

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS**

**JŪRATĖ DUBAKIENĖ**

**PERSONALO UGDYMO SISTEMA LIETUVOS  
VIEŠAJAME SEKTORIJE (VŠĮ VISAGINO  
LIGONINĖS IR VŠĮ VISAGINO PSPC LYGINAMOJI  
ANALIZĖ)**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas  
prof. dr. V. Gražulis**

**VILNIUS, 2013**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS**

**JŪRATĖ DUBAKIENĖ**

**PERSONALO UGDYMO SISTEMA LIETUVOS  
VIEŠAJAME SEKTORIUJE (VŠĮ VISAGINO  
LIGONINĖS IR VŠĮ VISAGINO PSPC LYGINAMOJI  
ANALIZĖ)**

**Savivaldos institucijų administravimo magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N73001**

**Vadovas**

**prof. dr. V. Gražulis**

**2013 03**

**Recenzentas**

**Atliko**

**SAmis1-01 gr. stud.**

**J. Dubakienė**

**2013 03 07**

**VILNIUS, 2013**

## TURINYS

ĮVADAS.....	.8
1. PERSONALO UGDYMO SISTEMOS YPATUMAI LIETUVOS VIEŠAJAME SEKTORIUJE.....	10
1.1. Personalo ugdymo sistemos samprata kitų sąvokų (mokymas(-is), kvalifikacija, kompetencija, besimokanti organizacija) kontekste.....	10
1.2. Efektyvios personalo ugdymo sistemos kūrimo principai.....	18
1.3. Personalo ugdymo reikšmės analizė: individo, organizacijos ir visuomenės lygmenyje.....	30
1.4. Personalo ugdymo sistemos ypatumai Lietuvos viešojo sektoriaus įmonėse.....	33
1.5. Lietuvos ir Europos sąjungos šalių viešojo sektoriaus personalo rengimo tendencijos.....	39
2. PERSONALO UGDYMO SISTEMOS BŪKLĖS LIETUVOS VIEŠAJAME SEKTORIUJE VERTINIMAS (VŠĮ VISAGINO LIGONINĖS IR VŠĮ VISAGINO PIRMINĖS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS CENTRO PAVYZDŽIU) .....	45
2.1. Vši Visagino ligoninės ir Vši Visagino pirminės sveikatos priežiūros centro veikla ir personalo ugdymo sistemos teisinis reguliavimas nacionaliniu ir instituciniu lygiu.....	45
2.2. Tyrimo aprašymas.....	48
2.3. Tyrimo metodologija ir įgyvendinimas.....	49
2.4. Tyrimo imties charakteristikos.....	51
2.5. Tyrimo rezultatų analizė.....	52
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	68
LITERATŪRA.....	72
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	77
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	78
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	79
PRIEDAI.....	80

**PRIEDAI**

1 priedas. Mokymų metodai.....	80
2 priedas. Gydytojų tęstinio profesinio tobulinimosi sistemų bruožai skirtingose ES šalyse.....	82
3 priedas. Sveikatos priežiūros specialistų kvalifikacijos tobulinimui akredituotos įstaigos (2013m.)..	83
4 priedas. VšĮ Visagino ligoninės personalo valdymo procedūros etapai, reglamentuojantys personalo ugdymą.....	84
5 priedas. Tyrimo anketa.....	88
6 priedas. Interviu klausimynas.....	93

**LENTELĖS**

1 lentelė. Kompetencijos sampratos apibrėžimai.....	13
2 lentelė. Kvalifikacijos sampratos apibrėžimai.....	14
3 lentelė. Personalo ugdymo sampratos apibrėžimai.....	17
4 lentelė. Tradicinės mokymo ir personalo ugdymo sistemų lyginamoji analizė.....	19
5 lentelė. Personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo tikslų grupės.....	25
6 lentelė. Bendra Žmoniškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 1 prioriteto „Kokybiškas užimtumas ir socialinė aprėptis“ įgyvendinimo būklė 2012 m. gegužės 1 d.....	37
7 lentelė. VšĮ Visagino ligoninės ir VšĮ Visagino PSPC vizija ir misija.....	45
8 lentelė. SAM įgyvendinamos į ugdymą orientuotos personalo politikos teisinių normų apžvalga.....	47
9. lentelė. Anketos klausimų blokai.....	49
10 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą sk. ir proc. išraiška.....	52
11 lentelė. Motyvų kelti kvalifikaciją vertinimas skirtingo amžiaus grupėse (sk. ir proc. išraiška).....	59

