susipažinti su potencialiais mokiniais, siekiant užtikrinti, kad mokymo programa atitiks jų išsilavinimo lygį, patirtį, požiūrius bei asmeninį suinteresuotumą, pasitelkti mokslinių tyrimų duomenis suformuluoti konkretiems ir pagrįstiems žinių bei darbo rezultatų tikslams, ir tik po to

projektuoti mokymo procesą, patikrinant mokymo programos efektyvumą, organizuojant užsiėmimą pavyzdinei auditorijai.

Kaip ir kiekvienas darbas, mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas reikalauja įvertinimo ir įtvirtinimo, B.Leonienė (2001) atkreipti dėmesį, kad reikia įvertinti programos naudą, fiksuojant besimokančiųjų reakciją, naudojant testus prieš ir po mokymo, kvalifikacijos tobulinimo, įvertinant kaip pagerėjo besimokiusiojo darbo rezultatai ir ko reikia, kad jie tokie ir išliktų.

### 1.2.2. Vadovų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo metodai

A.Sakalas (2003) yra įsitikinęs, kad mokymosi procesas prasideda organizacijos "viršuje" t.y. nuo jos vadovo. Būtent vadovų nuostata, požiūris bei įsitikinimai lemia žmonių vietą organizacijoje: ar jie tėra "resursai", kuriuos tinkamai išnaudojus galima pakeisti (net sakoma: "nepakeičiamų nėra"), ar jie yra kūrybingi ir profesionalūs individai, kurie gali ir nori imtis iniciatyvos, savarankiškos veiklos. Kai vadovai suvoks, kad jų darbuotojai yra jų pagalbininkai ir kolegos, o ne tik atlikėjai, tuomet jie ir jų organizacijos laimės daugiausia. Kada ir kaip tai atsitiks? Tik tada, kada vadovai nuoširdžiai ieškos, svarstys, galvos, - taip sakant, patys asmeniškai mokysis, pirmiausia iš savo pačių veiklos, iš kitų organizacijų vadovų, studijuodami tiek savarankiškai, tiek seminarų metu. Tik pats sistemingai besimokantis gali suprasti, kad mokymasis turi prasmę bei vertę. Ir tik tuomet mes galime kalbėti apie tolimesnę besimokančios organizacijos kūrimą.

Galima būtų teigti, kad dauguma mokymo programų neatitinka šiandieninių reikalavimų. B. Leonienės (2001) atliktu tyrimu išsiaiškinta, kad patiekiamos medžiagos išmokimo lygis priklauso nuo medžiagos pateikimo ir mokymosi formos: 10% - skaitant, 20% – klausant, 30% – matant, 40% – klausantis ir matant, 70% – pačiam dalyvaujant, 90% – pačiam aktyviai dirbant ir perprantant medžiagą.

B. Leonienė (1998) savo knygoje „Verslo pradmenys“ pateikia profesinio mokymo sistemą, išskiriant profesinio mokymo formas, mokymo vietas, metodus ir kt. (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

#### Profesinio mokymo sistema

Sistemos dalys	Jų įvairovė
Profesinio mokymo formos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ pagrindinis mokymas</li> <li>✓ kvalifikacijos kėlimas</li> <li>✓ perkvalifikavimas</li> </ul>
Mokymo vietos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ įmonė</li> <li>✓ profesinio rengimo mokykla</li> <li>✓ aukštesnioji mokykla</li> </ul>

	✓ institutas, universitetas ir kt.
Mokymo trukmė	✓ ilgametė ✓ trumpa
Mokymo turinys	✓ kompleksinis ✓ teminis
Mokymo metodai	✓ savarankiškas mokymasis ✓ paskaitos, seminarai ✓ diskusijos ✓ dalykiniai žaidimai ✓ darbas grupėse ✓ videotreningai ✓ mokymas darbo vietoje ir kt.

Šaltinis: LEONIENĖ, Birutė. Verslo pradmenys. Kaunas, 1998, p. 160-161

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, mokymų sistemą sudaro penkios pagrindinės dalys: mokymo forma, vieta, trukmė, turinys ir metodai. Kiekviena sistemos dalis turi atskirą būdą jai įgyvendinti. Taip pat B. Leonienė (2001 m.) aprašė tokius darbuotojų mokymui taikomus metodus, kaip paskaitos, demonstravimai, darbas grupėse ir kt. Išsamesnis metodų parašymas pateiktas prieduose (žr. 1 priedas).

Pasak minėtos autorės, egzistuoja didelė įvairovė skirtingų metodų, tokių kaip: paskaita, diskusija, darbas grupėse, imitaciniai žaidimai, ekskursijos (stažuotės), savarankiškas mokymasis ir mokymasis darbo vietoje. Toliau pateikiami trumpi paminėtų metodų apibūdinimai.

**Paskaita.** Tuo pat metu galima daug informacijos perduoti didelei auditorijai, kurią sudaro pasyvūs klausytojai.

**Diskusija.** Dalyvauja nedidelė besimokančiųjų grupė, kurios nariai turi skirtingas nuomones tais pačiais klausimais. Mokoma suteikiant galimybę norintiems išsakyti savo nuomonę ir diskutuojant suformuoti bendrą nuomonę, kurios reikia sprendimui priimti.

**Darbas grupėse.** Besimokančiųjų grupė dalijama į mažesnes 3-5 asmenų grupes, kurios keičiasi nuomonėmis, norėdamos priimti bendrą sprendimą. Dirbdami grupelėse, besimokantieji turi galimybę pademonstruoti savo žinias, gebėjimus, jaučiasi atsakingi už priimtą sprendimą.

**Imitaciniai žaidimai.** Mokoma, kai nedidelių grupelių nariai imituoja atskirus organizacijų veiklos momentus arba visos organizacijos veiklą konkrečiose situacijose. Mokymo metodas ypač rezultatyvus, kai turima galimybė valdymo sprendimus pagrįsti ekonominiais skaičiavimais, atliekamais kompiuterine technika.

**Ekskursijos, stažuotės.** Taikant šį metodą, duodama galimybė aiškiai įsitikinti naujovių rezultatyvumu, pasidalyti žiniomis ir patirtimi su asmenimis, konkrečiai taikančiais šias naujoves savo darbe, arba su tokio pat darbo praktika giminingose organizacijose. Lankymaisi

pirmaujančiose organizacijose, pažintis su jų veikla padeda rasti naujoms idėjoms, bendriems projektams, rengti konferencijas, seminarus.

**Savarankiškas mokymasis.** Pats darbuotojas studijuoja su profesine veikla susijusius įstatymus, nuostatus, instrukcijas, nuolat domisi naujovėmis, pasirodančiomis specialybės literatūroje, periodikoje ar internete. Darbuotojas savo nuožiūra pasirenka kursus, seminarus.

**Mokymasis darbo vietoje.** Naujas darbuotojas (mokinys) supažindinamas su darbu tiesiogiai jį mokant darbo vietoje. Mokymo pradžioje paskiriamas globėjas, t.y. autoritetą kolektyve turintis, sukaupęs didelę profesinę patirtį ir norintis ja su kitais dalytis asmuo, kuris ne tik moko profesijos paslapčių, bet ir padeda greičiau adaptuotis naujoje aplinkoje (B. Leonienė, 1998).

Svarbu paminėti, kad organizacijose vyrauja du skirtingi požiūriai į personalo ir vadovų mokymą. Savaime suprantama, kad vadovų kvalifikacijos kėlimas ir mokymai skiriasi nuo darbuotojų mokymų. Vadovas privalo ne tik gerai suprasti savo organizacijos veiklos kryptis, bet ir personalą orientuoti į trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų įgyvendinimą.

G. Dessler (2001) rašo, kad vadovų tobulinimas – tai įvairiausios pastangos gerinti valdymo lygį teikiant vadovams žinias, keičiant jų požiūrį ar tobulinant įgūdžius.

Pagal G. Dessler (2001) vadovų mokymui taikomi metodai: mokymas darbo vietoje, valdymo žaidimai, seminarai už kompanijos ribų, universitetų programos ir pan. (žr. 3 lentelę), pateikti lentelėje.

3 lentelė

### Vadovų mokymo metodai

<b>Mokymo metodas</b>	<b>Mokymo metodo apibūdinimas</b>
1. Mokymas darbo vietoje	Taikoma <b>darbo rotacija</b> - vadovai stažuotojai perkeliama iš vieno skyriaus į kitą, kad geriau susipažintų su visomis kompanijos veiklos sritimis; stažuotės ir aktyvus mokymas.
2. Valdymo žaidimai	Kompiuterizuotų valdymo žaidimų metu, praktikantai suskirstomi į 5-6 asmenų grupes, kurios turi tarpusavyje konkuruoti įsivaizduojamoje rinkoje, iškeliant sau uždavinį (pvz., pasiekti maksimalią apyvartą) ir priimant keletą sprendimų. Žaidimo metu dvejų trejų metų laikotarpis suspaudžiamas į kelias dienas, savaites ar mėnesius.
3. Seminarai už kompanijos ribų	Kursuose nagrinėjamos įvairios temos, pavyzdžiui, dalykinių raštų rašymo įgūdžių tobulinimas, strateginis planavimas, vadovų atkaklumo ugdymas.
4. Universitetų programos	Koledžai bei universitetai siūlo tęstines lyderių ugdymo, vadovavimo ir panašias mokymo programas, taip pat siūlo individualius verslo, valdymo ir sveikatos apsaugos administravimo kursus. Vadovai, norėdami užpildyti savo žinių spragas, gali šiuos kursus studijuoti, įstodami į universitetą arba tik užsirašydami į atitinkamą kursą.
5. Tobulinimo centrai darbo	Tobulinimo centrai įsteigti kompanijų viduje, kuriuose auditorinis mokymas (pvz., paskaitos ir seminarai) derinamas su kitais metodais

vietose	(pvz., vertinimo centrais, gaunamos korespondencijos pratimais bei tam tikrų vaidmenų paskirstymu).
---------	---

Šaltinis: DESSLER, Gary. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas, 2001, p. 166

Šių programų tikslas – pagerinti pačios organizacijos veiklos rezultatus. Efektyvi mokymo programa: padidina darbo našumą, sustiprina moralę; supažindina su naujomis technologijomis; užtikrina tęstinumą ir leidžia darbuotojus keisti kitais, tiek pat kvalifikuotais darbuotojais; kelia nekvalifikuoto personalo lygį, todėl padeda išvengti darbo jėgos trūkumo.

Vadovų mokymas ir tobulinimas labai išsiplėtė. Šalia universitetinių programų išaugo ir siūlomų kursų kiekis. Šių programų tikslas – pagerinti pačios organizacijos veiklos rezultatus.

Minėtina tai, kad vadovų tobulinimo procesą sudaro:

- ✓ organizacijos poreikių įvertinimas;
- ✓ vadovų veiklos vertinimas;
- ✓ vadovų tobulinimas.

Suprasdama nuolatinio keitimosi ir mokymosi būtinybę, kiekviena organizacija turi sukurti savąją darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir metodus.

Pasak Leonienės B. (2001), J. Bengtsonas siūlo organizacijų vadovams, įvertinus turimus finansinius išteklius bei darbuotojų potencialo lygį, taikyti šias kvalifikacijos tobulinimo strategijas:

- ✓ **intensyviają**, kurią vadovaudamasi organizacija pati susiranda reikiamos kvalifikacijos darbuotojus ir nuolat rūpinasi jų mokymusi ir kvalifikacijos tobulinimu darbo vietose; šiuo atveju darbuotojai nuolat keičia darbo vietas ir taip išnaudoja skirtingų darbo vietų teikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybes; strategijos taikymas sėkmingas tik tuo atveju, jei užtikrinama glaudi sąveika tarp darbo rinkos ir pagrindinio profesinio mokymo sistemos, aprūpinančios organizacijas tinkamos kvalifikacijos darbuotojais.
- ✓ **dualinę**, kurią taikydami organizacijos vadovai stiprina darbuotojų potencialą, geriau išnaudodami jų gabumus, skatindami juos pačius rūpintis savo kvalifikacijos tobulinimu ir prisiimti atsakomybę už savo profesinę karjerą; ši strategija paprastai pasirenkama tuo atveju, kai organizacijoms trūksta lėšų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui finansuoti, o pagrindinio profesinio parengimo sistema yra silpna.
- ✓ **mobiliają**, pagrįsta nuostata, kad organizacija turi rinktis tik aukštą išsimokslinimo lygį (universitetinį išsilavinimą) turinčius darbuotojus, nesigilindama, kiek iš tikrųjų tokio lygio darbuotojų reikia, nes spartūs pokyčiai organizacijos aplinkoje skatina greitai persikvalifikuoti, prisitaikyti prie naujų darbo reikalavimų; strategija tinka organizacijoms novatorėms, kuriose keičiantis darbo technologijai dažnai tenka keisti darbuotojų darbo profilį ir jų profesinį pasirengimą.



Tačiau būtina ne tik planuoti ir vykdyti mokymus, svarbu juos tinkamai įvertinti, kontroliuoti. Vertinant mokymo programą B. Leonienė (2001) atkreipia dėmesį į du pagrindinius dalykus:

1. sudaryti mokymo vertinimo struktūrą ir nuspręsti, ar bus taikomas kontrolinis eksperimentas;
2. kokie mokymo rezultatai bus vertinami.

*Kontrolinis eksperimentas* yra geriausias būdas vertinti mokymo programą. Pasirenkamos dvi grupės: viena iš jų dalyvauja mokyme, o kita – nedalyvauja. Surenkami duomenys apie abiejų grupių narių darbo rezultatus prieš mokymą ir po jo. Šitaip galima įvertinti, ar besimokančios grupės narių darbo rezultatai pakito dėl mokymo ar dėl kurių nors kitų organizacinių pokyčių, pavyzdžiui, dėl darbo užmokesčio padidinimo.

E.Grižibauskienė (2004) išskiria mokymo rezultatų matavimo kategorijas:

- ✓ **reakcija.** Įvertinama, kaip besimokantieji reaguoja į mokymo programą. Ar ji jiems patiko? Ar, praktikantų nuomone, ji buvo naudinga?
- ✓ **žinojimas.** Patikrinama ar besimokantieji suprato principus ir faktus, kuriuos turėjo išmolti, bei įgijo įgūdžių, kuriuos turėjo įgyti;
- ✓ **elgesys.** Įvertinama ar po mokymo pasikeitė praktikantų elgesys darbe. Pavyzdžiui, ar parduotuvės skyriaus, tvarkančio klientų skundus, darbuotojai yra mandagesni nei anksčiau bendraudami su susierzinusiais klientais?
- ✓ **rezultatai.** Išsiaiškinama ar pavyko pasiekti tuos rezultatus, kurių buvo tikimasi rengiant mokymo programą. Ar klientai mažiau skundžiasi darbuotojų elgesiu? Ar sumažėjo darbuotojų kaita?

Apibendrinant, galima teigti, kad vadovo kvalifikacija ir jos kėlimo būdai bei metodai priklauso nuo organizacijos siekių ir ilgalaikių tikslų. Taip pat vadovo požiūris lemia ir organizuojamų mokymų lygį bei dažnumą darbuotojams.

### 1.2.3. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo metodai

A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) teigia, kad personalo vaidmuo išaugo dėl pasikeitusių techninių ekonominių, organizacinių sąlygų, padidėjusios konkurencijos. Rinka reikalauja vis didesnės bendradarbių kvalifikacijos. Iš esmės išaugo mokymo, kvalifikacijos kėlimo, perkvalifikavimo vaidmuo. Tačiau dauguma mokymo programų neatitinka kintančių reikalavimų. Apie 12 proc. amerikiečių tiki, kad mokymas auditorijoje gali duoti naudą. Aišku, kad pateikiamos medžiagos išmokymo lygis priklauso nuo medžiagos pateikimo ir mokymosi formos.

A. Sakalas (2003) suformulavo bendriausius mokymo organizavimo principus:

- ✓ mokomasi sparčiau, jei mokomasi sprendžiant realias problemas;
- ✓ vienkartinis mokymasis auditorijoje nekeičia to, kuris mokosi, elgsenos. Praktika duoda žymiai daugiau;
- ✓ geriausiai žmogus mokosi, kai jo vaidmuo aktyvus, o ne pasyvus. Aktyvus problemos sprendimas įmonėje efektyviausias mišrioje (profesinio lygio požiūriu) grupėse, nagrinėjant netipinę situaciją;
- ✓ geriau aktyviai mokytis, aiškinantis situaciją pačiam, nei klausantis apie ją. Todėl keitimasis patyrimu yra labai svarbus mokymosi elementas;
- ✓ vadovybė turi būti įsitikinusi, kad būtina mokyti savo darbuotojus, skirti tam laiko, atlyginti už jį, dalyvauti jame;
- ✓ pabrėžiama asmeninė darbuotojo atsakomybė už savo kvalifikaciją, žinoma, pripažįstant, kad būtina visokeriopa įmonės parama.

Kaip jau buvo minėta, labai svarbu pasirinkti tinkamą kvalifikacijos kėlimo metodą. T. Norbert ir R. Adrian (2004) išskiria keturis kvalifikacijos kėlimo metodus:

**Tradicioniai metodai.** Šie metodai Lietuvoje taikomi plačiai, tačiau jie nėra efektyviausi. Mokymo personalas nepasirengęs dirbti naujais metodais, šis metodas yra pigus (vienu metu informaciją galima pateikti didelei grupei), taip pat yra brangios dauginimo medžiagos ir t.t.

**Valdymo praktikos studijavimo, pasidalijimo žiniomis ir patirtimi aktyvūs metodai.** Šie metodai labai efektyvūs, bet Lietuvoje dėl lėšų trūkumo jie taikomi ribotai, nes nepakanka resursų stažuotėms, pirkti literatūrą, samdyti konsultantus.

**Sprendimų priėmimo, įgūdžių ugdymo aktyvūs metodai.** Šie metodai ypatingi tuo, kad mokomasi analizuojant konkrečią situaciją; dirbama grupėje, kur kiekvienas dalyvis skatinamas spręsti problemą; profesinius sprendimus suranda patys dalyviai; galutinis mokymosi rezultatas dažnai konkretus. Šie metodai efektyvūs, tačiau yra brangūs.

**Įsitikinimų ir pažiūrų formavimo psichologiniai – emociniai metodai.** Visa tai turi daug bendro su sprendimų priėmimo, įgūdžių ugdymo aktyviais metodais, skiriasi tik tikslai. Todėl viename renginyje dažnai taikomos abi šios metodų grupės.

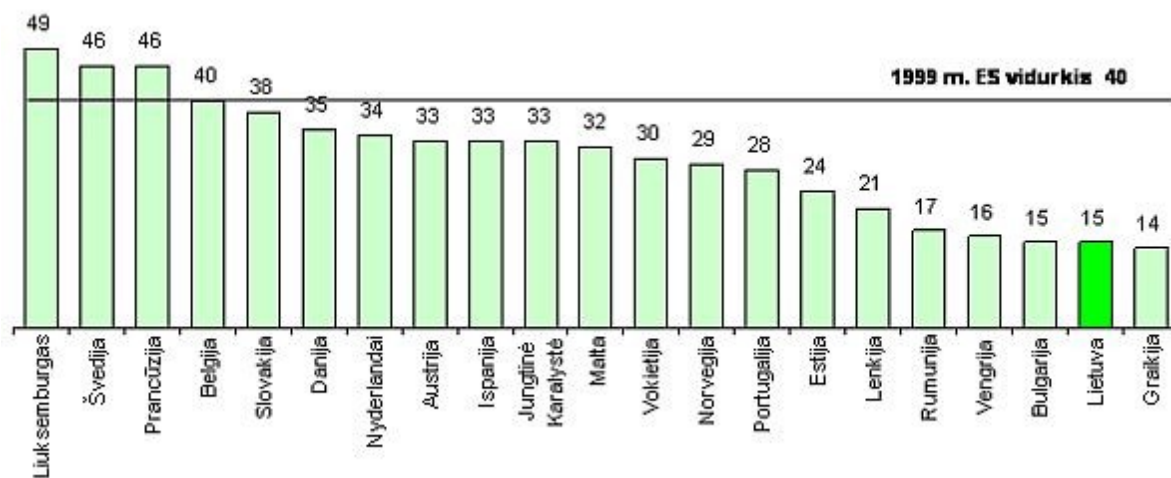
Statistikos departamentas 2006 m. atliko statistinį tyrimą, kurio rezultatai parodė, kad 2005 m. darbuotojų profesinį mokymą organizavo 5,9 tūkst., arba 46 procentai Lietuvos įmonių. Palyginti su 2000 m. atlikto tyrimo duomenimis, darbuotojų mokymą vykdžiusių įmonių dalis padidėjo vos 3 procentiniais punktais ir buvo mažesnė už 1999 m. Europos Sąjungos šalių vidurkį (62 procentus).

2005 m. darbuotojų profesinį mokymą kursuose, seminaruose, paskaitose organizavo 88 procentai didžiųjų, 64 procentai vidutinių ir 40 procentų mažųjų įmonių. Daugiausia mokymų savo

darbuotojams teikė finansinio tarpininkavimo (85 procentai šios veiklos įmonių) bei elektros, dujų ir vandens tiekimo (79 procentai) įmonės.

Įmonės investuoti į darbuotojų žinias paskatino diegiamos naujovės, naujų technologijų naudojimas, naujų gaminių kūrimas. 2005 m. naujoves versle diegė pusė įmonių, kurių darbuotojai kėlė kvalifikaciją, ir kas ketvirta įmonė, kuri neorganizavo darbuotojų profesinio mokymo.

Tyrimo metu buvo klausiama apie vieną iš svarbesnių mokymo būdų dirbančiųjų profesinei kvalifikacijai tobulinti – mokymo kursus. Apklausos rezultatai rodo, kad 2005 m. profesinę kvalifikaciją kursuose tobulino 106 tūkst., arba 15 procentų Lietuvos dirbančiųjų, arba tik 5 procentiniais punktais daugiau nei 1999 m. (60 tūkst., arba 10 procentų). Pagal šį rodiklį Lietuva atsilieka ne tik nuo daugelio Europos valstybių, bet ir nuo 1999 m. Europos Sąjungos vidurkio, siekusio 40 procentų (žr. 2 paveikslą).



Šaltinis: Darbuotojų profesinių gebėjimų plėtojimo įmonėse tyrimas, 2006 m., Statistikos departamentas.

## 2 pav. Dirbantieji, dalyvavę profesinio mokymo kursuose 2005 m.

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, Lietuvoje 2006 m. duomenimis, personalo kvalifikacijos tobulinimo kursais domėjosi labai mažai darbuotojų ir darbdavių. 2005 m. mokymo kursus organizavusiose įmonėse kvalifikaciją tobulino kas ketvirtas (28 procentai) dirbantysis (1999 m. kas penktas), o štai Europos Sąjungos šalyse 1999 m. – beveik kas antras (47 procentai) dirbantysis. Mažosiose įmonėse kursus lankė 32 procentai šių įmonių dirbančiųjų, didžiosiose – 29 procentai, vidutinėse – 23 procentai. Vyrai kiek dažniau kėlė kvalifikaciją nei moterys (28 procentai vyrų ir 26 procentai moterų), jaunesni darbuotojai – dažniau nei vyresni: 32 procentai – iki 25 metų amžiaus, 29 procentai – 25–54 metų amžiaus, 16 procentų – 55 metų ir vyresnių. Palyginti su ankstesnio

tyrimo rezultatais, besimokančių darbuotojų ypač padaugėjo viešbučiuose ir restoranuose (nuo 13 iki 50 procentų), šiose įmonėse mokėsi kas antras dirbantysis.

Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiau nei pusė profesinį mokymą organizavusių įmonių vertino savo darbuotojų kompetenciją ir atsižvelgė į jų poreikį mokytis. Tačiau 80 procentų įmonių neturėjo specialaus padalinio ar darbuotojo, atsakingo už mokymo organizavimą. Tokio padalinio neturėjo 33 procentai didžiųjų, 72 procentai vidutinių ir 88 procentai mažųjų įmonių. Beveik tiek pat įmonių (81 procentas) nebuvo parengusios darbuotojų mokymo programos bei mokymo planų, 84 procentai nebuvo numačiusios lėšų darbuotojams mokytis.

Daugiau kaip pusė Lietuvos įmonių (54 procentai) 2005 m. apskritai neorganizavo mokymų darbuotojų profesiniams gebėjimams ugdyti. Mokymų neorganizavo 60 procentų mažųjų ir 36 procentai vidutinių įmonių. Tobulinti profesinių žinių savo darbuotojams nesiūlė ir kai kurios didžiosios prekybos, nekilnojamojo turto, socialinio ir komunalinio aptarnavimo, taip pat viešbučių ir restoranų įmonės (iš viso 44 įmonės, arba 12 procentų visų didžiųjų įmonių). Nurodydamos priešastis, daugelis įmonių (85 procentai) teigė, kad darbuotojų kvalifikacija tenkina įmonės poreikius, 75 procentai – įmonė samdo tik reikiamos kvalifikacijos, kompetentingus darbuotojus, 53 procentai atsakė, kad darbuotojų mokymas susijęs su didelėmis išlaidomis. Kad darbuotojų mokymas įmonei per brangus, atsakė kas antra mažoji ir vidutinė įmonė ir beveik pusė (47 procentai) didžiųjų įmonių.

## 2. DARBUOTOJŲ MOKYMO IR TOBULINIMO SISTEMA LIETUVOJE

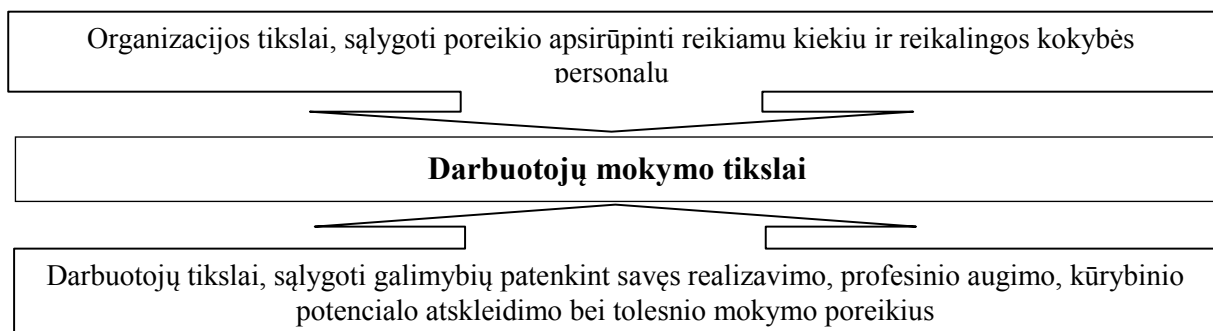
Dabartinės rinkos ekonomikos sąlygomis neįmanoma išlikti be aukštos kvalifikacijos žmogiškojo potencialo. Nuo žmogaus įgūdžių, žinių sugebėjimo taikyti praktikoje priklauso ne tik paslaugos kokybė, bet ir įmonės išlikimas rinkoje, jos pelningumas ir perspektyva.

### 2.1. Darbuotojų mokymo ir tobulinimo sistema Lietuvoje

Darbuotojų mokymas - tai vienas iš būdų, padedančių kompanijoms veikti sėkmingai. Mokymas suteikia impulsą ieškoti naujovių, padeda suformuoti naujus arba patobulinti esamus įgūdžius bei suteikia naujų žinių.

Personalo mokymas arba kvalifikacijos kėlimas - suteikimas darbuotojams kvalifikacijos, reikalingos šiuo metu jų užimamoms pareigoms atlikti arba jos tobulinimas (I. Bakanauskienė, 2002). Labiau kompetentingi darbuotojai uždirba įmonei didesnę pelną, konstruktyviau prisideda prie sprendimų.

Gali būti, kad vienintelis darbuotojų mokymo tikslas organizacijoje - tobulinti ir vystyti darbo atlikimą. Pagrindinė darbuotojų mokymo užduotis yra gero individualaus ir komandinio darbo atlikimo užtikrinimas. Tačiau darbuotojų mokymo tikslai turėtų apimti daugiau. Darbuotojų mokymo tikslai turi būti formuojami atsižvelgiant į įmonės ir darbuotojų interesus. Remiantis A. Sakalo (2003), I. Bakanauskienės (2002) nuomone personalo strategija bus veiksminga ir motyvuojanti tik tuo atveju, jei suderins abiejų šalių tikslus (žr. 3 pav.).



Šaltinis: KIRLAITĖ, Regina; MARČINSKAS, Albinas. Vadybos metodai. Vilnius, 2001.

### 3 pav. Darbuotojų mokymo sistemos tikslų formavimo schema

Kiekviena organizacija siekia kuo didesnės naudos sau, didindama savo veiklos efektyvumą. Tačiau tai geriausiai galima padaryti, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius. Į darbuotojų poreikius orientuoti socialiniai tikslai padeda realizuoti įmonės ekonominius - efektyvumo didinimo tikslus. Taigi pagrindinis personalo mokymo tikslas - tobulinti bei vystyti asmenį ir grupinį darbo atlikimą suderinus organizacijos ir asmeninius darbuotojų tikslus bei poreikius, ir leidžiant darbuotojams nuolat tobulėti, tokiu būdu siekiant geresnių organizacijos rezultatų.

Turbūt vienu iš aukščiausių mokymo įvertinimų Lietuvos privačiame sektoriuje galėtų būti 1999 m. LR statistikos departamento ir M. Starkevičiūtės atlikto tyrimo rezultatai. Jie parodė, kad net 86 proc. visų apklaustų įmonės vadovų darbu rinkos sąlygomis reikalingų žinių ir įgūdžių įgijimą nurodė kaip patį svarbiausią veiksnį iš trylikos pateiktų, dariusių įtaką įmonių augimui 1995–1998 metais.

Užsienio literatūroje galima rasti nemažai pavyzdžių kaip žymios kompanijos, tokios kaip „British Airways“, „Hewlett Packard“ (P. Nick Blanchard, James W. Thacker, „Effective Training“ 1999), pasinaudojo mokymais tam, kad įveiktų įmonės veiklos sunkumus ir įgytų rinkos pranašumą. Tinkamas trūkumo tarp esamų ir pageidaujamų žinių, įgūdžių, sugebėjimų ar nuostatų nustatymas, darbuotojo ir įmonės interesų derinimas, efektyvios mokymo programos parinkimas, mokymo rezultatų pritaikymą palaikančios aplinkos sukūrimas ir yra mokymo indėlio į tokią sėkmę prielaidos (R. Rekašiūtė-Balsienė, 2008).

Nedera pamiršti ir paties svarbiausio veiksnio - nuostatos. Nuostatos taip pat lemia labai svarbius ir, net galima drąsiai sakyti, esminius dalykus, - žmonių nusiteikimą veiklai. Nuostatos įtakoja žmogaus nusiteikimą dirbti labiau ar mažiau intensyviai, nuostatos lemia ir požiūrį į darbą, į tarpusavio santykius. Įgijus naujų žinių mokymu metu svarbu, koku intensyvumu darbuotojai yra linkę "įdarbinti" savo sugebėjimus. Juk žmogus, įgijęs gebėjimų bei žinių, gali nenorėti jų taikyti, o tai dar didesnis nuostolis nei tuomet, kada darbuotojas nedirba taip, kaip pageidautų darbdavys vien dėl to, kad jis neišmano tų dalykų.

Kaip jau buvo minėta, apie žinių, įgūdžių, sugebėjimų stygių sprendžia pats darbuotojas ir jo tiesioginis vadovas. Jie kartu su kitais kolegomis dalyvauja procese, kuriame apibrėžia organizacijos veiklos ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus, konkretaus padalinio uždavinius ir reikalavimus, keliamus konkrečias funkcijas vykdančiam darbuotojui.

Kita vertus darbuotojas turi žinoti, ko jis gali tikėtis iš mokymų. A. Juozaitis, ir M. Valuckienė (2003) mano, kad mokymasis yra sunki veikla, tad jai tinkamai organizuoti turi būti sudarytos ir tinkamos sąlygos. Todėl visos, net ir "nereikšmingos smulkmenos" yra svarbios (vieta, laikas, patalpa), o ką jau sakyti apie pačią programą.

Pagal R. C. Appleby (2003), mokymasis yra efektyvus, jei jis atitinka šiuos keturis reikalavimus:

1. **paskata** - tai asmens motyvavimas sutikti ir įsipareigojimas mokytis;
2. **stimulas** - mokinio gaunamas ir interpretuojamas signalas;
3. **atsakas** - dėl stimulo kylantis elgesys, kuris atsiranda mokantis;
4. **įtvirtinimas** - informacija, kurią mokinys gauna ir kuri rodo, jog pasiekta pažanga; puiku jei tai vyksta greitai, tuomet mokymas yra efektyvesnis.

Mokymosi stimulai yra labai įvairūs. Paprasčiausieji paremti Pavlovo modeliu: padarei - gavai konkretų atlyginimą (A. Sakalas, 2003). Didelę naudą įmonei teikia, individualaus mokymosi stimulą turintys darbuotojai. Tai sąmoningi, jaučiantys savo vertę darbuotojai. Jiems malonumą teikia žinios, sudarančios galimybę didinti darbo turiningumą, priimamų sprendimų efektyvumą bei padedančios įvertinti, kaip mokymosi efektyvumas atsispindi konkrečiose įdomesnio ir reikalingesnio įmonei darbo rezultatuose.

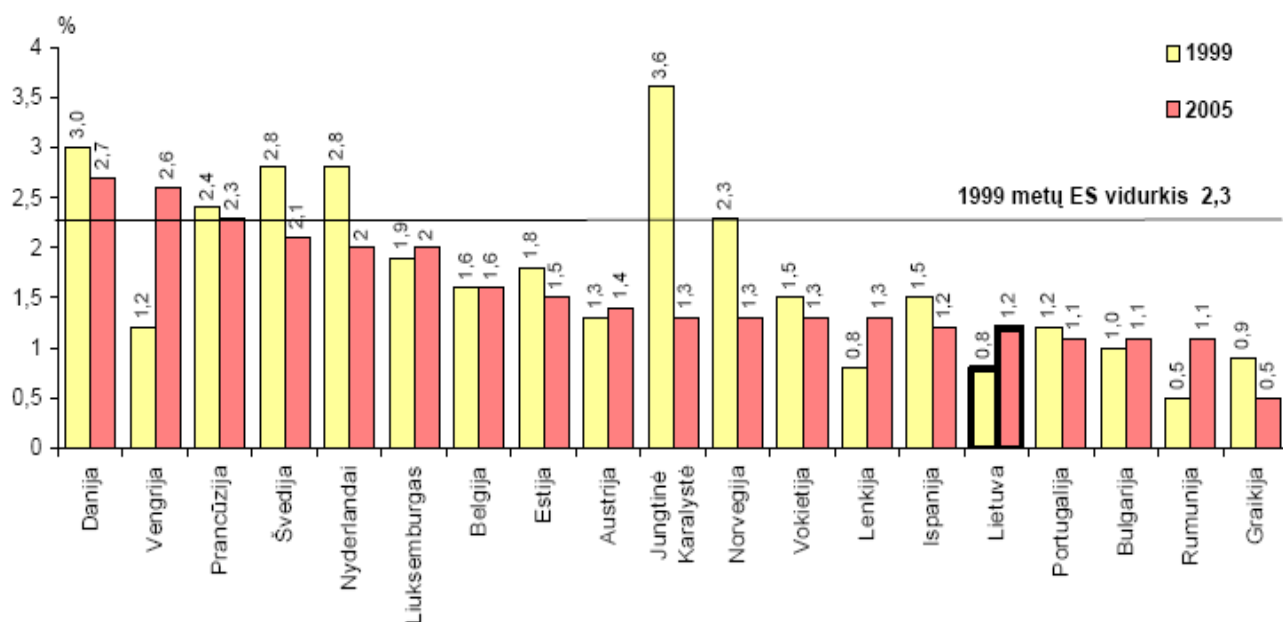
Šiandien darbuotojų mokymas tapo vienas iš svarbiausių veiksnių, didinančių darbuotojų darbo efektyvumą. Be to darbuotojų mokymai tapo ne tik svarbiu veiksniu didinančiu darbo efektyvumą, bet taip pat viena iš svarbesnių prielaidų siekiant karjeros organizacijoje. Jeigu prieš kelis metus didžioji įmonių dalis į mokymus siūsdavo vieną ar kelis įmonės darbuotojus, tai šiandien situacija gerokai pasikeitė – kasdien vis populiariausi tampa vidiniai įmonės darbuotojų mokymai bei konsultacinių įmonių rengiami profesionalūs seminarai. Dabar daugelio įmonių vadovai supranta, jog vieno darbuotojo kvalifikacijos kėlimas turi nedidelę įtaką bendrai įmonės sėkmei. Tik apmokius visus įmonės darbuotojus galima tikėtis ženklios naudos įmonei.

Daugelis autorių (J.A.F.Stoner, G. Dessler, A.Sakalas, A.Šalčius ir kt.) teigia, kad būtent mokymo ir kvalifikacijos kėlimas turi įtakos darbuotojams siekiantiems karjeros organizacijose. Darbdavių nuostatą darbuotojų atžvilgiu atspindi posakis: „padėkite mums padėti Jums“. Tuo norima pasakyti, jog organizacija tik padeda nukreipti darbuotojo karjerą jam norima linkme, tačiau net ir pagalbos kryptį turėtų nurodyti pats darbuotojas.

Darbuotojų mokymas yra nenutrūkstamas procesas. Jis prasideda nuo darbuotojo priėmimo ar net dar anksčiau (atrenkant kandidatą universitete) ir baigiasi jo atleidimu. Šiame darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procese išskirtinį vaidmenį vaidina karjeros valdymas, todėl toliau aptariami karjeros valdymo aspektai.

Pastaraisiais metais organizacijos labiausiai domisi mokymais, daugėja ilgalaikės mokymo programas užsakančių didelių ir vidutinių Lietuvos įmonių. Mažos kompanijos dažniausiai renkasi atvirąsias mokymo programas. Stiprėja konkurencija, todėl organizacijos daug dėmesio skiria mokymų planavimui, programos tikslingai rengiamos pagal kompanijos kompetencijų sistemas,

sudaromi darbuotojų ugdymo ir karjeros planai. Įmonės žino: norėdamos išlikti pirmaujančiųjų gretose, privalo daug investuoti į konkurencingiausią savo dalį – darbuotojus. Technologijos kuriamos akimirksniu, rinkodaros sprendimai gali būti nukopijuojami per keletą sekundžių, gamybiniai įrenginiai įsigijami ar tobulinami greitai, darbuotojų kolektyvas yra ilgiausiai ir sunkiausiai kuriamas veiksnys, reikalaujantis dėmesio, laiko, investicijų. Viena iš didžiausių investicijų – mokymas (žr. 4 pav.). Jų rezultatai vainikuoja organizacijų kompetencijos augimą.



Šaltinis: Darbuotojų profesinių gebėjimų plėtojimo, įmonėse tyrimas, 2006 m. Statistikos departamentas.

#### 4 pav. Įmonių išlaidos kursams, palyginti su metinėmis darbo sąnaudomis Europos šalyse, mln. Lt

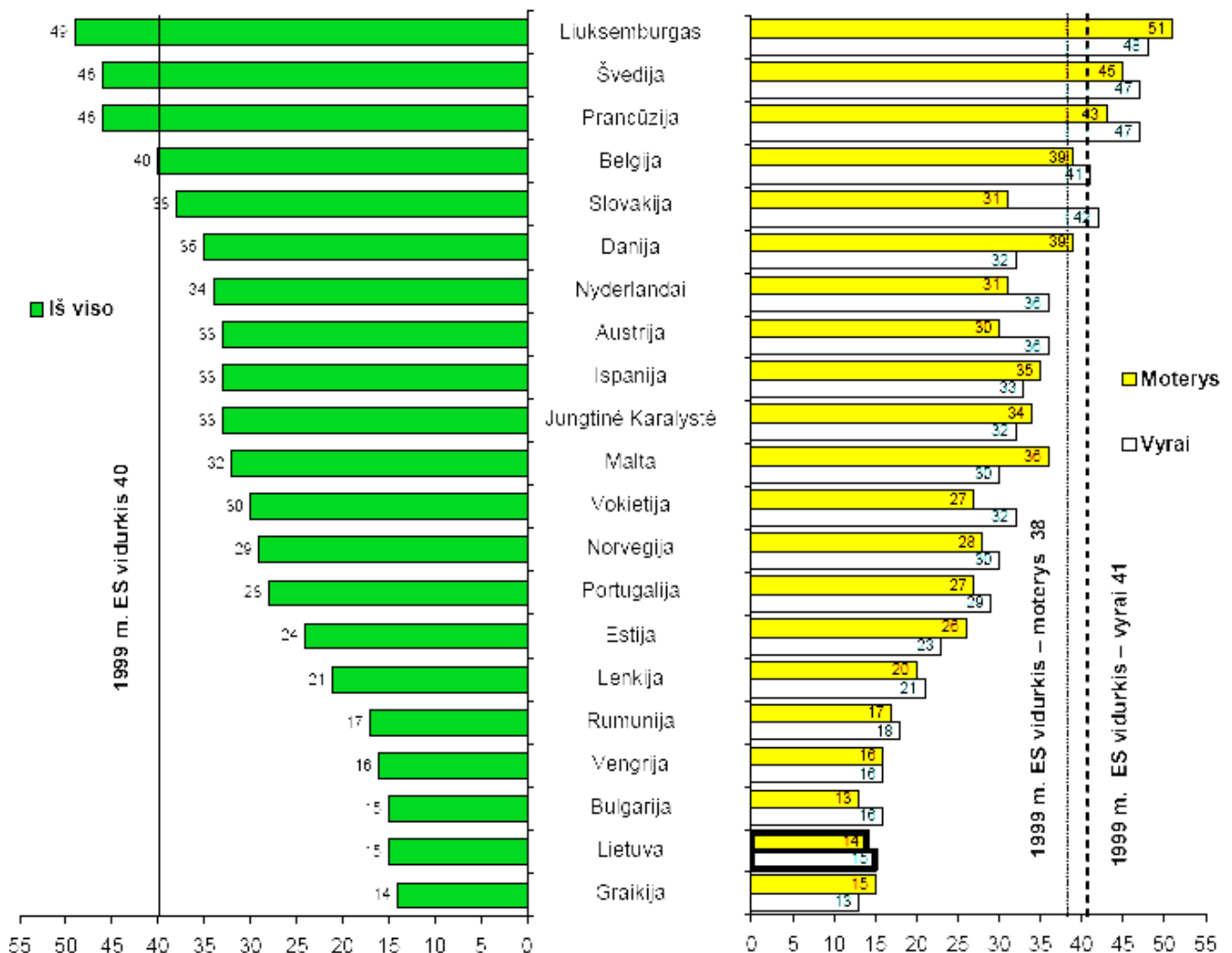
Kaip matyti iš pateikto paveikslo lyginant įmonių išlaidas kursams 1999 m. ir 2005 m. duomenis Europos Sąjungos valstybėse, didžiausias „smukimas“ pastebimas Jungtinėje Karalystėje, o didžiausias „kilimas“ – Vengrijoje. Tuo tarpu Lietuvoje pastebimas irgi lėšų, skirtų mokymams didėjimas, bet mes smarkiai atsiliekame nuo bendro Europos Sąjungos vidurkio.

Skiriant lėšas personalo mokymams reikia nepamiršti ir to į ką tas lėšos yra investuojamos. Ar visi darbuotojai turi potencialą? Juk pastaruoju metu ypač aktyviai diskutuojama apie emigracijos srautų padidėjimą, taigi žmogiškųjų išteklių sumažėjimą rinkoje. S. Kairienė, S. Jakštienė, V. Narbutas (2008) atkreipia dėmesį į tai, kad didėjant emigrantų mažėja tiek apskritai visų šalies gyventojų, tiek darbingų žmonių. Ne vienas autorius pažymi, kad šiuolaikiniame pasaulyje žmogiškieji ištekliai yra pagrindinė organizacijų konkurencinė vertybė. Augant ekonomikai, o kartu ir didėjant darbo jėgos paklausai, kvalifikuotų žmogiškųjų išteklių trūkumas tampa vienas pagrindinių Lietuvos ekonomikos stabdymo veiksnių.



Daugėja kompanijų, planuojančių savų darbuotojų mokymus iš anksto, paprastai – metų pabaigoje arba pradžioje. Kompanijose dažnai planuojamos vienerių ar net dviejų metų programos. Taip pat vadovai ėmė daug dėmesio skirti savianalizei, savo pačių tobulėjimui. Populiarūs tapo asmeninių galių, kūrybiškumo, lyderystės mokymai. L. Šimanskienės (2004) atliktas tyrimas parodė, kad respondentų nuomone vadovams labiausiai būtinos savybės yra gebėjimas priimti sprendimus, gebėjimas spręsti konfliktines situacijas, organizuotumas, gebėjimą pažinti žmones, atsakingumas, iniciatyvumas. Būtent šias pagrindines savybes organizacijų vadovai ir stengiasi lavinti įvairių mokymų metu. Svarbu ne tik savęs ugdymas, bet ir bendradarbiavimas tarp kolegų, klientų.

Žemiau pateiktame paveiksle, palyginti Europos Sąjungos šalių narių rodikliai, dirbantieji, dalyvavę profesinio mokymo kursuose 2005 m. Lietuva, vertinant dalyvavimą profesiniuose mokymo kursuose ir vyrų bei moterų dalyvavimą, užima prieš paskutinę vietą.



Šaltinis: Darbuotojų profesinių gebėjimų plėtojimo, įmonėse tyrimas, 2006 m. Statistikos departamentas.

**5 pav. Dirbantieji, dalyvavę profesinio mokymo kursuose, Europos šalyse 2005 m.**

Daug dėmesio skiriama konceptualių kompetencijų ugdymui – tai ir toliau išlieka svarbiausiomis aukščiausio lygio vadovų temomis. Apibendrintai galima pabrėžti pagrindinius individualios karjeros planų reikšmes įmonei, tai yra darbuotojų ugdymas padeda neatsilikti konkurencinėje rinkoje, padeda neatsilikti nuo inovacijų, leidžia mažinti išlaidas, susijusias su personalo kaita, klesti verslas, kuris atneša pelną, ypač gamybos, konsultuojamojo tipo įmonės nepatiria didelių nuostolių, dažniausiai tik pelną, įmonė toliau plečia savo veiklą, turi savo vardą ir padėtį rinkoje, padeda palaikyti gerus santykius su personalu, taip pat klientais, kolegomis (žr. 5 pav.).

## **2.2. Kvalifikacijos tobulinimo svarba organizacijos konkurencingumui**

Įmonės, norėdamos globalizuotoje rinkoje išsaugoti konkurencinį pranašumą, sparčiai mažinti kaštus ar išsikovoti išskirtinumą, privalo suformuoti atsidadusią ir kompetentingą darbo jėgą. Vis akivaizdžiau suprantama, kad kompetencijos stoka gali kainuoti labai brangiai. A. Sakalas (2003) mano, kad žymiai racionaliau yra žmones lavinti, mokyti, sudaryti sąlygas jiems patiems mokytis.

I. Beniušienė ir G. Svirskienė (2008) teigia, kad svarbiausias konkurencinės aplinkos elementas (be kurio nesusidarytų ir pati konkurencija) yra įmonės. Anot G. Piccoli (2005) įmonės konkurencingumas globalioje rinkoje susijęs su pačios organizacijos gebėjimu greitai reaguoti į skubius rinkos pokyčius bei išlaikyti savo turimas pozicijas toje rinkoje. Konkurencinio pranašumo idėja prasideda nuo įmonės vertės kūrimo. Įmonė pripažįstama konkurencingai pranaši tuomet, bei jos daroma įtaka lemia ekonomikos pasikeitimus rinkoje, kurioje organizacija veikia. Ekonominė pusiausvyra - tai įmonės sugebėjimas nepalūžti bei atsispirti neigiamai konkurentų įtakai. Įmonė turi sugebėti įveikti strateginius sunkumus. Svarbus yra ne tik sugebėjimas apginti savo konkurencinio pranašumo pozicijas, bet ir pačios įmonės gebėjimas atakuoti konkurentus. L.Labanova (2001) teigia, jog konkurencijos esmė yra būtinumas kovoti, kuris svarbus tarpusavio rungtyniavimui rinkoje. Kadangi rinka kaip atvira sistema, negali būti įsivaizduojama be joje konkuruojančių organizacijų.

O. Gottsehalg, M. Zollo (2007) pastebi, kad kaip konkurencijos šaltinis dažnai yra išskiriami žmogiškieji išteklių. Teigiama, kad materialūs turtą nėra unikalūs ir pastovūs, priešingai – nuolatos kintantis. Na, o žmogiškieji išteklių priešingai materialiajam turtui yra unikalūs, juos sunku imituoti ar perimti, tai susiję su specifinėmis žiniomis. B.Rundh (2005) atliktame tyrime įrodo, kad geresni darbuotojų įgūdžiai ir geri išteklių kartu sudaro palankesnę įmonės padėtį. Geri darbuotojų įgūdžiai – tai saviti, unikalūs gebėjimai, kurie sudaro įmonės veikimo rinkoje, taktikos

pasirinkimo skirtumus, jei lygintumėme su konkurentų įmonėmis. Geresni tiek žmogiškieji, tiek materialiniai ištekliai leidžia įmonei gerinti savo padėtį rinkoje.

J. Sallis, N. Olsen (2006) manymu organizacinis mokymasis dažnai yra įmonės konkurencinio pranašumo šaltinis. Tačiau tik tuo atveju, jei suderinami du kriterijai: pirma, apie mokymąsi nėra „kalbama“, t.y. informacija nėra vieša prieinama, konkurentams ją sunku nukopijuoti. Antra, žinios, kuriomis grindžiamas darbuotojų profesionalumas yra pakankamai sudėtingos, jas nėra lengva kopijuoti.

V. Dikčiaus (2003) manymu, visų pirma organizacijos vis akivaizdžiau supranta, kad kompetencijos stoka gali kainuoti labai brangiai, todėl žymiai racionaliau yra žmones lavinti, mokyti, sudaryti sąlygas jiems patiems mokytis. Jeigu Jūs galvojate, kad lavinimas yra brangus, tuomet pabandykite veikti nieko neišmanydami. Antra, stiprios finansiškai įmonės gali skirti lėšų darbuotojų lavinimui, pasitelkę iš to naudos savo įmonei, ir trečia, ši veikla (mokymas, kvalifikacijos tobulinimas) tampa „gero tono“ ženklu, skatindama žmones ieškoti, mąstyti, siekti aukštesnės kokybės.

Sėkmingai pertvarkyti įmones galima tik tuo atveju, jei įmonėje dirba deramai motyvuoti, susipažinę su naujaisiais laimėjimais, smalsūs, energingi, atsakingi darbuotojai. Visa tai pasiekama atitinkamai ugdant įmonės darbuotojus, sukūrus mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo stimulų sistemą.

Pinigų investavimas į darbuotojų žinias bei įgūdžius yra naudingas tiek pačiam darbuotojui, tiek ir jo vadovui, kuris tuos pinigus investavo. Kuo daugiau darbuotojas turi žinių, kuo aukštesnė jo kvalifikacija, tuo daugiau jis pajėgus ką nors veikti, tuo įdomesnė tampa jo veikla. Darbuotojas, turintis žinių daugeliui gyvenimo atvejų, yra laisvesnis, jis visada gali rinktis, jam lengviau gyventi, jo darbas geriau vertinamas. Darbdaviui išsilavinęs, turintis patirties ir aukštą kvalifikaciją darbuotojas yra naudingesnis, kadangi vadovas gali pasitikėti kompetentingais darbuotojais. S. M. Heathfieldo (2004) manymu labiau kompetentingi darbuotojai uždirba įmonei didesnę pelną, jie gali konstruktyviai prisidėti prie bendrų sprendimų. Darbdaviui, žinančiam darbuotojų kvalifikacijos lygį, specialių žinių poreikį, lengviau sudaryti strateginius poreikių, lėšų ar kitokius planus.

Apie žinių, įgūdžių, sugebėjimų stygių sprendžia ne tik vadovas, bet ir darbuotojas. Taip jam, darbuotojui, rodoma pagarba, kuri skatina jį mokytis, kad jis yra ne veiklą apribojantis faktorius, bet aktyvus veiksnys, kuris teikia iniciatyvas, dalyvauja kuriant naujus produktus, skatina naujus procesus, diegia paslaugas ir kt. Būtent vadovų nuostata, požiūris bei įsitikinimai lemia žmonių darbo efektyvumą ir jų vietą organizacijoje: ar jie yra tik „resursai“, kuriuos tinkamai išnaudojus galima pakeisti, ar jie yra kūrybingi ir profesionalūs individai, kurie gali ir nori imtis

iniciatyvos, savarankiškos veiklos. V. Dikčiaus manymu, kai vadovai suvoks, kad jų darbuotojai yra jų pagalbininkai ir kolegos, o ne tik atlikėjai, tuomet jie ir jų organizacijos laimės daugiausia.

Taigi, nuolatinis darbuotojų mokymas, žinių, įgūdžių ir kvalifikacijos tobulinimas turi didelę reikšmę kaip darbuotojui ir vadovui, taip ir pačiai įmonei, kadangi žmonės turi būti pasirengę aptarnauti naujas technologijas, teikti modernius patarnavimus, priimti ekonomiškus, šiuolaikinius reikalavimus atitinkančius sprendimus. Išprusęs, turintis darbo patirtį, bei aukštą kvalifikacijos lygį vadovas sugebės racionaliai mąstyti, vadovauti įmonei ir darbuotojams, priimti laiku naudingus sprendimus. Kvalifikuotas darbuotojas gebės greičiau bei kokybiškiau teikti paslaugas, tuo tarpu mažinant aptarnavimo laiką už tą pačią, o gal būt ir didesnę kainą, atnešdamas įmonei didesnę pelną.

Pastaruoju metu vis didesnę vaidmenį organizacijų veikloje vaidina žmogaus veiksnys, pastebimai didėja jo įtaka organizacijos veiklos rezultatams. Todėl kiekvienam vadovui reikia ne tik suvokti žmogaus veiksnio svarbą, bet ir mokėti jį valdyti. Šis procesas, pasak S. T. Butkaus (2003) – individo siekių ir sugebėjimų derinimas su organizacijos valdymo, planavimo ir realizavimo esmę.

Dažnai karjera suprantama kaip greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomenėje ar mokslinėje veikloje ir siejama su didesniais pinigais, didesne atsakomybe, aukštesniu statusu, prestižu. Tai daugiau nei prestižinės pareigos ar didesnis atlyginimas, bet suradimas darbo, kurį malonu dirbti. Personalo valdymo požiūriu, karjera – tai individualiai suvokta požiūrių ir elgsenos seka, susijusi su darbo patyrimu bei asmeniniu individo gyvenimu (A. Sakalas, A. Šalčius, 1997).

Minėtina, kad Douglas T. Hall'as pasiūlė naudoti terminą – kintama karjera, nes jo nuomone karjera yra ne tik pareigų kilimas, kadangi tai procesas, kuriam vadovauja ne organizacija, o asmuo. Ji apima individo patyrimą įvairiuose srityse – išsimokslinimo, išsiauklėjimo, darbinės veiklos ir pan. Karjera, autoriaus nuomone, yra daugiau nei paaukštinimas tarnyboje, didesnis atlyginimas ar atsakingesnės pareigos, karjera tęsiasi visą individo gyvenimą.

Organizacija turėtų domėtis savo darbuotojų karjeros planavimu ir realizavimu, tai daro teigiamą įtaką darbuotojams, taip pat didina darbinės veiklos motyvaciją. Dažnai žmonės ieškodami darbo, pasirenka tas įmones, kuriose yra galimybės kilti karjeros laiptais arba, pasitelkę darbo patirties bei patobulinę savo įgūdžius, išeina į kitas darbovietes, pakeisdami darbo pareigas į aukštesnes, pranašesnes.

Karjeroje, lygiagrečiai su įmonės interesais, labai ryškus darbuotojų profesinio augimo ir kvalifikacijos tobulinimo aspektas, ypač paties asmens ugdymo požiūriu.

Apibendrinant galima teigti, kad skiriamos dvi pagrindinės mokymo metodų tendencijos. Tai metodai, paremti klausytojų įtraukimu į tiesioginį sprendimo priėmimo procesą ir sprendžiamų

problemų priartinimu prie praktikos. Ir savarankiškas mokymas, kuris, pasirinkus tinkamus metodus, gali būti efektyvus ir pigus. Ypatingai gerų rezultatų galima pasiekti, kuomet derinama savarankiškas mokymas su grupiniais renginiais, kurių metu dalyviai supažindinami su savarankiškai mokantis taikytiniais mokymosi metodais: darbo laiko planavimu, autotreningu, greito skaitymo ir kitais metodais.

### 2.3. Besimokanti organizacija

Anksčiau minėto tyrimo duomenimis, galima pastebėti tendencijas, jog įmonės vis daugiau investuoja į darbuotojus (4 lentelė).

4 lentelė

**Įmonių išlaidos kursams, pagal įmonių dirbančiųjų skaičiaus grupes**

Dirbančiųjų skaičius	Visos išlaidos kursams, mln. Lt		Tiesioginės išlaidos kursams, mln. Lt		Darbo sąnaudos, tenkančios apmokėtoms kursų valandoms, mln. Lt	
	1999	2005	1999	2005	1999	2005
10–49	0,4	0,8	0,2	0,5	0,2	0,3
50–249	0,5	0,9	0,3	0,5	0,2	0,4
250 ir daugiau	1,2	1,5	0,7	0,9	0,5	0,6

Šaltinis: Darbuotojų profesinių gebėjimų plėtojimo įmonėse tyrimas, 2006 m. , Statistikos departamentas.

Kaip matyti iš pateiktų duomenų, pastebima bendra tendencija, kurios prognozės teigiamos. Kiekvienais metais, įmonės investuoja vis didesnes pinigų sumas į žmogiškąjį kapitalą, nes siekiant išlaikyti jau bent vieną kartą pamokytą darbuotoją, būtina sistemingai gerinti jo darbinę aplinką.

A. Sakalas (2003) teigia, jog egzistuoja glaudus ryšys tarp įmonės aplinkos ir sugebėjimo keistis. Tai susiję su besimokančios organizacijos koncepcija. Tačiau pasiseka tik tiems, kurie sugeba greitai apmokyti savo darbuotojus, panaudoti jų aktyvumą ir taip staigiai orientuotis į klientų poreikius. Sėkmingai dirba tos įmonės, kurios greičiausiai mokosi ir sparčiai diegia naujoves.

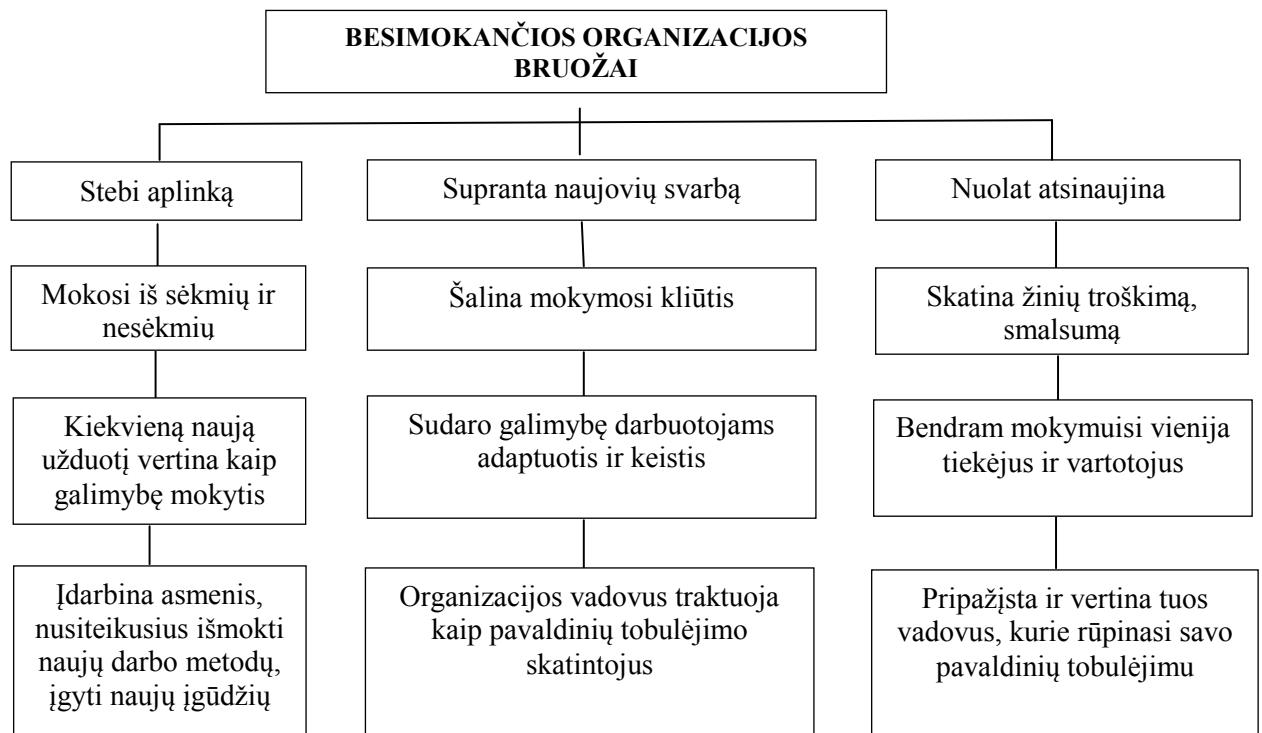
Žmogiškųjų išteklių tobulinimo viršūnė pasiekama besimokančioje organizacijoje. Jos koncepciją išplėtojo Peter M. Senge (1990) ir aprašė knygoje „Penktoji disciplina: besimokančios organizacijos menas ir praktika“ („The Fifth discipline: the art and practise of the learning organisation“). Besimokanti organizacija yra tokia organizacija, kuri:

1. Sukuria darbuotojams tinkamą aplinką, aprūpina veikla ir galimybėmis, gerinančiomis savarankišką ir grupinį mokymąsi.
2. Nuolat keičiasi, sujungdama mokymąsi, galimybes ir organizacinę plėtrą.

Vadyboje, kitaip nei psichologijoje, nagrinėjamas ne tik individo mokymosi procesas, bet ir organizacinis mokymasis (angl. Organizational learning) bei besimokanti organizacija. Mokymosi

analizė praplečiama nuo individualaus lygmens iki organizacinio. Pagal Ch. Argyris ir D.A. Schon (1996), organizacinis mokymasis gali būti vienkilpis (angl. single loop) ir dvikilpis (angl. double loop). Vienkilpis mokymasis yra instrumentinio mokymosi forma. Jo metu nustatomos ir taisomos klaidos (neatitikimai) esamose struktūrose, siekiant jau suformuluotų tikslų. Esamos politikos, procedūros ir tikslai nekeičiami. Dvikilpis mokymasis remiasi kognityviniais procesais ir yra nerutininis. Jo metu ne tik nustatomos ir taisomos klaidos, bet kartu vertinamas ir keičiamos esančios procedūros, politikos ir tikslai. Besimokanti organizacija yra tokia, kurioje mokymasis yra nuolatinis integruotas strateginis procesas, egzistuojantis lygiagrečiai su darbu; jis veikia individualaus ir kolektyvinio suvokimo, mąstymo, elgesio, nuostatų, vertybių, įsitikinimų, psichinių modelių, sistemų, strategijų, politikų ir procedūrų pokyčius (Marsick ir Watkins, 1992). Besimokanti organizacija palengvina visų savo darbuotojų mokymąsi ir asmeninį vystymąsi, kartu pati nuolat keisdama (Beck, 1989).

Remiantis B. Garato ir M. Pederio veikaluose aprašytais besimokančios organizacijos bruožais, sudaryta tokio tipo organizacijos charakteristika pateikiama 3 paveiksle (žr. 3 pav.).



Šaltinis: KIRLAITĖ, Regina; MARČINSKAS, Albinas. Vadybos metodai. Vilnius, 2001, p. 91

**6 pav. Besimokančios organizacijos bruožai**

Šiuolaikinė moderni verslo įmonė skatina savo narius nuolat mokytis ir tobulėti, siekti aukštos darbo kokybės, besiremiamos šiais principais (A. Sakalas, 2003):

- ✓ nuolat besimokanti įmonė - tai iniciatyvi, sparčiai besikeičianti įmonė;
- ✓ mokymo procesas neatsiejamas nuo nuolatinio įmonės veiklos tobulinimo;
- ✓ nuolatinis mokymasis neatsiejamas nuo dirbančiųjų elgsenos pokyčių;
- ✓ įmonė yra tikslingo mokymosi rėmėjas ir motyvuotojas;
- ✓ nuolat besimokanti įmonė mokosi labai sparčiai. Konkurencingumas yra pasiekiamas tik tada, kai mokymosi intensyvumas yra didesnis nei vykstantys pokyčiai;
- ✓ mokytis iš geriausių - vienas iš svarbiausių besimokančios įmonės reikalavimų;
- ✓ nuolat mokantis orientuojamas į mokymąsi grupėse ir betarpiškai darbo vietoje;
- ✓ savarankiškas mokymasis tampa viena iš pagrindinių mokymosi formų.

Žinant besimokančios organizacijos principus toliau apžvelgsiu tokios organizacijos kūrimą.

A. Sakalas (2003) išskiria šiuos besimokančios organizacijos kūrimo etapus:

1. **Suformuojami siekiami tikslai ir su jais supažindinami dirbantieji.** Įmonė yra savo tikslų siekiantis ūkinis vienetas, todėl ji pirmiausia suinteresuota, kad darbuotojai ugdytų jos siekius atitinkančius tikslus. Teiginys, kad reikia vertinti darbuotojų pageidavimus, yra teisingas, tačiau įmonė turi siekti įmonės darbuotojų tikslų suderinamumo. Tam reikalingas personalo skyriaus darbuotojų ir dirbančiųjų bendradarbiavimas.

2. **Suformuojami mokymo planai.** Kam skirti prioritetus? Tik analizuodami mokymo poreikius galime nustatyti, į kokias sritis investuoti pirmiausia. Analizės metu nubrėžiami prioritetai ir pasirenkami mokymai, kurie atneštų daugiau naudos. Vykdamas poreikių analizę būtina išsiaiškinti 3 dalykus: darbuotojo darbo žinių ir įgūdžių stygių, elgsenos problemas, organizacijos vystymosi problemas.

3. **Besimokantiems suteikiama įvairiapusė metodinė pagalba.** Jos formos priklauso nuo konkrečios situacijos. Atskiriems klausimams gali būti surandami konsultantai. Užsakoma reikalinga literatūra, metodinė medžiaga.

4. **Sukuriamas reikalinga organizacija.** Konkrečios organizacinės formos labai įvairios. Tai ir kokybės būreliai, ir mokymasis namuose, ir specialieji seminarai įmonėje ir už jos ribų.

5. **Sukuriamas darbuotojų motyvavimo sistema.** Darbuotojų mokymasis tiesiogiai skatinamas su jų skatinimo sistema. Svarbūs ir darbuotojų tobulėjimo siekiai, tačiau dažniausiai tikslai yra žymiai konkretni: gerai atlikti patikėtą darbą, pasiruošti naujoms užduotims, perspektyviniams pokyčiams žinių rinkoje. Visa tai dažnai suvedama į materialinius, karjeros ar prestižo ir kitus siekius. Nors dažnai teigiama, kad kvalifikacijos kėlimas yra kiekvieno darbuotojo reikalas, tai nereiškia, kad įmonė neturi skatinti mokytis. Todėl labai svarbu sukurti veiksmingas

darbo apmokėjimo sistemas, kurios skatintų darbuotojus mokytis, tobulėti. Tai gali būti realizuojama, tiek užtikrinant karjerą, kurią dažniausiai lydi didesnis darbo užmokestis, tiek priedai už pasiekimus moksle. Jį realizuojant, įvertinamas ne tik darbo sudėtingumas, bet ir šiuolaikinės rinkai reikalingos darbuotojų savybės: iniciatyva, noras keistis, mokytis, susidomėjimas naujovėmis ir pan.

**6. Sukuriama kontrolės sistema.** Darbuotojas turi būti suinteresuotas rezultatais, kadangi įmonė įdeda nemažai lėšų į jį, jo mokymus. Todėl turi būti formuojamas ne tik noras mokytis, bet ir siekiama konkrečių rezultatų, kurie suformuojami antrajame etape. Galutiniame etape kontroliuojami pasiekiami rezultatai. Kontrolės formos gali būti labai įvairios.

Mokymosi svarba yra tarsi visiems aiški, tačiau mokymosi poreikiai ne visada akivaizdūs. Antai ką tik priimtam ir pradėjusiam dirbti darbuotojui rūpi žinoti, kokios bus mokymosi perspektyvos, kas mokys, ko mokys, kada ir kaip. Tarkim, naujam padalinio vadovui reikia vadybos žinių. Vadovui reikia žinių bei įgūdžių iš bendravimo psichologijos, sprendimų priėmimo, iš komandinio darbo ir įgaliojimų įgyvendinimo sričių.

Mokymasis darbe pagrįstas Leontjevo veiklos koncepcija teigia, kad žmogus su savo žiniomis, kompetencija, asmeninėmis savybėmis tobulėja dirbdamas. Darbinė veikla ne tik sukuria produktą - ji formuoja žmogų (A. Sakalas, 2003).

Norint suprasti investicijų svarbą į darbuotojų mokymą verta panagrinėti, kokią įtaką įmonės veiklai turi jos darbuotojai. Darbuotojai - asmenys, darbo proceso metu fizinėmis ir protinėmis galiomis veikiantys darbo objektą ir verčiantys jį visų organizacijos narių bendro darbo produktu.

B. Leonienė (2001) išskiria šias darbuotojų vaidmens išskirtinumą organizacijoje lemiančias priežastis:

- ✓ tik darbuotojai sujungia pavienius elementus, tai yra darbo objektus, darbo priemones, į sistemą, įgyvendinančią organizacijos tikslus;
- ✓ organizacijos tikslus numato, juos įgyvendina, kontroliuoja, o esant reikalui ir koreguoja taip pat darbuotojai;
- ✓ be gamybos funkcijos, darbuotojai atlieka dar ir vartojimo funkciją, todėl gali vertinti organizacijos veiklos rezultatus;
- ✓ darbuotojai - tai skirtingus asmeninius siekius, požiūrius, pasirengimo lygį turintys individai, todėl dirbant su jais labai svarbūs asmeniniai aspektai.

Pasak G. Desslerio (2001), darbuotojų elgesys ypač svarbus paslaugų sferoje. Jei klientas susiduria su netaktišku ar dar blogiau tiesiog nemandagiu viešbučio darbuotoju, visos kitos įmonės pastangos bus bergždžios. Aptarnavimo sferos organizacijos neturi ko daugiau parduoti, išskyrus



geras paslaugas, todėl darbuotojų elgsena - tuo pačiu ir personalo mokymas yra svarbiausias veiksnys.

Taigi tinkamų sąlygų sudarymas darbuotojų karjerai bei mokymui, padeda darbuotojams geriau teikti paslaugas bei pagerina pačios paslaugos kokybę.

Daugelyje organizacijų vyksta didelės permainos, įgyvendinamas ne vienas projektas, pakinta struktūra, užduotys, veiklos kryptys, įsisavinamos naujos sritys. A. Sakalas (2003) išskiria tokius neigiamus veiksnius, kurie dar veikia Lietuvos sąlygomis:

- ✓ nepakankamas naujų įmonių steigėjų pasirengimas, orientacija į trumpalaikę situaciją;
- ✓ prastas užsienio kalbų mokėjimas;
- ✓ nepasirengimas dirbti rinkos sąlygomis Lietuvoje, o tuo labiau užsienyje;
- ✓ bazinio pasirengimo ir Vakaruose priimtų standartų skirtumai (dėl to kyla nesusipratimų, nagrinėjant abiem pusėms "aiškius" klausimus).

Nuolat besimokančios įmonės pradinis taškas, yra supratimas, kad žinios leidžia pasiekti sinergijos efektą. Įmonė mokydama savo dirbančiuosius, mokosi pati. A. Sakalas (2003) teigia, kad tai turi būti atliekama vadovaujantis šiais principais:

- ✓ nuolat besimokanti įmonė – tai iniciatyvi, sparčiai besikeičianti įmonė;
- ✓ mokymo procesas neatsiejamas nuo nuolatinio įmonės veiklos tobulinimo;
- ✓ nuolatinis mokymas neatsiejamas nuo dirbančiųjų elgsenos pokyčių. Svarbiausias veiksnys, siekiant pusiausvyros tarp aplinkos ir įmonės, yra bendradarbiai, kurie turi įvertinti, ar jų žinios atitinka besikeičiančias sąlygas, ir pasirinkti geriausią mokymo būdą;
- ✓ įmonė yra tikslingo mokymosi rėmėjas ir motyvuotojas;
- ✓ nuolat besimokanti įmonė mokosi labai sparčiai. Konkurencingumas pasiekiamas tik tada, kai mokymosi intensyvumas yra didesnis nei vykstantys pokyčiai;
- ✓ mokytis iš geriausių – vienas iš svarbiausių besimokančios įmonės reikalavimų;
- ✓ nuolat mokantis orientuojamasi į mokymąsi grupėse ir betarpiškai darbo vietoje;
- ✓ savarankiškas mokymasis tampa viena iš pagrindinių mokymosi formų.

Pasak B.Simonaitienės (2003) besimokančios organizacijos – tai tokios organizacijos, kuriose: a) žmonės nuolat plečia savo kompetenciją, kad pasiektų trokštamų rezultatų; b) ugdomi nauji ir atviri mąstymo modeliai; c) laisvai plėtojami kolektyviniai siekiai; d) nuolat mokomasi pamatyti visumą. B. Simonaitienė išskiria šiuos besimokančios organizacijos bruožus:

- ✓ skatinimas mokytis, mokymosi gebėjimų ugdymas;
- ✓ mokymosi tempas;
- ✓ nuolatinis savo patirties tyrimas;
- ✓ žinių kūrimas;

- ✓ žinių ir informacijos sklaida organizacijoje;
- ✓ mokymosi organizacijoje (sluoksniškumo) lygiai: individo => grupės => organizacijos;
- ✓ pokyčiai organizacijoje, jos veikloje, gaminamoje produkcijoje, tarpusavio santykiuose (efektyvumas – kaip mokymosi pasekmė);
- ✓ mokymasis – pagrindinė organizacijos kultūros vertybė.

B. Leonienė (2001) besimokančią organizaciją apibūdina šiek tiek plačiau. Tokia organizacija:

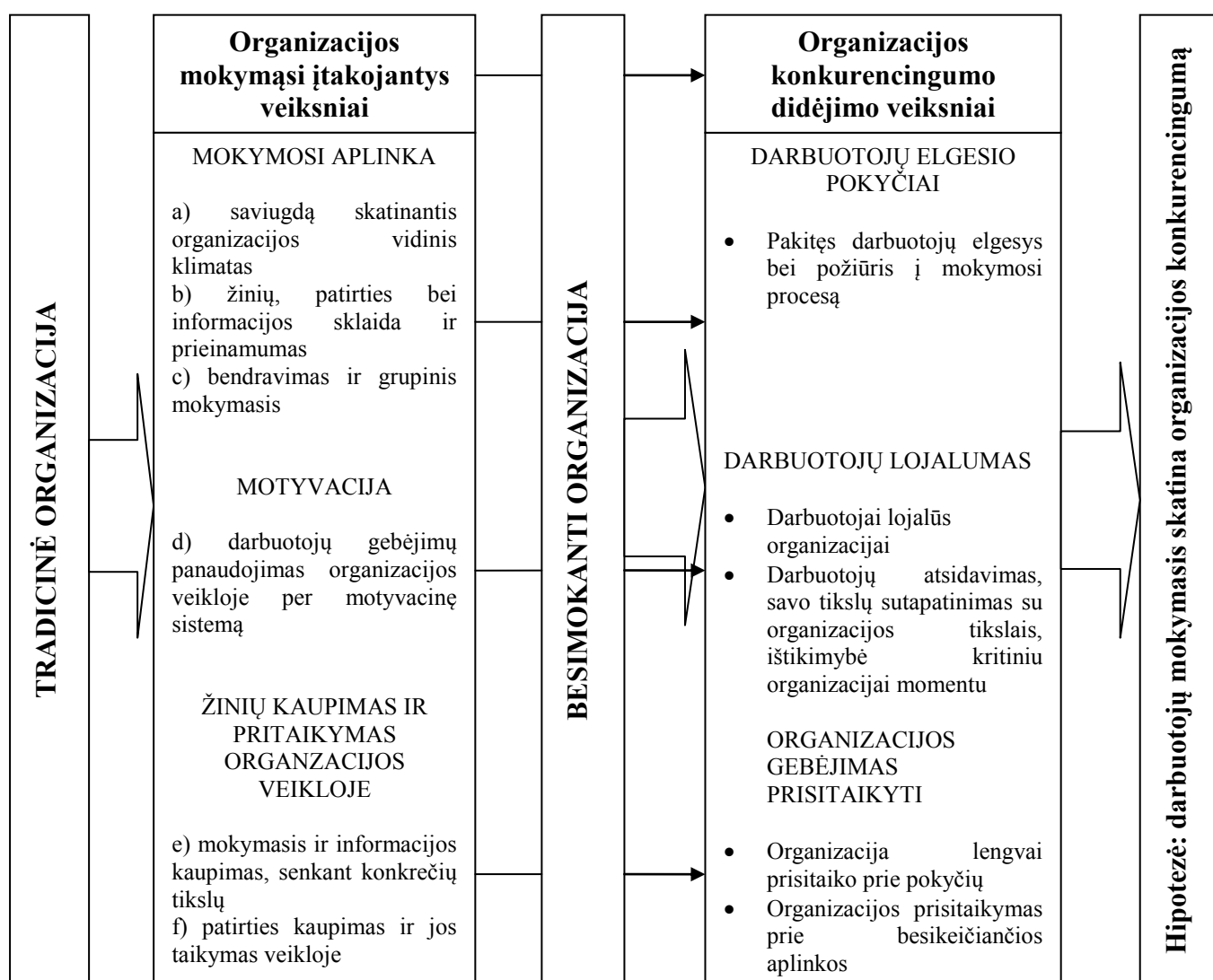
- ✓ stebi aplinką;
- ✓ supranta naujovių svarbą;
- ✓ kiekvieną naują užduotį vertina kaip galimybę mokytis;
- ✓ nuolat atsinaujina;
- ✓ įdarbina asmenis, nusiteikusius išmokti naujų darbo metodų, įgyti naujų įgūdžių;
- ✓ sudaro galimybę darbuotojams adaptuotis ir keistis;
- ✓ skatina žinių troškimą, smalsumą;
- ✓ kiekvienam padeda rasti ir išnaudoti mokymosi galimybes;
- ✓ kuria mokymosi rėmimo sistemas;
- ✓ organizacijos vadovus traktuoja kaip pavaldinių tobulėjimo skatintojus;
- ✓ pripažįsta ir vertina tuos vadovus, kurie rūpinasi savo pavaldinių tobulėjimu;
- ✓ mokosi iš sėkmių ir nesėkmių;
- ✓ bendram mokymuisi vienija tiekėjus ir vartotojus;
- ✓ šalina mokymosi kliūtis;
- ✓ užtikrina mokymąsi visose organizacijos grandyse.

Besimokančios organizacijos kūrimas – tai ilgalaikis procesas. Ją kuriant reikia laikytis eiliškumo. Iš pradžių reikia suprasti, kad nuolat besimokanti įmonė negali atsirasti greitai. Pirmiausia būtina sukurti besimokančios įmonės bazę. Turi būti sukurta darbo vietų ir darbuotojų vertinimo, karjeros planavimo ir rezervo formavimo sistema. Tai leistų suvokti kiek ir ko reikia mokytis.

Apibendrinat galima teigti, kad norėdama sukurti sėkmingai dirbančią ir perspektyvią įmonę, jos vadovybė turi suvokti, kad spartėjant aplinkos pokyčių tempams ir technikos naujovėms, įmonė turės tobulėti. Pertvarkydama savo struktūrą ir siekdama aukštesnės darbo kokybės, įmonė ragina savo narius nuolat mokytis ir kelti kvalifikaciją, nes nuolatinis žmonių mokymasis yra neišvengiama šių laikų kasdienybė. Jis padeda individams ir organizacijoms prisitaikyti prie kintančios aplinkos.

S. Skunčikienės (2008) teigimu praktiškai įvertinti, kuri organizacija yra besimokanti, o kuri nesimokanti yra labai sudėtinga, kadangi nėra nustatytų aiškių vertinimo kriterijų, taigi vertinimas vyksta tik siejant vertinamos organizacijos bruožus su besimokančios organizacijos bruožų požymiais. Taigi norint geriau suvokti besimokančios organizacijos bruožus ir jų įtaką konkrečiai organizacijai, sukurtas besimokančios organizacijos vystymosi modelį. (žr. 4 pav.).

Modelis sukurtas pagal Lietuvos ir užsienio autorių darbus: Argyris (2006), Nonaka (1995), Sakalas (2003), Senge (1990) ir k.t.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Argyris (2006), Nonaka (1995), Sakalas (2003), Senge (1990) ir k.t.

**7 pav. Besimokančios organizacijos vystymosi modelis**

## 2.4. Darbuotojų mokymų įtaka organizacijų konkurencingumui didinti tyrimo instrumento pagrindimas

Siekiant išsiaiškinti kokią įtaką darbuotojų mokymai daro organizacijų konkurencingumui, buvo parengtas tyrimo instrumentas – klausimynas. Pasirinktas tyrimo metodas – apklausa raštu, instrumentas – anketa. Šis apklausos metodas tiria respondentų nuomonę vienu ar kitu klausimu.

Atlikti finansiniais skaičiavimais pagrįstą tyrimą bei paskaičiuoti kokią finansinę naudą nešą darbuotojų mokymai organizacijai, būtų labai sunku arba praktiškai neįmanoma. Tokiam tyrimui atlikti reikėtų sudaryti „šiltnamio sąlygas“ dviems identiškoms įmonėms, veikiančioms toje pačioje prekių ar paslaugų rinkoje. Vienos organizacijos darbuotojus reiktų mokyti, kitą ne. Po dviejų finansinių laikotarpių būtų galima sutikrinti finansinius rodiklius. Tačiau tokiam tyrimui objektyviai atlikti ir gauti patikima išvada trukdo daugybė išorės ir vidaus aplinkos veiksnių. Vusų pirma tai natūrali darbuotojų kaita, operuojamos rinkos pokyčiai, pakaitalų grėsmė, kainų svyravimai, valiutos kurso kitimas, ekonominės krizės ir t.t. Toks tyrimas kainuotų nemažai lėšų, kurias tektų investuoti į pasirinktos tiriamosios organizacijos darbuotojų mokymus. Siekiant minimizuoti tyrimo sąnaudas ir laiką buvo pasirinktas apklausos metodas.

S. Skunčikienė (2008) tiegia, kad anketinis duomenų rinkimo metodas yra plačiai paplitęs ir gana dažnai taikomas socialių mokslų krypties tyrimuose. Tai rodo šio metodo patikimumą dėl sudaromo paprastumo įvaizdžio (sudaroma iliuzija, kad nėra nieko lengvesnio kaip atlikti apklausą). S. Skunčikienė (2008) išskiria tokias teigiamas anketinės apklausos savybes, kurios skatina rinktis būtent šį duomenų rinkimo metodą. Anketinis duomenų rinkimo metodas:

- užtikrina pakankamą atrankos dydį;
- gan didelis anketų grąžinimo lygis;
- yra galimybė interviuotojui instrukuoti respondentus (pvz.: nesuprantant klausimo esmės ir pan.);
- yra galimybė interviuotojui kontroliuoti situaciją (pvz.: sekti atsakymų eigą, gauti papildomą informaciją stebėjimo būdu);
- pagal respondentų reakciją, galima preliminariai spręsti apie problemos reikšmingumą, anketos klausimų sudarymo ir išdėstymo techniką;
- anketavimas yra sąlyginai nebrangus ir greita duomenų rinkimo būdas;
- yra galimybė struktūrizuoti renkama informaciją, o tai palengvina duomenų apdorojimą bei jų analizę.

Sudarant klausimyną stengiamasi atsižvelgti ne tik į mokslinę literatūrą apie personalo mokymus, kvalifikacijos kėlimą, tačiau ir įsigilinti į respondentų padėtį. Respondentai yra įvairių

organizacijų (tiek verslo įmonių, tiek valstybinių įstaigų) darbuotojai, užimantys įvairias pareigas jose. Klausimyne stengiamasi nenaudoti įmantrių socialinių mokslų terminų ir kaip galiam nedviprasmiškiau ir tiksliau formuluoti klausimus ir galimus atsakymus į juos. Nepaisant to stengiamasi laikytis pagrindinių kokybės reikalavimų klausimynui (P. C. Jansen, E. Metze, 2004):

- ✓ Klausimų formulavimas. Naudojant anketas, klausinėjimo pobūdžio koreguoti neįmanoma pagal esamą situaciją, todėl klausimų formuluotės turi būti aiškios, konkrečios ir be poteksčių.
- ✓ Klausimyno pagrįstumas. Pagrindinis būdas klausimyno pagrįstumo patikrinti – tai palyginti vertinamos srities apibrėžimą su ją apimančių klausimų turiniu. Sudarant klausimyną remiamasi mokslininkų publikuotais klausimynais, pritaikant juos nagrinėjamam atvejui.
- ✓ Klausimyno patikimumas. Tai yra klausimyno vertinimo tikslumas, t.y. ar klausimai suprantami ir į juos atsakoma panašiai kiekvieną kartą naudojant klausimyną. Klausimynas koreguojamas tol, kol apklausus kontrolinę grupę atsakant nekyla papildomų klausimų.

Klausimynas pateikiamas darbo antrame priede (2 priedas). Anketos pradžioje pateikiama instrukcija, kurioje trumpai pristatoma apklausos pildymo paaiškinimas ir anonimiškumo užtikrinimas. Klausimyne pasirinkti uždaro tipo klausimai dėl dviejų priežasčių. Pirmia – klausimynas siunčiamas elektroniniu paštu, organizacijų darbuotojams. Kadangi visi kontaktai yra darbuotojų oficialūs elektroninio pašto adresai, tikėtina, kad anketas jie pildys darbo metu. Uždari klausimai padeda taupyti laiką ir mažinti laiko sąnaudas klausimynui užpildyti. Taigi galima daryti prielaidą, kad daugiau klausimynų bus užpildyta ir grąžinta. Antra – standartizuoti atsakymai leidžia tiksliau interpretuoti klausimyno rezultatus ir paversti juos skaitine bei grafika išraiška.

### 3. DARBUOTOJŲ MOKYMŲ SVARBOS ORGANIZACIJOS KONKURENCINGUMUI VERTINIMO TYRIMAS

Šioje darbo dalyje aprašomas tyrimo tikslas, uždaviniai, nurodami tyrimo metodai, tyrimo imtis, tyrimo organizavimas bei rezultatų analizė.

#### 3.1. Tyrimo aprašymas

Siekiant nustatyti personalo mokymų reikšmę organizacijos konkurencingumui, jos veiklos aktyvumui 2010 metais atliekamas tyrimas. Tyrimui buvo pasirinkti Lietuvos verslo konsultacijų įmonėse besimokiusių organizacijų darbuotojai.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti personalo mokymų reikšmę organizacijai bei jos konkurencingumui.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti įmonių darbuotojų nuomonę į mokymosi procesą organizacijoje.
2. Įvertinti įmonių darbuotojų mokymosi reikšmę organizacijai.

**Tyrimo metodai:** anketinis, palyginamosios analizės. Anoniminis anketavimas pasirinktas dėl patogumo respondentams ir tikėtina teisingos informacijos. Norint pabrėžti skirtumus tarp įvairių organizacijų ir jų pasirinktos mokymosi/nesimokymo strategijos naudojama palyginamoji analizė.

**Tyrimo vienetai** – Lietuvos įmonės, užsiregistravusios internetinėje įmonių duomenų bazėje Visa Lietuva ([www.visalietuva.lt](http://www.visalietuva.lt)). Šios duomenų bazės pasirinktos dėl duomenų prieinamumo bei organizacijų įvairumo.

**Tyrimo metodų pasirinkimas.** Tyrimo duomenims surinkti buvo naudojamas anketavimas. Anketų bei kitų apklausos formų pagrindas yra klausimų sąrašas. Anketinis tyrimas buvo pasirinktas, nes tokio anketavimo metu asmenys gali patys pasirinkti suteikti duomenis ar ne. Apklausiamąjį neveikia apklausėjas, aplinkybės ar laikas, todėl tikėtina, kad suteikta informacija bus teisinga. Tyrimo instrumentas – klausimynas, kurį sudaro 24 klausimai. Pagrindinę klausimyno dalį sudaro 19 klausimų, respondento duomenys – 5 klausimai. Pateikiami klausimai suskirstyti į tris atskiras dalis pagal tyrimo objektą (žr. 5 lentelę).

## Tyrimo anketos sandara

Dalys	Klausimų nr.	Klausimų tikslas
<b>1 dalis: bendroji informacija</b>	1-5 klausimai	Surinkti bendrąją informaciją apie respondentą
<b>2 dalis: Mokymasis Jūsų organizacijoje</b>	6-15 klausimai	Atskleisti įmonių darbuotojų nuomonę į mokymosi procesą jų organizacijoje.
<b>3 dalis: Bendras požiūris į mokymus</b>	16-24 klausimai	Įvertinti įmonių darbuotojų mokymosi reikšmę organizacijai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo anketą.

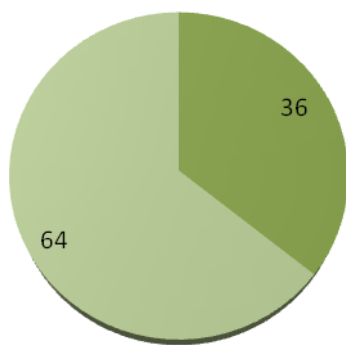
**Duomenys rinkti** 2010 metais. Sudarius anketą, ji atsitiktinės atrankos būdu elektroniniu paštu išsiųsta įvairioms Lietuvos įmonėms ir organizacijoms. Išsiųsta apie 22000 anketų. Buvo gauta 633 užpildytos anketos. Grįžtamumas 2,88 %. Anketavimas buvo vykdomas tarp 7:00 ir 10:00 valandos ryto, kadangi buvo pastebėta, jog daugiausia atsakymų buvo sulaukta šiomis valandomis. Todėl siekiant maksimizuoti atsakiusiųjų į anketas skaičių, prašymai pildyti anketas nusiųsti minėtu paros metu.

Kaip matome iš apklaustų respondentų skaičiaus, imtis pasirinkta pakankamai plati ir ji puikiai atspindi visas nacionalines rinkos tendencijas susijusias su nagrinėjama tema, tačiau, norėdama tęsti tyrimą ir jį praplėsti tarptautiniais duomenimis jau turėčiau pasitelkti specialiąsias technines priemones užtikrindama kokybišką rezultatų apdorojimą, vedantį prie tikslių rezultatų bei išvadų formavimo.

**Duomenų analizė.** Surinkti duomenys apdorojami kokybinės duomenų analizės būdu. Naudojami duomenų sisteminimo, klasifikavimo, pateikimo ir išvadų darymo metodai. Kokybinei duomenų analizei naudojami matematinės statistikos metodai, grindžiami statistiniu dažnumu, t.y. procentų apskaičiavimu.

### 3.2. Respondentų duomenys

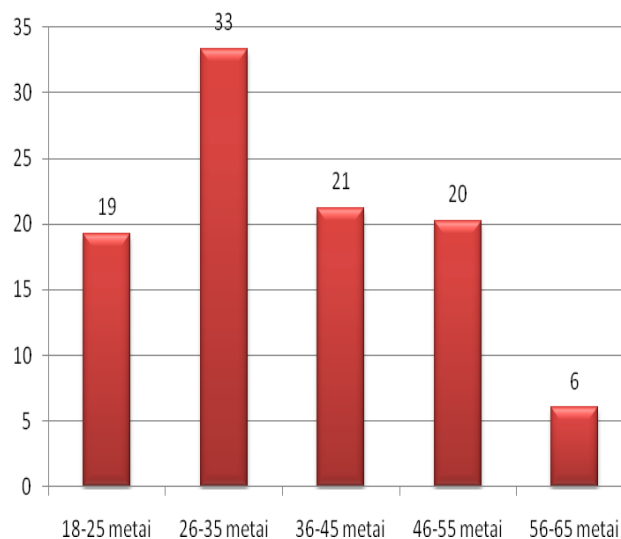
Tyrime dalyvavo 467 (73,8 %) 18-45 metų bei 166 (26,2 %) daugiau nei 46 metų amžiaus respondentų: 226 vyrai (36 %) ir 407 moterys (64 %). Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį ir amžių pateikiamas 1 ir 2 paveiksluose.



■ vyrai ■ moterys

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis

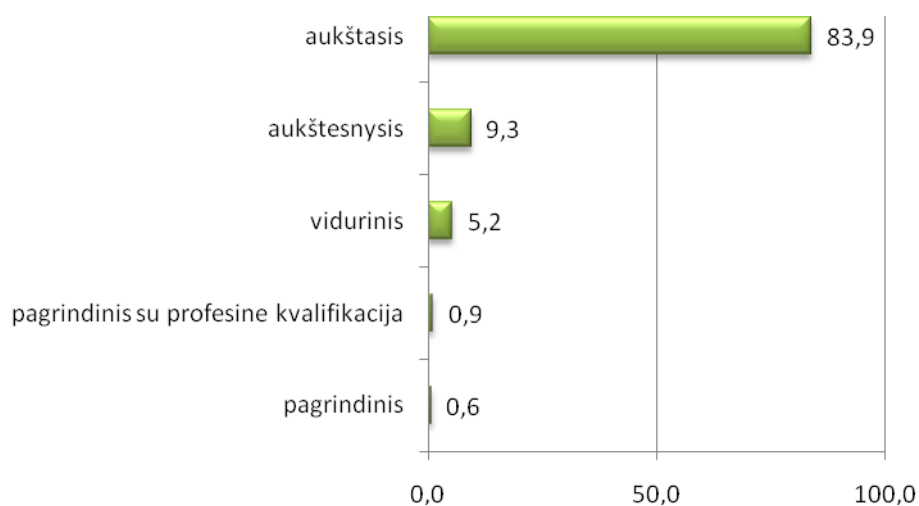
**8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (proc.), N=633**



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis

**9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.), N=633**

Respondentų pasiskirstymas pagal aukščiausią įgytą išsilavinimą pateikiamas 10 paveiksle. 4 (0,6 %) respondentai nurodė turintys pagrindinį išsilavinimą, 6 (0,9 %) – pagrindinį su profesine kvalifikacija, 33 (5,2 %) – vidurinį išsilavinimą, 59 (9,3 %) – aukštesnį išsilavinimą ir net 531 (83,9 %) – auštą išsilavinimą.

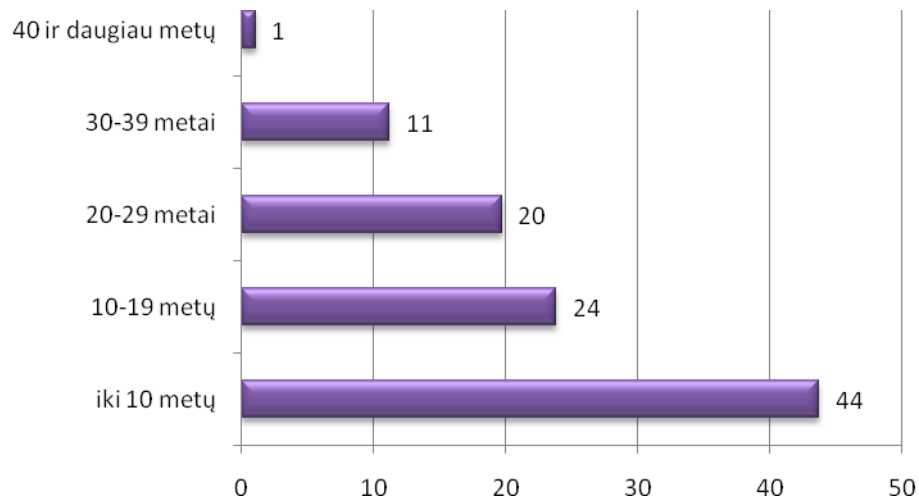


Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

**10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.), N=633**



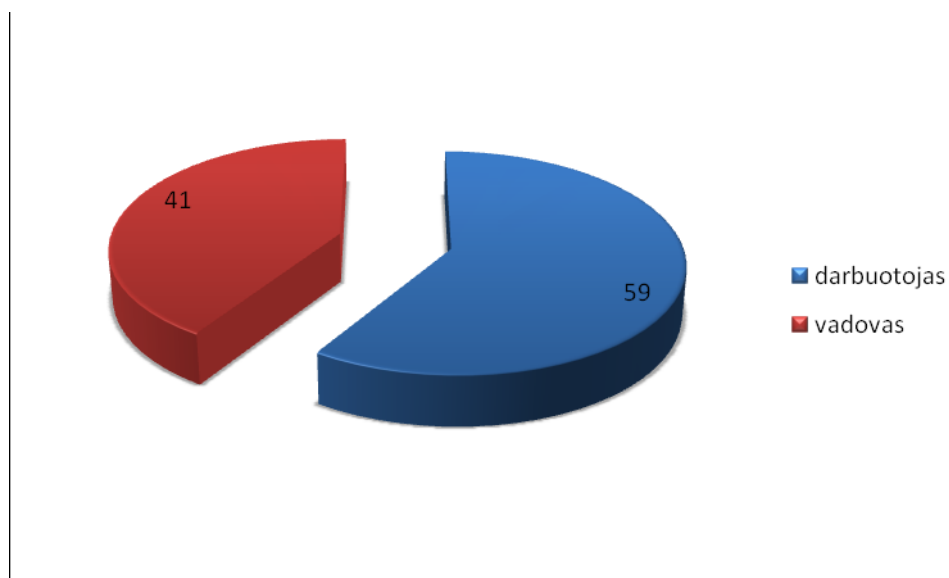
11 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad net 227 (44 %) respondentų darbo patirtis yra iki 10 metų. 151 (24 %) respondentas turi 10-19 metų patirtį, 125 (20 %) – 20-29 metų patirtį, 71 (11 %) - metų patirtį. 9 (1 %) respondentai nurodė turintys 40 ir daugiau metų patirtį, tačiau du atsakymus teko atmesti, kadangi dviejų respondentų nurodytas amžius 39-45 metai, taigi dirbti jie turėjo pradėti 5 metų.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (proc.), N=631

Tyrimo dalyvavo 374 (59 %) darbuotojai ir 259 (41 %) vadovai, jų pasiskirstymas pateikiamas 12 paveiksle.

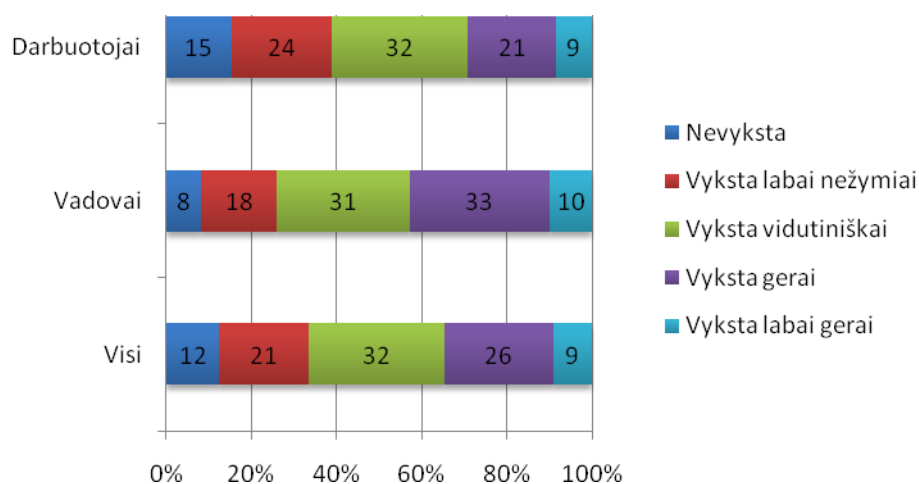


Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (proc.), N=633

### 3.3. Mokymasis organizacijose

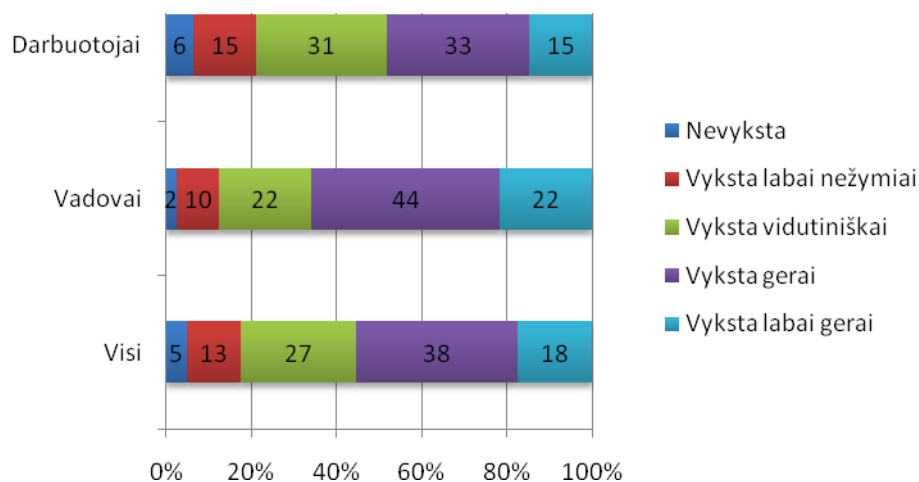
Tyrimo pradžioje pateikti klausimai apie respondentų organizacijose vykstančius (ar nevykstančius) veiksmus, susijusius su bendra mokymosi atmosfera organizacijos viduje. Respondentų prašyta įvertinti saviugdą skatinantį klimatą organizacijoje. 13 paveiksle pateikiami darbuotojų, vadovų ir bendri vertinimai. 78 (12 %) apklaustųjų nurodė, kad jų organizacijoje nėra saviugdą skatinančio klimato. 134 (21 %) respondentai nurodė, kad saviugdą skatinantis klimatas yra labai nežymus, 201 (32 %) saviugdą skatinantį klimatą įvertino vidutiniškai, 162 (26 %) respondentai saviugdą skatinantį klimatą vertina gerai ir 58 (9 %) respondentų saviugdą skatinantį klimatą vertina labai gerai. Vertinant darbuotojų ir vadovų atsakymus jei labai neišsiskyrė. Vadovai saviugdą skatinantį klimatą vertina truputį geriau nei darbuotojai, skirtumas tarp atsakymo „vyksta gerai“ 12 %.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 13 pav. Saviugdą skatinantis klimatas, proc. (N=633)

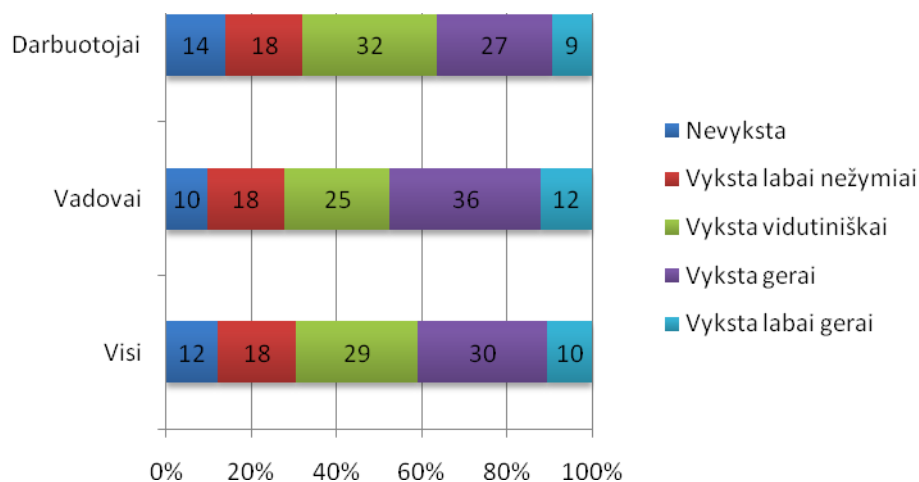
Tyrimo dalyvių taip pat prašyta įvertinti dalijimasi žiniomis bei sukaupta informacija. Atsakymai pateikiami 14 paveiksle. 30 (5 %) apklaustųjų nurodė, kad jų organizacijoje žiniomis bei sukaupta informacija nėra dalijamasi. 81 (13 %) respondentas nurodė, kad žiniomis bei sukaupta informacija dalijamasi labai nežymiai, 171 (27 %) apklaustasis dalijimasi žiniomis ir informacija įvertino vidutiniškai, 240 (38 %) respondentų dalijimasi žiniomis bei sukaupta informacija vertina gerai ir 111 (18 %) respondentų dalijimasi žiniomis bei sukaupta informacija vertina labai gerai.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

#### 14 pav. Dalijimasis žiniomis ir sukaupta informacija, proc. (N=633)

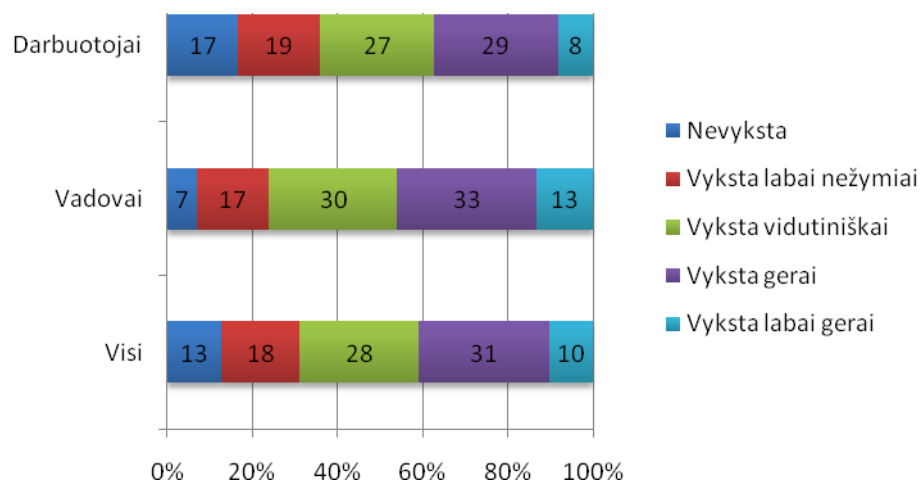
Respondentų prašyta įvertinti bendradarbiavimą ir grupinį mokymąsi jų organizacijoje. Respondentų įvertinimai pateikiami 15 paveiksle. 77 (12 %) apklaustųjų nurodė, kad jų organizacijoje bendradarbiavimo bei grupinio mokymosi nėra. 115 (18 %) respondentų nurodė, kad bendradarbiavimas ir grupinis mokymasis pasireiškia labai nežymiai, 182 (29 %) apklaustieji bendradarbiavimą ir grupinį mokymąsi įvertino vidutiniškai, 193 (30 %) respondentų bendradarbiavimą ir grupinį mokymąsi vertina gerai bei 66 (10 %) respondentų bendradarbiavimą ir grupinį mokymąsi organizacijoje vertina labai gerai.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

#### 15 pav. Bendradarbiavimas ir grupinis mokymasis, proc. (N=633)

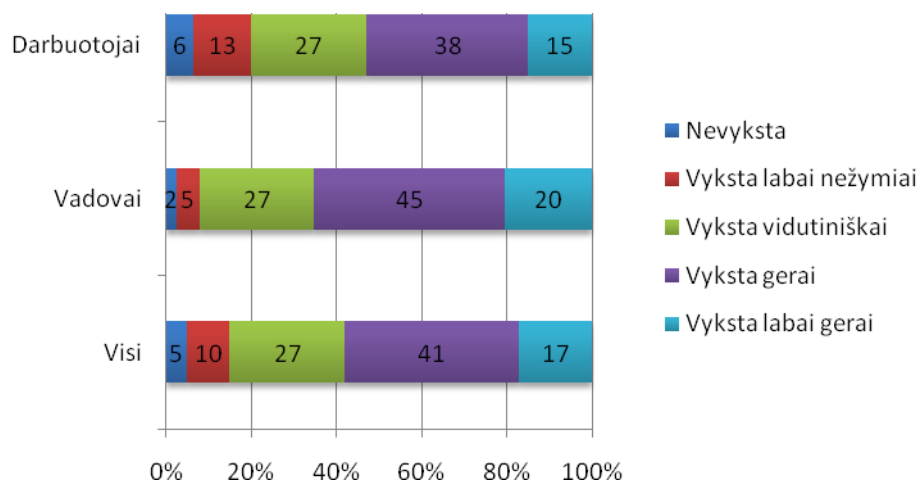
Tyrimo dalyvių prašyta įvertinti kryptingą mokymąsi ir žinių kaupimą siekiant konkrečių tikslų organizacijoje. 80 (13 %) apklaustųjų nurodė, kad jų organizacijoje kryptingas mokymasis bei žinių kaupimas nevyksta. 116 (18 %) respondentų nuomone kryptingas mokymasis ir žinių kaupimas pasireiškia labai nežymiai, 178 (28 %) apklaustieji kryptingą mokymąsi ir žinių kaupimą vertina vidutiniškai, 194 (31 %) tyrimo dalyvis kryptingą mokymąsi ir žinių kaupimą vertina gerai ir 65 (10 %) respondentų mano, kad jų organizacijoje kryptingas mokymasis ir žinių kaupimas vyksta labai gerai. Atsakymų į klausimą „Įvertinkite kryptingą mokymąsi ir žinių kaupimą, siekiant konkrečių tikslų“ pasiskirstymas pateikiamas 16 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 16 pav. Kryptingas mokymasis ir žinių kaupimas, siekiant konkrečių tikslų, proc. (N=633)

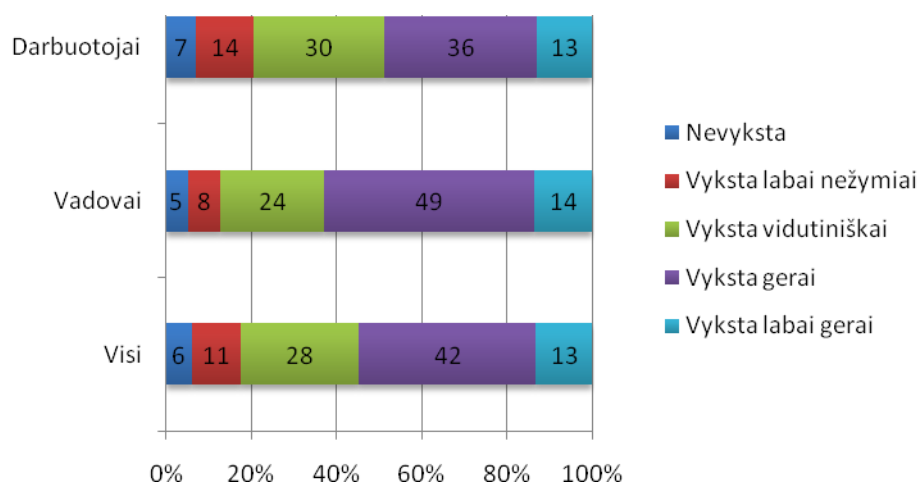
Respondentų prašyta nurodyti kaip jų organizacijoje vyksta (ar nevyksta) patirties ir žinių kaupimas bei jų pritaikymas organizacijos veikloje. 17 paveiklo duomenys rodo, kad 30 (5 %) apklaustųjų nurodė, jog jų sukaupta patirtis ir žinios nėra pritaikomos organizacijos veikloje. 64 (10 %) respondentų nuomone sukaupta patirtis ir žinios pritaikomos labai nežymiai, 172 (27 %) apklaustieji mano, kad sukaupta patirtis ir žinios pritaikomos vidutiniškai. Atkreiptinas dėmesys, kad šioje kategorijoje visiškai sutapo darbuotojų ir vadovų atsakymai, tiek vienu, tiek kitų patirties ir sukaupėtų žinių pritaikymą vertinusių vidutiniškai, buvo po 27 %. 258 (41 %) tyrimo dalyviai patirties ir žinių kaupimą bei jų pritaikymą vertina gerai ir net 109 (17 %) respondentų mano, kad jų organizacijoje patirtis ir sukauptos žinios pritaikomos labai gerai.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 17 pav. Patirties ir žinių kaupimas, bei jų pritaikymas, proc. (N=633)

Tiriant organizacijose vykstančius (ar nevykstančius) veiksmus, susijusius su bendra mokymosi atmosfera organizacijos viduje, tyrimo dalyvių klausta kokių lygiu yra panaudojami darbuotojų gebėjimai. Atsakymai į šį klausimą pateikiami 18 paveiksle. 39 (6 %) apklaustųjų nurodė, kad jų gebėjimai nėra panaudojami organizacijos veikloje. 71 (11 %) respondentų nuomone jų gebėjimai pritaikomi labai nežymiai. 177 (28 %) apklaustieji mano, kad jų gebėjimai organizacijos veikloje panaudojami vidutiniškai. 263 (42 %) tyrimo dalyviai jų gebėjimų pritaikymą vertina gerai, o 83 (13 %) respondentų mano, kad jų turimi gebėjimai pritaikomi labai gerai.

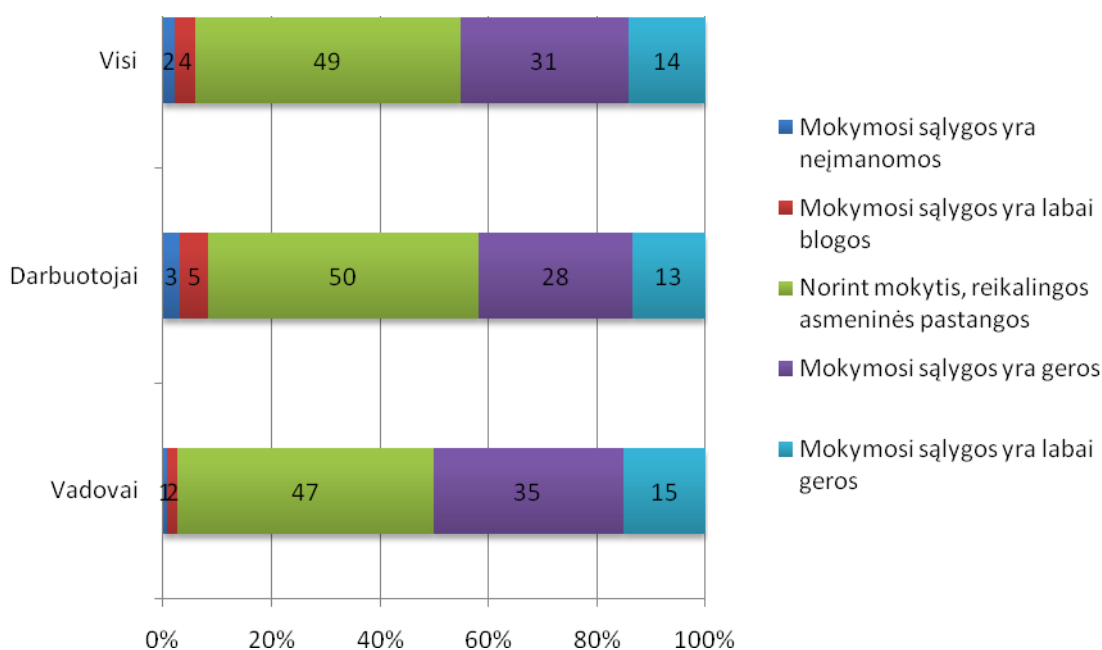


Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 18 pav. Darbuotojų gebėjimų panaudojimas organizacijos veikloje, proc. (N=633)

Paprašius įvertinti respondentų organizacijose vykstančius (ar nevykstančius) veiksmus, susijusius su bendra mokymosi atmosfera organizacijos viduje, vadovai situaciją jų organizacijose vertina truputį optimistiškiau ir geriau nei darbuotojai.

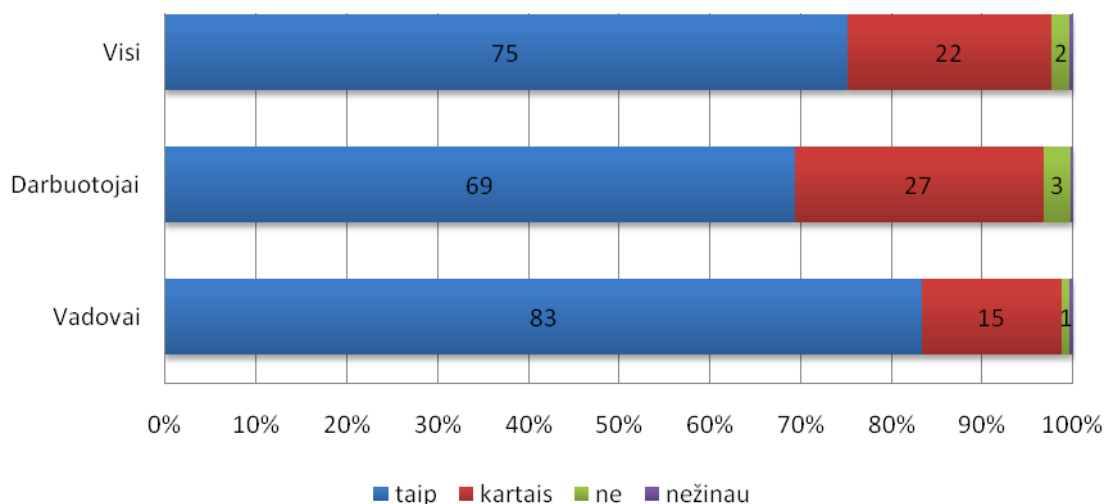
Respondentų parašyta įvertinti sudarytas mokymosi sąlygas jų organizacijoje. 309 (49 %) apklaustųjų mano, kad norint mokytis, reikalingos asmeninės pastangos. Ši situacija nėra bloga, kadangi įdėjus asmeninių pastangų mokymosi procesas tampa labiau motyvuotas ir kryptingas. 197 (31 %) tiriamieji mokymosi sąlygas organizacijoje apibūdina kaip geras ir 89 (14 %) - kaip labai geras. Tik 14 (2 %) respondentų mano, kad mokymasis jų organizacijoje yra neįmanomas, o 24 (4 %) nurodo, kad sąlygos labai blogos.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 19 pav. Sudarytų mokymosi sąlygų respondentų organizacijoje vertinimas, proc. (N=633)

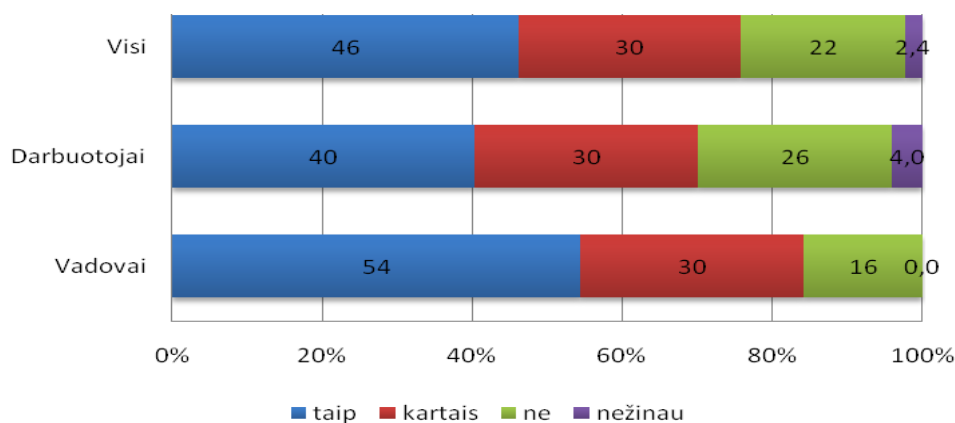
Vertindami naujų žinių ir mokymosi poreikį respondentų darbe, 474 (75 %) nurodė, kad naujų žinių ir mokymosi reikia jų darbe. 142 (22 %) mano, kad žinių ir mokymosi prireikia tik kartais. Teigusiųjų, kad jų darbe žinių ir mokymosi nereikia buvo tik 13 (2 %). Pažymėtina, kad net 83 procentai vadovų mano, jog jų darbe reikia žinių ir mokymosi, o tuo taip manančių darbuotojų yra 69 %. Atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 20 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 20 pav. Naujų žinių ir mokymosi poreikis respondentų darbe, proc. (N=633)

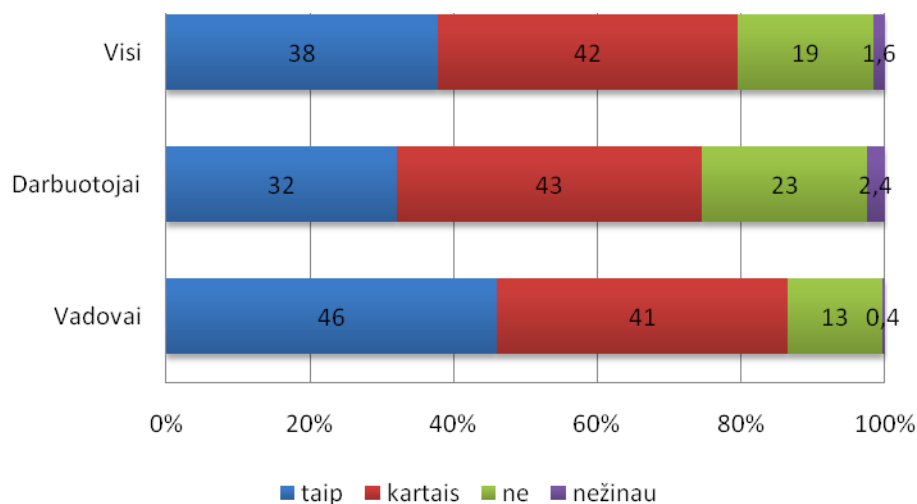
Respondentų klausta ar jie gali savo organizaciją pavadinti besimokančia organizacija. Dėl aiškumo pakomentuotas besimokančios organizacijos terminas: besimokanti organizacija - tokia, kurioje mokymasis yra nuolatinis integruotas strateginis procesas, egzistuojantis lygiagrečiai su darbu; jis veikia individualaus ir kolektyvinio suvokimo, mąstymo, elgesio, nuostatų, vertybių, įsitikinimų, psichinių modelių, sistemų, strategijų, politikų ir procedūrų pokyčius (Marsick ir Watkins, 1992). 21 pav. matyti respondentų įvertinimai. 292 (46 %) atsakiusiųjų savo organizacijas vertina, kaip besimokančias, 188 (30 %) mano, kad tokį vertinimą galima būtų pateikti tik kartais, 139 (22 %) respondentų nesutinka su šiuo, kad jų organizaciją būtų galima įvardinti kaip besimokančią. 15 respondentų buvo neapsisprendę, kadangi visi respondentai yra darbuotojai, galima daryti prielaidą, kad besimokančios organizacijos terminas buvo paaiškinta nepakankamai suprantamai.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 21 pav. Organizacijų vertinimas, kaip besimokančios organizacijos, proc. (N=633)

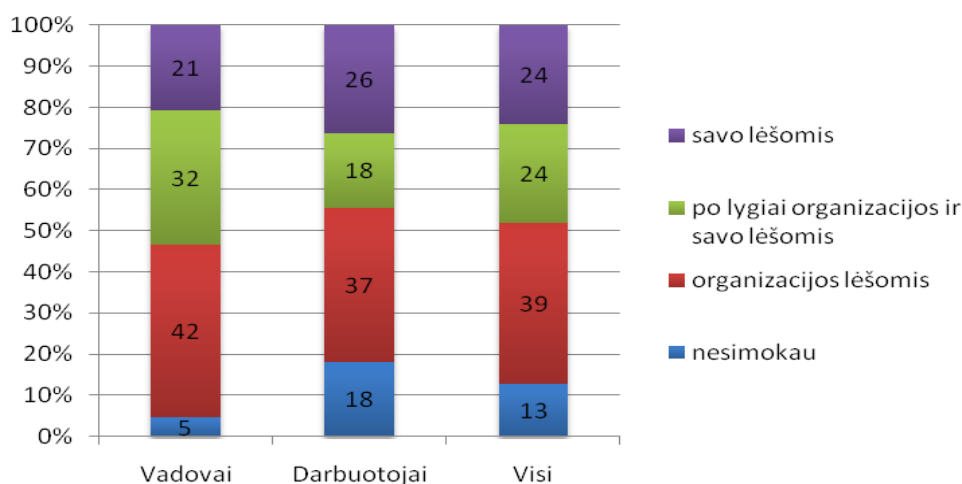
Atsakydami į klausimą „Ar Jūsų organizacija investuoja į darbuotojų mokymąsi?“ 239 (38 %) atsakė teigiamai, 264 (42 %) respondentų nurodė, kad į mokymąsi organizacijos investuoja tik kartais. 120 (19 %) apklaustųjų nurodė, kad jų darbe į mokymąsi neinvestuojama ir 10 (1,6 %) respondentų nežino ar jų organizacija investuoja į darbuotojų mokymus. Atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 22 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 22 pav. Organizacijų investavimas į darbuotojų mokymuos, proc. (N=633)

Pateikus klausimą apie mokymų finansavimą, 24 procentai (152 respondentai) nurodė, kad mokosi savo lėšomis, tiek pat respondentų mokosi po lygiai savo ir organizacijos lėšomis. Mokymus finansuoja 249 (39 %) atsakiusiųjų organizacijos. 80 (13 %) nurodė, kad apskritai nesimoko. 23 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad didesnę procentą besimokančių organizacijos lėšomis sudaro vadovai.

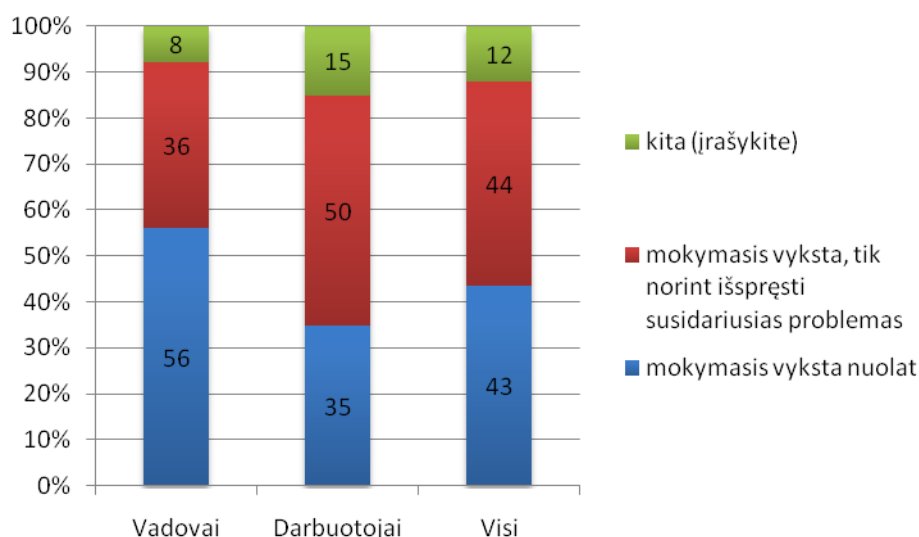


Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 23 pav. Mokymuisi skiriamų lėšų šaltiniai, proc. (N=633)



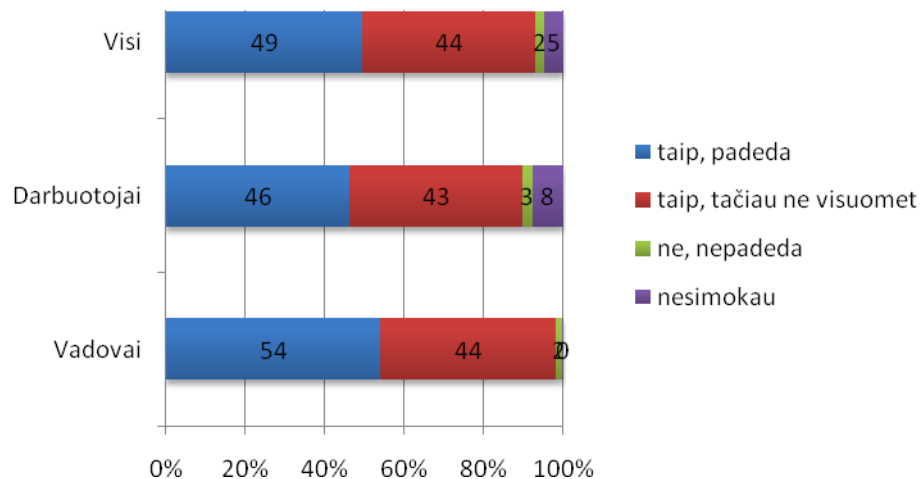
Tyrimo metu respondentų prašyta nurodyti ar jų organizacijoje mokymasis yra nuolatinis procesas, ar tai būdas susidariusioms problemoms spręsti (žr. 24 paveikslą). 43 procentai (275 apklaustieji) nurodė, kad mokymasis vyksta nuolat. Beveik toks pats skaičius apklaustųjų, 44 procentai (281 atsakymai), nurodo, kad mokymasis jų organizacijose vyksta norint išspręsti susidariusias problemas. Taip pat buvo pateikti 77 atviri atsakymai. Sugrupavus atsakymus matyti, kad respondentų organizacijose mokymai arba iš vis nevyksta (24 atsakymai) arba vyksta neperiodiškai ir tik esant poreikiui (19 atsakymų). Taip pat respondentai nurodė, kad mokymai vyksta pagal iš anksto suplanuotą mokymų planą (8 atsakymai). Taip pat 17 respondentų nurodė, kad mokymai vyksta pagal organizacijos finansines galimybes.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

#### 24 pav. Mokymosi proceso tęstinumas, proc. (N=628)

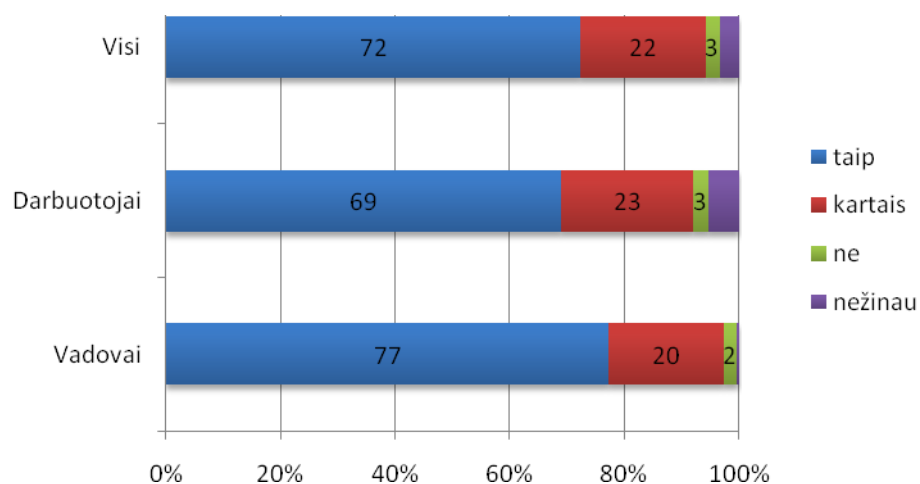
Atsakydami į klausimą „Ar mokymuose įgytos žinios padeda geriau atlikti Jūsų darbą?“ 313 (49 %) respondentų pripažino, kad mokymuose įgytos žinios tikrai padeda geriau atlikti jų darbą. 276 (44 %) respondentų nurodė, kad į mokymuose įgytos žinios padeda, tačiau ne visuomet. Tik 14 (2 %) apklaustųjų nurodė, kad jų darbe mokymuose įgytos žinios nepadeda. Likę 30 (5 %) respondentų nesimoko. Atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 25 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 25 pav. Mokymuose įgytų žinių įtaką darbo atlikimui, proc. (N=633)

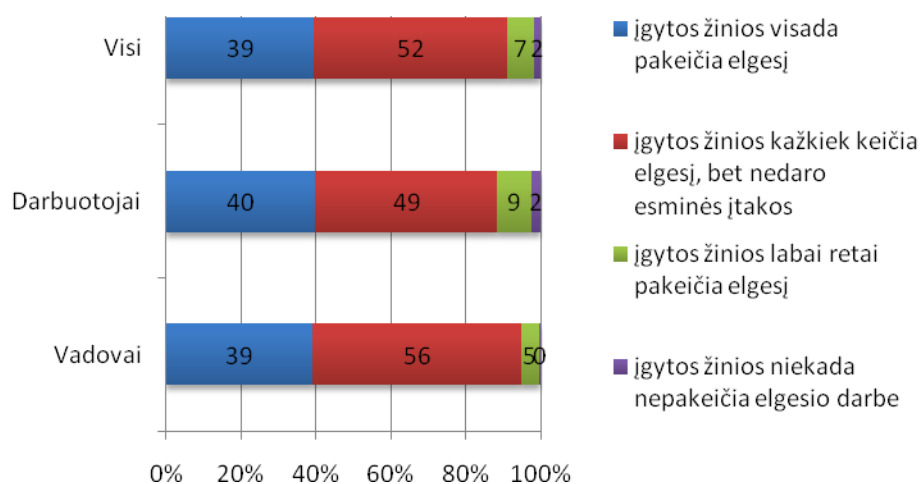
Vertindami įgytų žinių įtaką darbuotojo kompetencijos didėjimui, 458 (72 %) nurodė, kad mokymuose įgytos žinios didina jų kompetenciją. 138 (22 %) mano, kad įgytos žinios kompetenciją didina tik kartais. Teigusiujų, kad mokymuose įgytos žinios neturi įtakos kompetencijai buvo tik 16 (3 %). Pažymėtina, kad net 77 procentai vadovų mano, jog mokymuose įgytos žinios didina jų kompetenciją, o tuo tarpu taip manančių darbuotojų yra 69 %. Atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 26 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 26 pav. Mokymuose įgytų žinių įtaką darbuotojo kompetencijos didėjimui, proc. (N=633)

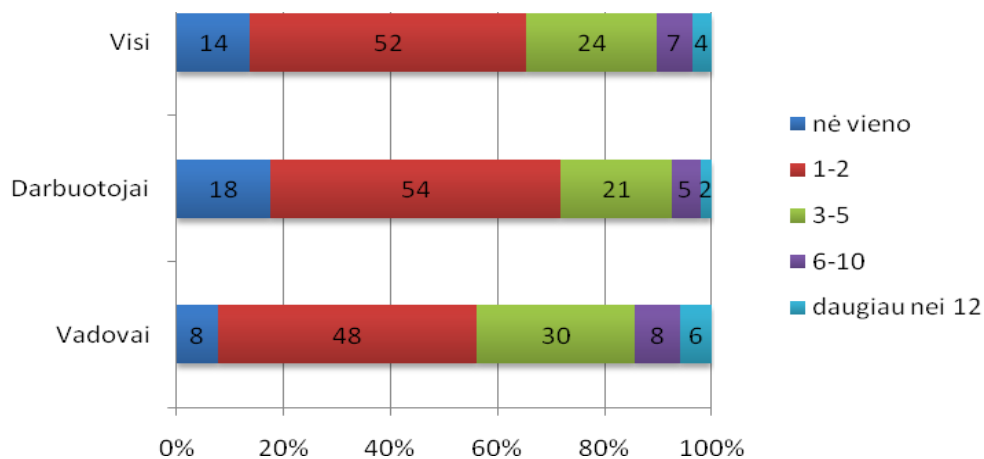
Atsižvelgiant į sudarytą besimokančios organizacijos vystymosi modelį bei išsikeltą hipotezę respondentų buvo teirujamasi ar mokymuose įgytos žinios pakeičia elgesį jų darbe. 250 (39 %) nurodė, kad mokymuose įgytos žinios visuomet pakeičia elgesį. 327 (52 %) mano, kad įgytos žinios keičia elgesį tik iš dalies ir tai nebūna esminiai pasikeitimai. Pesimistiškiau nusiteikusių ir teigusių, kad mokymuose įgytos žinios neturi jokios įtakos jų elgesiui darbe buvo 46 (7 %), o atsakymų, kad įgytos žinios apskirtai niekada nepakeičia besimokančiųjų elgesio buvo 10 (2 %). Atsakymų į klausimą „Ar mokymuose įgytos žinios keičia Jūsų elgesį darbe?“ pasiskirstymas pateikiamas 27 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 27 pav. Mokymuose įgytų žinių įtaka elgesiui darbe, proc. (N=633)

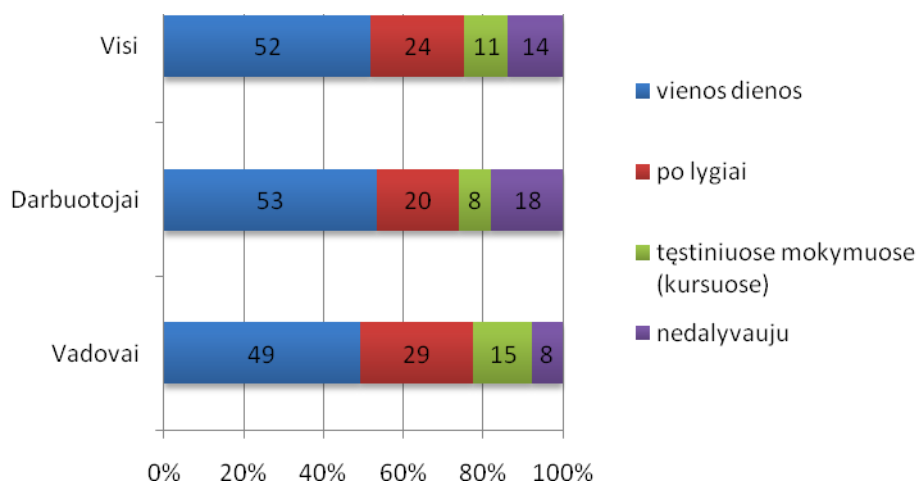
Tyrimo metu taip pat domėtasi kaip dažnai darbuotojai bei vadovai dalyvauja mokymuose. Iš 28 paveikslo matyti, kad apie pusė respondentų (52 %) mokymuose dalyvauja 1 - 2 kartus per metus. 3 – 5 kartus per metus turi galimybę mokytis 155 (24 %) atsakiusiųjų. Visiškai nesimokančiųjų yra 14 procentų (86 atsakymai), besimokančių 6 – 10 kartų per metus – 42 (7 %), o daugiau nei 11 kartų per metus – 23 (4 %) respondentai. Atkreiptinas dėmesys, kad iš 23 respondentų nurodžiusių, kad mokymuose dalyvauja daugiau nei 11 kartų per metus, daugiau nei pusė – 15 – yra vadovai. Apskirtai tyrimo duomenys rodo, kad vadovai mokosi dažniau, nei jų pavaldiniai.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

**28 pav. Dalyvavimas mokymuose per metus, proc. (N=633)**

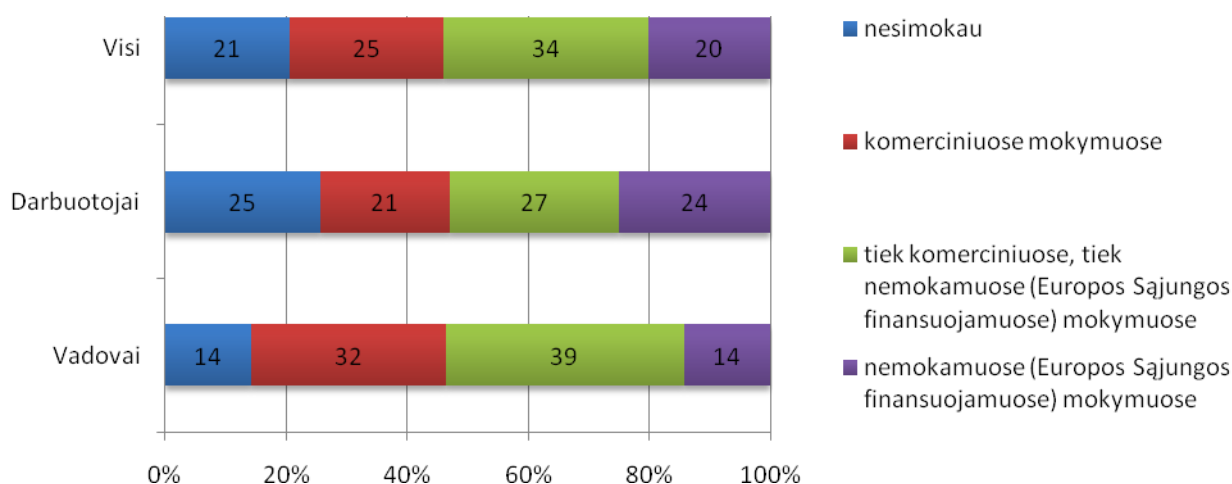
Atliekant tyrimą taip pat norėta išsiaiškinti koks mokymų tipas yra populiariausias tarp respondentų: vienadieniai mokymai ar tęstiniai kursai. Pagal 29 paveikslo duomenis matyti, kad populiariausi yra vienos dienos mokymai, juos renkasi 52 procentai apklaustųjų (327 atsakymai). Tiek vienos dienos, tiek tęstinius mokymus renkasi 150 (24 %) respondentų. Daugiadienius kursus renkasi 69 (11 %) apklaustųjų, pažymėtina, kad daugiadienius kursus dažniau renkasi vadovai (15 %), nei darbuotojai (8 %). Na, o nesimokančiųjų yra 14 procentų.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

**29 pav. Dalyvavimas mokymuose pagal tipus, proc. (N=633)**

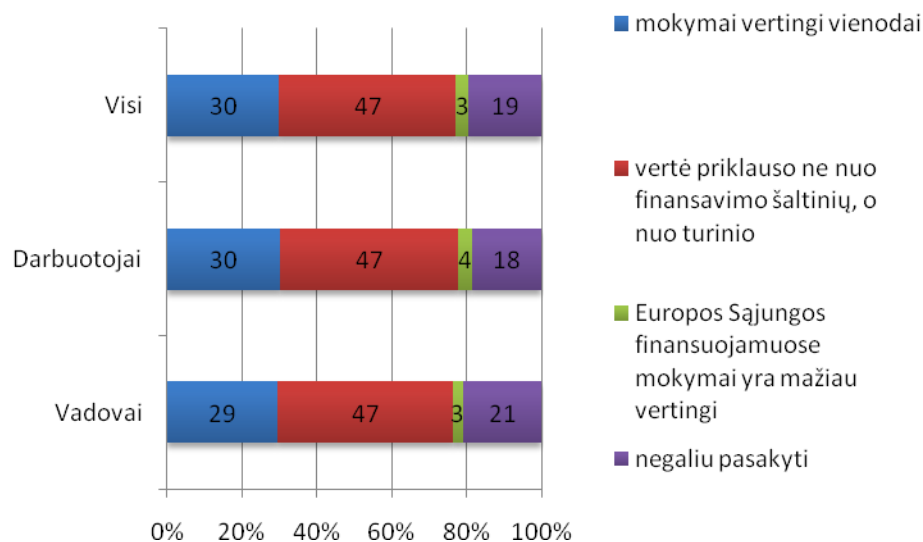
Pateikus klausimą apie tai kokiose mokymuose, komerciniuose ar finansuojamuose Europos sąjungos, dažniau dalyvauja respondentai 20 procentų (128 respondentai) nurodė, kad dalyvauja Europos sąjungos (ar kitų finansinių mechanizmų) finansuojamuose mokymuose. 34 procentai (214 atsakiusių) mokosi tiek komerciniuose, tiek mokymuose, finansuojamuose Europos sąjungos. Vien tik komerciniuose mokymuose dalyvauja 161 (25 %) atsakiusių, o 130 (21 %) nurodė, kad apskritai nesimoko. 30 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad komerciniuose mokymuose dažniau mokosi organizacijų vadovai (32 %), o nemokamuose – darbuotojai (24 %).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 30 pav. Dalyvavimas mokymuose pagal tipus, proc. (N=633)

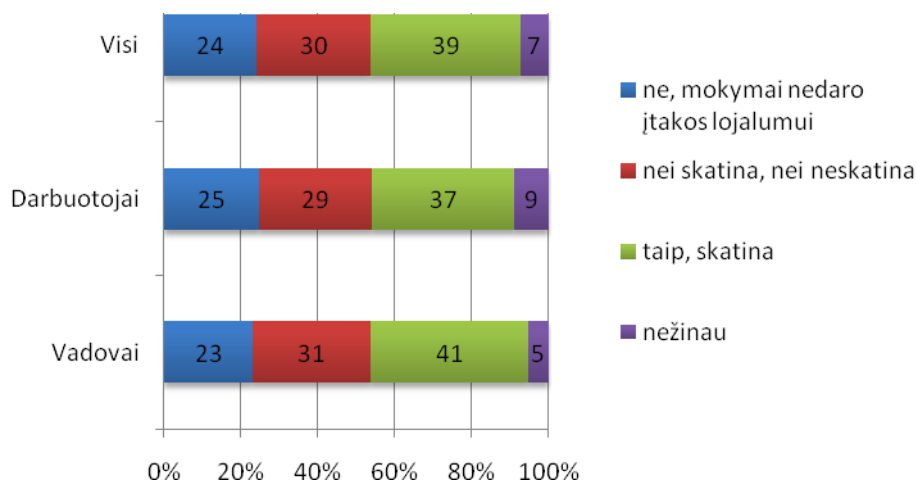
Respondentų pasiteiravus apie komercinių mokymų ir nemokamų, t.y. Europos sąjungos ar kitų finansinių mechanizmų finansuojamus mokymus, tiek vadovų, tiek darbuotjų nuomonė buvo praktiškai identiška, koreliuojanti. Trečdalis respondentų (30 %) mano, kad tiek komerciniai, tiek nemokami mokymai yra vienodai vertingi. 47 procentai (299 respondentai) atsakiusių ppritaria teiginiui, kad mokymų vertė priklauso ne nuo jų finansavimo šaltinių, bet nuo mokymų turinio. Tik 3 % (21 respondentas) mano, kad nemokami mokymai teikiai mažiau naudos nei komerciniai ir 19 % respondentų neturėjo nuomonės šiuo klausimu. Atsakymų į šį klausimą pasiskirstymas pateikiamas 31 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 31 pav. Komercinių ir nemokamų mokymų vertinimas, proc. (N=633)

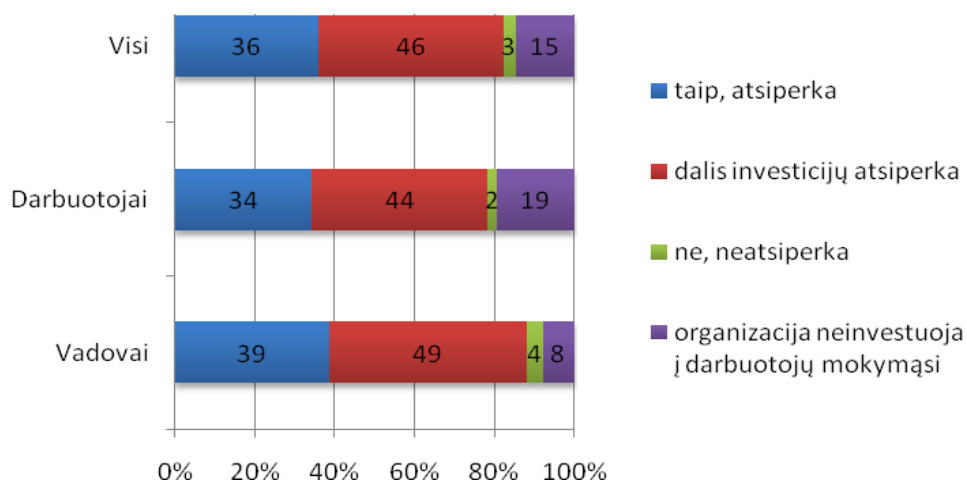
Siekiant pagrįsti išsikeltą hipotezę tyrimo dalyvių taip pat prašyta įvertinti ar dalyvavimas įvairuose mokymuose mokymus daro įtaką darbuotojų lojalumui organizacijai. Atsakymai pateikiami 32 paveiksle. 152 (24 %) apklaustųjų mano, kad mokymai nedaro jokios įtakos lojalumo jausmui. 189 (30 %) respondentų nurodė, kad mokymai nei skatina, nei neskatina lojalumo organizacijai. 246 (39 %) apklaustieji visgi pritarė teiginiui, kad galimybė dalyvauti įvairuose mokymuose skatina lojalumą ir 46 (7 %) respondentų neturi nuomonės šiuo klausimu.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 32 pav. Mokymų įtaka darbuotojų lojalumui, proc. (N=633)

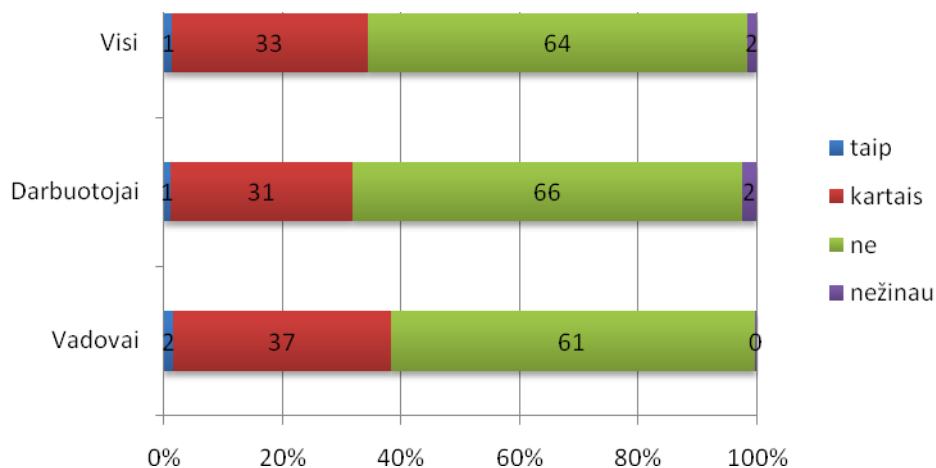
Vertindami įgytų žinių atsiperkamumą, 228 (36 %) nurodė, kad į mokymuose investuotos lėšos organizacijoms atsiperka. 293 (46 %) mano, kad tik dalis investicijų į darbuotojų mokymąsi atsiperka. Teigusiųjų, kad mokymuose investuotos lėšos neatsiperka buvo tik 20 (3 %). Ir 92 respondentai (15 %) nurodo, kad jų organizacijos į darbuotojų mokymus neinvestuoja. Pažymėtina, kad net vadovai investicijų atsiperkamumą vertina palankiau nei darbuotojai. 39 % vadovų teigia, kad organizacijų investicijos į darbuotojų mokymus atsiperka, o 49 % mano, jog bent dalis investicijų atsiperka. Atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 33 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 33 pav. Investicijų į mokymąsi atsiperkamumas, proc. (N=633)

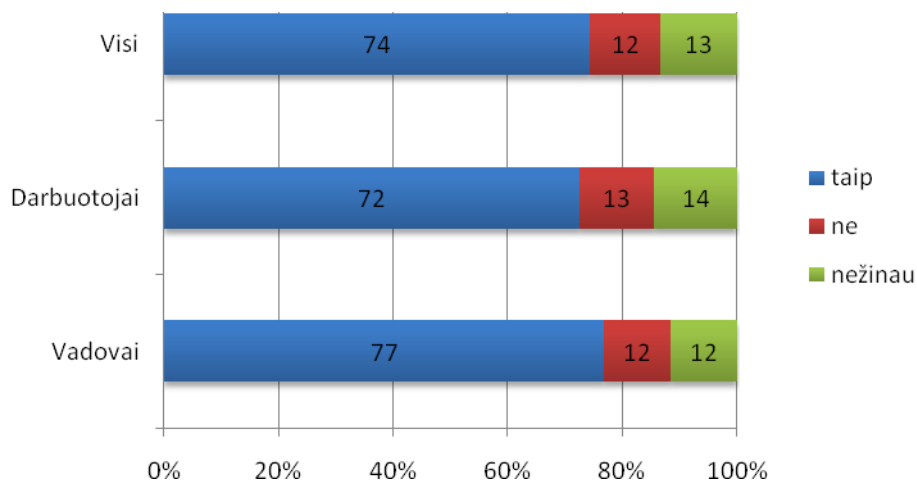
Respondentų pasiteiravus ar jie galėtų darbuotojų mokymus įvertinti kaip laiko ir pinigų švaistymą, šiaip minčiai pritariančiųjų buvo tik 8 (1 %). Dauguma respondentų 64 % šį teiginį paneigia. Trečdalis respondentų (33 %) mano, kad kartais mokymai yra tik laiko ir pinigų švaistymas. 2 % respondentų neturėjo nuomonės šiuo klausimu. Atsakymų į šį klausimą pasiskirstymas pateikiamas 34 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 34 pav. Darbuotojų mokymų kaip neigiamo veiksnio vertinimas, proc. (N=633)

Paprašius respondentų įvertinti ar besimokanti organizacija geba lengviau prisitaikyti prie rinkos pokyčių, atsakymas buvo vienareišmiškas (žr. 35 paveikslą): 74 % visų apklaustųjų (470 respondentai) mano, kad besimokanti organizacija lengviau prisitaiko rinkoje, adaptuojasi prie jos pokyčių. Su šiuo teiginiu nesutinka tik 12 % (79 respondentai), o neturi nuomonės 13 % apklaustųjų.

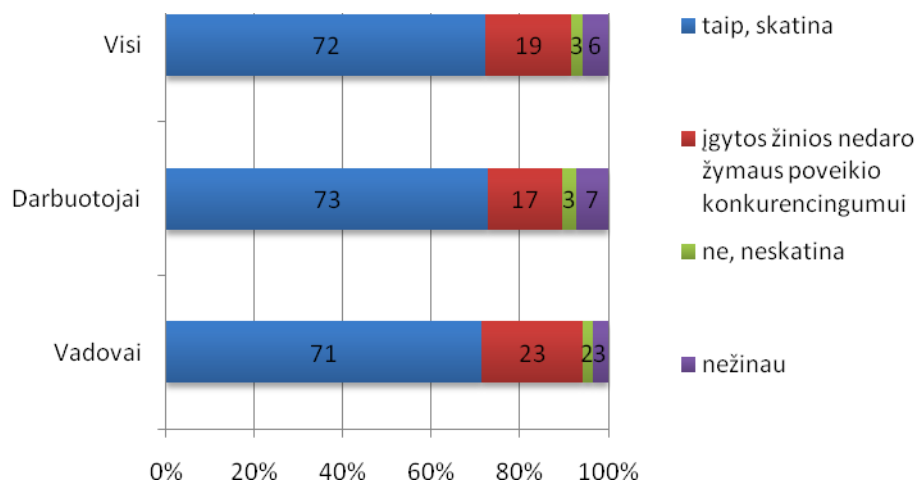


Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 35 pav. Besimokančios organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie rinkos pokyčių, proc. (N=633)



Paskutiniame tyrimo klausime respondentų klausta ar įgytos darbuotojų žinios skatina organizacijos konkurencingumą. Didžioji dauguma, 72 procentai (457 respondentai) nurodė, kad įgytos žinios skatina organizacijos konkurencingumą. 19 procentai (122 atsakiusieji) mano, kad mokymasis žymaus poveikio organizacijos konkurencingumui neturi. 18 (3 %) respondentų mano, kad mokymai tikrai neskatina konkurencingumo, o 36 (6 %) neturėjo nuomonės šiuo klausimu. Rezultatai pateikiami 36 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 36 pav. Darbuotojų mokymų įtaka organizacijos konkurencingumui, proc. (N=633)

Apibendrinant tyrimą galima teigti, kad vadovų nuomonė mokymų atžvilgiu yra žymiai palankesnė ir optimistiškesnė. Jie ir dažniau mokosi, bei ilgiau, kadangi dažniau nei organizacijų darbuotojai dalyvauja tęstiniuose mokymuose, kursuose. Darbuotojai į mokymus žiūri šiek tiek atsargiau, nesuteikia jiems didelės reikšmės.

Vertinant mokymų sąryšį su organizacijos konkurencingumu, tiek darbuotojai, tiek vadovai sutaria, kad įgytos žinios viekia organizacijos konkurencingumą. Tyrimo duomenys patvirtina darbe iškeltą hipotezę, kad darbuotojų mokymasis skatina organizacijos konkurencingumą, tai patvirtino 72 % respondentų.

## IŠVADOS

Kvalifikacijos tobulinimas – vienas iš svarbiausių veiksnių šiandieninėje efektyvios įmonės veikloje. Darbuotojų tobulinimas tapo ne tik pačio žmogaus, bet ir jo vadovo rūpestis. Apgalvotas pinigų investavimas į žmogiškuosius išteklius su laiku atsiperka, atnešdamas daugiau pelno. Personalo mokymas susideda iš įvairių etapų, kuriems įgyvendinti naudojami mokymo metodai.

Įmonės sėkmę įtakoja darbuotojų orientavimas, gerai išanalizuoti ir parinkti įmonės darbuotojams ir pačiai įmonei tinkantys kvalifikacijos tobulinimo metodai, taip pat tų metodų vertinimas. Nė kiek ne mažesnę svarbą kvalifikacijos tobulinimo sistemoje turi personalo karjera. Tobulinant darbuotojų žinias ir įgūdžius vadovai turėtų suteikti jiems karjeros augimo galimybes. Personalo kvalifikacijos kėlimo poreikį lemia kvalifikacijos deficitai. Šiems deficitams nustatyti sudaroma kiekvieno darbuotojo kvalifikacijos deficitų schema, kurioje turi būti nurodomi realūs ir konkretūs kvalifikacijos kėlimo poreikiai.

Didelę paklausą turi trumpalaikiai kvalifikacijos kėlimo kursai, organizuojami privačių mokymo bei valstybinių įvairaus lygio mokymo įstaigų, kurių metu teikiamos žinios, būtinos konkrečioms klausimams spręsti, supažindinama su naujovėmis. Išskiriamos dvi pagrindinės mokymo metodų tendencijos. Tai metodai, paremti klausytojų įtraukimu į tiesioginį sprendimo procesą ir sprendžiamų problemų priartinimu prie praktikos. Savarankiškas mokymas, kuris, pasirinkus tinkamus metodus, gali būti efektyvus ir pigus. Ypatingai gerų rezultatų galima pasiekti, kada derinama savarankiškas mokymas su grupiniais renginiais, kurių metu dalyviai supažindinami su savarankiškai mokantis taikytiniais mokymosi metodais: darbo laiko planavimu, autotreningu, greito skaitymo ir kitais metodais. Šiuo metu darbo rinkoje populiariausios yra tos mokymo programos, kurios padeda įsigyti kvalifikaciją, reikalingą pradėti organizuoti savo verslą, dirbti aptarnavimo sferoje. Svarbus vaidmuo tenka neakivaizdiniam ir vakariniam kvalifikacijos kėlimui, savarankiškam mokymuisi, nes labai padidėjo dirbančiųjų mokymosi poreikis.

Atlikus tyrimą matyti jog vadovų nuomonė mokymų atžvilgiu yra žymiai palankesnė ir optimistiškesnė. Jie ir dažniau ir ilgiau mokosi, kadangi dažniau nei organizacijų darbuotojai dalyvauja tęstiniuose mokymuose, kursuose. Darbuotojai į mokymus žiūri šiek tiek atsargiau, nesuteikia jiems didelės reikšmės, dažniau abejoję jų efektyvumu, bei nauja jiems patiems, o tuo pačiu ir organizacijai.

Vertinant mokymų sąryšį su organizacijos konkurencingumu, tiek darbuotojai, tiek vadovai sutaria, kad įgytos žinios viekia organizacijos konkurencingumą. Tyrimo duomenys patvirtina darbe iškeltą hipotezę, kad darbuotojų mokymasis skatina organizacijos konkurencingumą, tai patvirtino 72 % respondentų.

## SANTRAUKA

### Darbuotojų mokymo įtaka organizacijos konkurencingumui

Magistro studijų baigiamasis darbas, sudaro 72 puslapiai, darbe pateikiama 36 paveikslai, 5 lentelės bei 2 priedai.

Raktiniai žodžiai: organizacijų mokymai, besimokanti organizacija, mokymų įtaka organizacijos konkurencingumui.

Tyrimo objektas – Lietuvos organizacijų darbuotojai.

Tyrimo laikotarpio trukmė – 2010 m. pirmas ketvirtis.

Darbo objektas - Lietuvos organizacijų darbuotojų mokymai.

Darbo tikslas – nustatyti, ar personalo mokymai tiekia naudą organizacijų konkurencingumui.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti darbuotojų mokymų sampratą bei procesą.
2. Aptarti darbuotojų mokymo ir tobulinimo sistemą Lietuvoje.
3. Įvertinti darbuotojų mokymų įtaka organizacijos konkurencingumui.

Tyrimo metodai: anketinis, palyginamosios analizės. Anoniminis anketavimas pasirinktas dėl patogumo respondentams ir tikėtina teisingos informacijos. Norint pabrėžti skirtumus tarp įvairių organizacijų ir jų pasirinktos mokymosi/nesimokymo strategijos naudojama palyginamoji analizė.

Pirmojoje dalyje „Darbuotojų mokymai teoriniu aspektu“ aptariami darbuotojų mokymai teoriniu aspektu, nagrinėjama darbuotojų mokymų samprata, mokymų proceso etapai bei metodai.

Antrojoje darbo dalyje „Darbuotojų mokymo ir tobulinimo sistema Lietuvoje“ nagrinėjama Lietuvoje šiuo metu egzistuojanti darbuotojų mokymo ir tobulinimo sistema. Aptariama kvalifikacijos tobulinimo svarba organizacijos konkurencingumui. Taip pat nagrinėjama besimokančios organizacijos samprata. Pagal antros dalies atliktą analizę sukurtas besimokančios organizacijos vystymosi modelis bei iškelta hipotezė – darbuotojų mokymasis skatina organizacijos konkurencingumą. Antros dalies pabaigoje pagrindžiamas tyrimo instrumentas.

Trečiojoje darbo dalyje „Darbuotojų mokymų svarbos organizacijos konkurencingumui vertinimas tyrimas“ atliekamas tyrimas, siekiant įvertinti darbuotojų mokymų reikšmę organizavai bei jos konkurencingumui. Pateigiami tyrimo rezultatai, bei galutinės darbo išvados.

## **SUMMARY**

Master's degree final paper consists of 72 pages. 36 figures, 5 tables and 2 appendixes are exposed.

Key words: organizational training, learning organization, training and the influence of training to companies competitiveness.

Research of object – staff of Lithuania organizations.

Study period - the first quarter of 2010.

Object - Lithuanian organizations in staff training.

The aim - to determine whether staff training benefits the competitiveness of organizations.

The tasks:

1. To overview the concept of employee training and process.
2. To explore the training and development system in Lithuania.
3. To evaluate the staff training on the organization's competitiveness.

Research methods: questionnaire, comparative analysis. Anonymous questionnaire was chosen for the better convenience of selected respondents and the higher probability for the correct information gathering. To highlight the differences between various organizations and the preferred learning/not learning strategy a comparative analysis was used.

The first part „The theoretical concept of employee training“ consist of the theoretical aspect of staff training, overviewing staff training concepts, processes and methods of trainings.

The second part of "Training and development system if staff in Lithuania“ contains analysis of current training and development system in Lithuania. Also explored the importance of training in the organization's competitiveness. It also examined the learning organization concept. According the second part of the analysis, the model of learning organization development and a hypothesis - staff training, promoting the competitiveness of the organization was created. At the end of the second part, the rationale of research tool is presented.

In the third part „The importance of staff training for competitiveness of organization“ results of research are presented. The research was carried out in order to evaluate the importance of staff training for competitiveness of organization. The main conclusions are provided.

## LITERATŪRA

1. ADAMONIENĖ, Rūta; SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ, Violeta. (2002) *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija. 136 p. ISBN 9955-09-322-6.
2. ARGYRIS, Ch., SCHON, D.A. (1996). *Organizational Learning*. Reading, M.A. Addison-Wesley. ISBN 0-201-62983-6.
3. APPLEBY, Robert C. (2003) *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė. 375 p. ISBN 9986-745-63-2.
4. BAKANAUSKIENĖ, Irena. (2002) *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU leidykla. 106 p. ISBN 99-530-12-X.
5. BECK, M. (1989). *Learning Organizations: How to Create Them*. Industrial and Commercial Training, Vol. 21, May/June.
6. BENIUŠIENĖ, Ineta, SVIRSKIENĖ, Giedrė. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiaulių universitetas. Nr. 4 (13), p. 32-40. ISSN 1648-9098.
7. BLANCHARD, P.N., THACKER, J.W. (2007). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices* (3 ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 419 p. ISBN 9788-1317-241-94.
8. BUTKUS, Fabijonas - Saulius. (2003) *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas. 240 p. ISBN 9955-501-39-1.
9. *Darbuotojų profesinių gebėjimų plėtojimo įmonėse tyrimas*. (2007 m. gruodžio 12 d.) 2006 m. Dirbančiųjų profesinio mokymo įmonėse tyrimo rezultatai. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos vyriausybės [interaktyvus], [žiūrėta 2009 m. gegužės 13 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/viewfree/?id=1157>>.
10. DALE, M., BELL, J. (1999). *Informal learning in the workplace*. Department for Education and Employment Research Report No.134. Retrieved October 14, 2001, from [http://www.dfee.gov.uk/research/re\\_brief/RB134.doc](http://www.dfee.gov.uk/research/re_brief/RB134.doc).
11. DESSLER, Gary. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 343 p. ISBN 9986-850-36-3.
12. DIKČIUS, Vytautas. (2003) *Marketingo tyrimų: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija. 188 p. ISBN 9955-528-04-4.
13. EUROSTAT (2001). *Report of the Eurostat Task Force on Measuring Lifelong Learning*. [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. sausio 6 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.clab.edc.uoc.gr/hy302/papers/lifelong%20learning%20in%20EU%20report%2001.pdf>.

14. GARAVAN, T., MORLEY, M., GUNNIGLE, P., MCGUIRE, D. (2002). *Human resource development and workplace learning: emerging theoretical perspectives and organizational practices*. Journal of European Industrial Training, p. 60-71. ISSN 03090590.
15. GOTTSCHALG, O., ZOLLO, M. (2007). A survey of key success factors in financial services marketing and brand management. *Journal of Finances Services Marketing*. Nr. 10 (1), p. 37-48. ISSN 1363-0539.
16. GRIŽIBAUSKIENĖ, Eugenija. (2004) *Išalkę žinių*. Vadovo pasaulis. Nr.4, p. 4-6. ISSN 1392-5253.
17. HEATHFIELD, S. M. (2004) *Performance Management is NOT an Annual Appraisal!*. [interaktyvus], [žiūrėta 2009 m. balandžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://humanresources.about.com/library/weekly/aa102300a.htm?once=true&>>.
18. JANSEN, P.C.; METZE, E. (2004) „Švelnių“ organizacijos sferų vertinimo priemonės – požiūriai, reikalavimai ir patirtis. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. Personalo vertė ir vadyba. 9.11. sk.
19. JUOZAITIS, Aurimas; VALUCKIENĖ, Marija. (2003) *Darbuotojų mokymas: mada ar būtinybė?* Personalo vadyba. Nr. 2(54). ISSN 1392-5385 [interaktyvus], [žiūrėta 2009-04-20]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/470682dfae493.2>>.
20. KAIRIENĖ, Saulė; JAKŠTIRNĖ, Sandra; NARBUTAS, Valdas. (2008) The influence of Emigration Assumptions for Human Resources Development in Lithuania. Socialiniai tyrimai. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. Nr. 4(14). p. 71-77.
21. KEINTZ, B. J. (2004). *A qualitative Analysis of Adult Learners*. PhD dissertation, University of Wyoming, USA.
22. KIRKPATRICK, D.L. (1979). *Techniques for evaluating training programs*. Training and Development Journal 33, No. 6, pp. 78-92. ISBN 0-87778-304-7.
23. KIRLAITĖ, Regina; MARČINSKAS, Albinas. (2001) *Vadybos metodai*. Vilnius: VU leidykla. 168 p. ISBN 9986-19-437-7.
24. LEONIENĖ, Birutė. (2001) *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa. 198 p. ISBN 5-43003320-0.
25. LEONIENĖ, Birutė. (1998) *Verslo pradmenys*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 222 p. ISBN 9986-850-22-3.
26. LOBANOVA, Liudmila. (2001) Konkurencingumo modelis: žmoniškųjų išteklių kokybės potencialas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU 2001, Nr. 20, p. 135-154. ISSN 1392-1142.
27. MARSICK, V., WATKINS, K. (1990). *Informal and Incidental Learning in the Workplace*. New York, NY: Routledge and Kegan Paul. 270 p. ISBN 9780-4150-314-17.

28. NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge Creation Company*. New York: Oxford University Press. 284 p. ISBN 9780-1950-926-91.
29. PICCOLI, G. (2005). Review: IT-depended strategių iniciatyvos ir sustained competitive advantage: a review and syntheses of the literature. *Mis Quarterly*, Nr. 29 (4). p. 747-776. ISSN: 0276-7783.
30. REKAŠIŪTĖ-BALSIENĖ, Rita. (2008) *Pokyčiai verčia keistis*. Verslo žinios: Verslo konsultacijos ir mokymai. [Interaktyvus], [žiūrėta 2009-04-20]. Prieiga per internetą: <http://wap.vz.lt/archyvas/news.php?strid=1088&id=915092>.
31. RINKEVIČIENĖ, Viktorija. (2003) *Ar verta investuoti į darbuotojų mokymą*. Vadovo pasaulis. 2003, Nr. 10, p. 11-13.
32. RUNDH, B. (2005) The multi-faceted dimension of packaging Marketing logistic or marketing tool? *British Food Journal*. Nr. 107 (9), p. 670-684. ISSN 0007070X. [Interaktyvus], [žiūrėta 2010-04-20]. Prieiga per internetą: <http://www.mendeley.com/research/the-multifaceted-dimension-of-packaging-marketing-logistic-or-marketing-tool/>.
33. SAKALAS, Algimantas. (2003) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai. 296 p. ISBN 9986-09-254-X.
34. SAKALAS, Algimantas; ŠALČIUS, Algirdas. (1997) *Karjeros valdymas*. Kaunas: Technologija. 112 p. ISBN 9986-13-606-7.
35. SALLIS, J., OLSEN, N. (2006) Market scanning for the new service development. *European Journal of Marketing*, Nr. 40 (5/6) p. 466-484. ISSN 0307-1766.
36. SENGE, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday. 413 p. ISBN 9780-3852-609-54.
37. SIMONAITIENĖ, Berita. (2003). *Mokykla — besimokanti organizacija : monografija*. Kaunas: Technologija. 156 p. ISBN 9955-09-536-9.
38. SKUNČIKIENĖ, Solveiga. (2008) *Imitacinių verslo žaidimų taikymo vertinimas besimokančioje organizacijoje*. Daktaro disertacija. Kaunas: VDU.
39. STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, Edward R.; GILBERT, Daniel R. (1999) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 647 p. ISBN 9986-850-28-2.
40. *Sudėtingi personalo vadovo darbo aspektai*. (2002) Personalo vertė ir vadyba, „Verslo žinių“ žinynas. Nr. 1 p. 33.
41. ŠIMANSKIENĖ, Ligita. (2004) Research on personal qualities needed for a manager/leader in the time of transpormations. *Tiltai, Klaipėda: Klaipėdos universitetas*, Nr. 1(30), p. 29-36. ISSN 1648- 3979.

42. THOM, Norbert; RITZ, Adrian. (2004) *Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. Monografija , Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras. 336 p. ISBN 9955-563-63-X.
43. THOMSON, R., MABEY, Ch. (2003). *Developing Human Resources*. Oxford: Butterworth-Heinemann. 121 p. ISBN 0-8264-5765-7.
44. *The Lisbon European Council: Presidency conclusions (2000)* [Interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. sausio 5. ]. Prieiga per internetą: [http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_en.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm).
45. WALTZ, E. (2003). *Knowledge Management in the Intelligence Enterprise*. Artech House. 384 p. ISBN 1-58053-494-5.



## PRIEDAI

1 priedas

### Mokymo metodų apibūdinimai

Mokymo metodas	Mokymosi metodo apibūdinimas
1. Paskaita	Tuo pat metu galima daug informacijos perduoti dideliai auditorijai, kurią sudaro pasyvūs klausytojai, nes egzistuoja vienpusis ryšys tarp mokytojo ir besimokančiųjų. Labiau sudominti juos padeda įvairių techninių priemonių naudojimas.
2. Demonstravimas	Mokoma žodinę informaciją papildant vaizdiniais, kurie leidžia geriau suvokti proceso ar procedūros eigą, nes juos galima atlikti žingsnis po žingsnio, taigi labiau sudominti besimokančius. Pastariesiems leidžiama aiškiai pamatyti, koks turi būti proceso ar procedūros rezultatas. Metodas rezultatyvus, jei visi besimokantieji gerai mato tai, kas demonstruojama, o mokytojas duoda galimybę patiems pabandyti atlikti procedūrą.
3. Mokomasis pokalbis	Dalyvauja riboto dydžio besimokančiųjų grupė. Mokoma klausimų ir atsakymų forma. Pokalbį vedantis asmuo yra aktyvus mokymo proceso dalyvis, tik nuo jo priklauso, ar pateikiami klausimai sukels diskusiją, t.y. ar bus keičiamasi nuomonėmis. Metodas rezultatyvus tuo atveju, jei grupė nusiteikus diskutuoti, jei pateikiami įdomūs klausimai, o mokytojas gali į visus juos atsakyti
4. Diskusija	Dalyvauja nedidelė besimokančiųjų grupė, kurios nariai turi skirtingas nuomones tais pačiais klausimais, nes skiriasi jų turimos žinios, požiūriai, patirtis. Mokoma suteikiant galimybę norintiems išsakyti savo nuomonę ir diskutuojant suformuluoti bendrą nuomonę, kurios reikia sprendimui priimti.
5. Darbas grupėse	Besimokančiųjų grupė dalijama į mažesnes 3-5 asmenų grupėles, kurios keičiasi nuomonėmis, norėdamos priimti bendrą sprendimą. Šis sprendimas traktuojamas kaip nauja kokybė, nes priimtas kūrybiškai, panaudojant skirtingą patirtį, informaciją, naujas idėjas. savo parengtą sprendimą kiekviena grupelė pateikia mokytojui, atliekančiam konsultanto vaidmenį, ir bendramoksliams. Dirbdami grupelėse, besimokantieji artimiau susipažįsta ir turi galimybę pademonstruoti savo žinias, gebėjimus, jaučiasi atsakingi už priimtą sprendimą. Mokant ilgesnį laiką, grupelėmis gali būti pavedama

	rengti konkrečių problemų sprendimo projektus ir juos pristatyti (projektų metodas).
6.Imitaciniai žaidimai	Mokoma, kai nedidelių grupelių nariai imituoja atskirus organizacijų veiklos momentus arba visos organizacijos veiklą konkrečiose situacijose. Tai įgalina praktiškai mokytis parengti sprendimus, aiškiai pamatyti, kaip jie veikia bendradarbių tarpusavio santykius, daro įtaką organizacijos veiklos rodikliams. Mokymo metodas ypač rezultatyvus, kai turima galimybė valdymo sprendimus pagrįsti ekonominiais skaičiavimais, atliekamais kompiuterine technika. Šiuo atveju operatyviai galima pademonstruoti, kaip nuo priimtų sprendimų atskirose organizacijos veiklos srityse priklauso bendras organizacijos veiklos rezultatas, jos situacija konkurencinėje rinkoje, taip pat išmokyti analizuoti finansinės atskaitomybės dokumentus, o remiantis juose pateikiama informacija, priimti naujus valdymo sprendimus.
7. Videotreningas	Šis metodas dažniausiai taikomas mokant įvairių lygių vadovus, kurie privalo gebėti prisistatyti, pateikti savo padalinio ar visos organizacijos atliekamus darbus. Kalbėjimas prieš videokamerą verčia susikaupti, gerai apmąstyti pateikiamą informaciją, mokėti valdytis, kontroliuoti save. Treniruojantis įgyta patirtis labai naudinga praktinėje veikloje, nes, išmokę įtikinamai laikytis, vadovaujantys darbuotojai geba aiškiai ir suprantamai išreikšti savo poziciją vienu ar kitu klausimu, aiškiai suformuluoti tikslus ir užduotis. Tokios patirties reikia ir tiems darbuotojams, kurie ieško geresnio darbo, svajoja kilti karjeros laiptais.
8.Ekskursijos, stažuotės	Taikant šį metodą, duodama galimybė aiškiai įsitikinti naujovių rezultatyvumu, pasidalyti žiniomis ir patirtimi su asmenimis, konkrečiai taikančiais šias naujoves savo darbe, arba paprasčiausiai su tokio pat darbo praktika giminingose organizacijose. Lankymaisi pirmaujančiose organizacijose, pažintis su jų veikla padeda rasti naujoms (idėjoms, bendriems projektams, rengti konferencijas, seminarus. Metodas ypač rezultatyvus, jeigu mokytojas po ekskursijos ar stažuotės prašo pateikti ataskaitą apie įgytą patirtį ir jos įgyvendinimo galimybes savo organizacijoje.
9.Savarankiškas mokymasis	Pats darbuotojas studijuoja su profesine veikla susijusius įstatymus, nuostatus, instrukcijas, nuolat domisi naujovėmis, pasirodančiomis specialybės literatūroje, periodikoje ar internete. Šiuo atveju darbuotojas savo nuožiūra pasirenka kursus, seminarus, norėdamas įgyti žinių ir įgūdžių, kurių

	<p>reikia jau dabar, norint didinti darbo efektyvumą, užsitikrinti darbą besiplečiančioje organizacijoje ar užimti aukštesnes pareigas ateityje. Metodas veiksmingas, jei organizacija sukuria palankią mokymuisi aplinką, taip pripažindama besimokančiojo atsakomybę už asmeninį bei profesinį tobulėjimą.</p>
10.Mokymasis darbo vietoje	<p>Šiuo atveju naujas darbuotojas (mokinys) supažindinamas su darbu tiesiogiai jį mokant darbo vietoje. Mokymo pradžioje paskiriamas globėjas, t.y. autoritetą kolektyve turintis, sukaupęs didelę profesinę patirtį ir norintis ja su kitais dalytis asmuo, kuris ne tik moko profesijos paslapčių, bet ir padeda greičiau adaptuotis naujoje aplinkoje. Mokymas tampa rezultatyvesnis, jei sudaromas mokymo planas ir mokymo eiga periodiškai kontroliuojama.</p>

Šaltinis: B. Leonienė, 2001, p.95

**ANKETA**

Esu Elinga Laurinėnienė, Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto Vadybos ir verslo administravimo 2 magistratūros kurso studentė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas nustatyti personalo mokymų reikšmę organizacijos konkurencingumui, jos veiklos aktyvumui. Gauta informacija, bus naudojama magistro baigiamajame darbe „Darbuotojų mokymo svarba organizacijos konkurencingumui“.

Informacijos konfidencialumą garantuoju. Tinkamus atsakymus pažymėkite „x“.

**I dalis: Bendroji informacija****1. Jūsų amžius:**

- |                                      |                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 18-25 metai | <input type="checkbox"/> 46-55 metai  |
| <input type="checkbox"/> 26-35 metai | <input type="checkbox"/> 56-65 metai  |
| <input type="checkbox"/> 36-45 metai | <input type="checkbox"/> virš 66 metų |

**2. Jūsų lytis:**

- vyras  
 moteris

**3. Jūsų išsilavinimas:**

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> pradinis                               | <input type="checkbox"/> vidurinis    |
| <input type="checkbox"/> pagrindinis                            | <input type="checkbox"/> aukštesnysis |
| <input type="checkbox"/> pagrindinis su profesine kvalifikacija | <input type="checkbox"/> aukštasis    |

**4. Jūsų darbo stažas:**

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Iki 10 metų | <input type="checkbox"/> 30-39 metai        |
| <input type="checkbox"/> 10-19 metų  | <input type="checkbox"/> 40 metų ir daugiau |
| <input type="checkbox"/> 20-29 metai |   |

**5. Jūsų pareigos:**

- vadovas  
 darbuotojas

## II dalis: Mokymasis Jūsų organizacijoje

### 6. Pažymėkite žemiau pateiktus procesus, vykstančius/nevykstančius Jūsų organizacijoje.

Nr.	Procesas	Nevyksta	Vyksta labai nežymiai	Vyksta vidutiniškai	Vyksta gerai	Vyksta labai gerai
1.	Saviugdą* skatinantis klimatas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Dalijimasis žiniomis ir sukaupta patirtimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Bendradarbiavimas ir grupinis mokymasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Kryptingas mokymasis ir žinių kaupimas, siekiant konkrečių tikslų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Patirties ir žinių kaupimas, bei jų pritaikymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Darbuotojų gebėjimų panaudojimas organizacijos veikloje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\*Saviugda – teigiamų savo bruožų ugdymas.

### 7. Kaip vertinate sudarytas mokymosi sąlygas Jūsų organizacijoje?

- mokymosi sąlygos labai geros
- mokymosi sąlygos geros
- norint mokytis, reikalingos asmeninės pastangos
- mokymosi sąlygos labai blogos
- mokymasis yra neįmanomas

### 8. Ar Jūsų darbas reikalauja naujų žinių ir mokymosi?

- taip
- kartais
- ne
- nežinau

### 9. Ar savo organizaciją galite pavadinti besimokančia\* organizacija?

- taip
- kartais
- ne
- nežinau

\*Besimokanti organizacija - tokia, kurioje mokymasis yra nuolatinis integruotas strateginis procesas, egzistuojantis lygiagrečiai su darbu; jis veikia individualaus ir kolektyvinio suvokimo, mąstymo, elgesio, nuostatų, vertybių, įsitikinimų, psichinių modelių, sistemų, strategijų, politikų ir procedūrų pokyčius.

**10. Ar Jūsų organizacija investuoja į darbuotojų mokymąsi?**

- taip
- kartais
- ne
- nežinau

**11. Mokotės savo ar organizacijos lėšomis?**

- nesimokau
- organizacijos lėšomis
- po lygiai organizacijos ir savo lėšomis
- savo lėšomis
- nežinau

**12. Ar Jūsų organizacijoje vyksta nuolatinis mokymosi procesas, ar mokymasis yra skirtas atsiradusių problemų sprendimui?**

- mokymasis vyksta nuolat
- mokymasis vyksta, tik norint išspręsti susidariusias problemas
- kita (įrašykite)

**13. Ar mokymuose įgytos žinios padeda geriau atlikti Jūsų darbą?**

- taip, padeda
- taip, tačiau ne visuomet
- ne, nepadeda
- nesimokau

**14. Ar mokymuose įgytos žinios didina Jūsų kompetenciją?**

- taip
- kartais
- ne
- nežinau

**15. Ar mokymuose įgytos žinios keičia Jūsų elgesį darbe?**

- įgytos žinios visada pakeičia elgesį
- įgytos žinios kažkiek keičia elgesį, bet nedaro esminės įtakos
- įgytos žinios labai retai pakeičia elgesį
- įgytos žinios niekada nepakeičia elgesio darbe

**III dalis: Bendras požiūris į mokymus.**

**16. Kiek kartų per metus dalyvaujate mokymuose?**

- nė vieno
- 1-2
- 3-5
- 6-10
- daugiau nei 11

**17. Dažniau dalyvaujate vienos dienos ar testiniuose mokymuose (kursuose)?**

- vienos dienos
- po lygiai
- testiniuose mokymuose (kursuose)
- nedalyvauju

**18. Dažniau dalyvaujate komerciniuose ar nemokamuose (Europos Sąjungos finansuojamuose) mokymuose?**

- nesimokau
- komerciniuose mokymuose
- tiek komerciniuose, tiek nemokamuose (Europos Sąjungos finansuojamuose) mokymuose
- nemokamuose (Europos Sąjungos finansuojamuose) mokymuose

**19. Kaip manote ar Europos sąjungos finansuojami mokymai yra mažiau vertingi nei komerciniai mokymai?**

- mokymai vertingi vienodai
- vertė priklauso ne nuo finansavimo šaltinių, o nuo turinio
- Europos Sąjungos finansuojamuose mokymai yra mažiau vertingi
- negaliu pasakyti

**20. Kaip manote, ar dalyvavimas įvairuose mokymuose skatina Jūsų lojalumą organizacijai?**

- taip, skatina
- nei skatina, nei neskatina
- ne, mokymai nedaro įtakos lojalumui
- nežinau

**21. Kaip manote ar organizacijos investicijos į Jūsų mokymąsi atsiperka?**

- taip, atsiperka
- dalis investicijų atsiperka
- ne, neatsiperka
- organizacija neinvestuoja į darbuotojų mokymąsi

**22. Jūsų nuomone darbuotojų mokymai yra laiko ir pinigų švaistymas?**

- taip
- kartais
- ne
- nežinau

**23. Kaip manote, ar besimokanti organizacija lengviau prisitaiko prie rinkos pokyčių?**

- taip
- ne
- nežinau

**24. Kaip manote ar mokymuose įgytos žinios skatina organizacijos konkurencingumą?**

- taip, skatina
- įgytos žinios nedaro žymaus poveikio konkurencingumui
- ne, neskatina
- nežinau

**Dėkoju už sugaištą laiką ir suteiktą informaciją!**

**Užpildytą anketą siųskite el. paštu [elinga2006@yahoo.com](mailto:elinga2006@yahoo.com)**

Pagarbiai  
Elinga Laurinėnienė