## PAVEIKSLAI

1 pav. Mokymosi ir keitimosi lygiai.....	11
2 pav. Kompetencijos ir kvalifikacijos tarpusavio ryšys.....	16
3 pav. Personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso etapai.....	22
4 pav. Mokymosi efektyvumą lemiantys veiksniai.....	28
5 pav. Investicijų į darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą grąža.....	30
6 pav. Personalo ugdymas Lietuvoje.....	36
7 pav. Personalo ugdymo metodai dažniausiai taikomi šalies įmonėse.....	36
8 pav. BPD 2.2. priemonės „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“ pareiškėjų pasiskirstymas pagal įmones.....	38
9 pav. BPD 2.2. priemonės „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“ pareiškėjų pasiskirstymas pagal šalies regionus.....	38
10 pav. Viešojo sektoriaus darbuotojų mokymo modeliai skirtingose ES šalyse.....	42
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir darbo stažą proc.....	51
12 pav. Všį Visagino ligoninės darbuotojų atsakymų į klausimą „Ar jaučiate poreikį tobulinti savo žinias ir įgūdžius?“ pasiskirstymas proc.....	53
13 pav. Všį Visagino PSPC darbuotojų atsakymų į klausimą „Ar jaučiate poreikį tobulinti savo žinias ir įgūdžius?“ pasiskirstymas proc. ....	53
14 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jums pakanka turimų žinių ir įgūdžių Jūsų tiesioginiam darbui atlikti?“ pasiskirstymas visų darbuotojų ir atskirų padalinių kontekste proc.....	53
15 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Ar egzistuoja personalo ugdymo sistema Jūsų organizacijoje?“ pasiskirstymas proc.....	54
16 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų įmonėje yra asmuo ar padalinys atsakingas už personalo ugdymo organizavimą?“ pasiskirstymas proc.....	55
17 pav. Všį Visagino ligoninės darbuotojų atsakymų į klausimą: „Ar Jūsų organizacijoje sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją?“ pasiskirstymas proc.....	57
18 pav. Všį Visagino PSPC darbuotojų atsakymų į klausimą: „Ar Jūsų organizacijoje sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją?“ pasiskirstymas proc.....	57
19 pav. Motyvų kelti kvalifikaciją vertinimas (svertinis vidurkis).....	58
20 pav. Poreikio nekelti kvalifikacijos motyvai (proc. išraiška).....	59
21 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Ar sutiktumėte kelti kvalifikaciją savo lėšomis pasiskirstymas proc.....	60
22 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Ar sutiktumėte kelti kvalifikaciją savo lėšomis pasiskirstymas proc. skirtingose amžiaus grupėse.....	60
23 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų vadovas pakankamai Jus motyvuoja	

kelti kvalifikaciją?“ pasiskirstymas proc.....	61
24 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kokiu būdu Jūsų organizacijoje nustatomas darbuotojų mokymosi poreikis?“ pasiskirstymas proc.....	62
25 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jums visada aiškūs mokymų ir kvalifikacijos kėlimo tikslai ir uždaviniai?“ pasiskirstymas proc.....	63
26 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar mokymuose įgytos žinios vėliau tampa naudingos atliekant tiesioginį savo darbą?“ pasiskirstymas bendrai visų darbuotojų ir atskirų amžiaus grupių kontekste proc.....	64
27 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kaip tobulinate savo žinias ir įgūdžius?“ pasiskirstymas proc.....	64

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Daugelis teoretikų ir praktikų pripažįsta, jog be tokių viešojo sektoriaus modernizavimo strategijos sąlygų kaip organizacinė kultūra, išteklių panaudojimas, vadovavimo stilius, administravimo filosofija, veiklos kontrolės ir vertinimo mechanizmo kūrimas ir taikymas ir t.t. ypač svarbi tampa personalo ugdymo sistema (Stoner et al., 1999; Denhardt 2001; Fredericson, Smith, 2003; Stankevičienė ir kt., 2008; Patapas, Kasperavičiūtė 2009; Raipa 2009; Smalskys 2011 ir kt.). Labai svarbu tobulinti viešojo sektoriaus specialistų kvalifikaciją, kad viešojo sektoriaus institucijų valdymas taptų šiuolaikiškos visuomenės dalimi bei lemtų daugelio šalies politinės, socialinės, ekonominės, technologinės raidos ir pažangos procesų efektyvumą. Atsižvelgiant į viešojo sektoriaus darbuotojų veiklos ypatumus, įvairiose valstybėse šie uždaviniai sprendžiami skirtingai, todėl šių klausimų analizė iki šiol aktuali viešojo sektoriaus tobulinimo aspektu.

**Temos ištirtumas.** XXI a. dažnai skambiai teorijoje ir praktikoje traktuojamas, kaip informacijos, žinių visuomenės, žiniomis grįstos ekonomikos amžius, kuriame pastebimi ryškūs visuomenės, verslo ir viešojo valdymo pokyčiai. Privalumu tampa ne normatyvinis siekių deklaravimas, bet sugebėjimas praktiškai taikyti žinių visuomenės aspektus, atsakant į globalios rinkos iššūkius. Druckeris (1993) apibrėždamas žinių visuomenę (*angl. knowledge society*), teigia, kad tai žinias kurianti ir eksploatuojanti, besimokančių individų ir organizacijų visuomenė. Kaip tvirtina Župerkienė ir Žilinskas (2008), „šiandien pagrindinis faktorius, apsprendžiantis organizacijos veiklą, yra žmonės ir dėl to negali būti jokių ginčų“ (p. 85). Organizacija gali tapti stipri tik tuo atveju, jei siekdama veiklos efektyvumo ir konkurencingumo, pripažįsta žmones kaip svarbiausią veiksni. „Žinių ekonomikos visuomenėje ši gebėjimą įgyja organizacijos, kurios prioritetine veiklos sritimi pripažįsta žmogiškojo kapitalo valdymo tobulinimą“ - dėsto Leonienė (2008, p.71). Kumpikaitė ir Sakalas (2001) svarsto, kad: „gauti gerų darbuotojų ir juos išlaikyti svarbu kiekvienai įmonei: ir pelno siekiančiai, ir nesiekiančiai, tiek privačiai, tiek valstybinei“ (p. 54). Tik tada įmonės galės pasiekti gerų rezultatų. Praktikoje irgi vaizdas nėra statiškas, vis daugiau įmonių pripažįsta (vadovaujasi) nuostata: „žmonės yra svarbiausias mūsų turtas“. Todėl apibendrinant galima pritarti Bohlander'io ir Snell'io (2007) išsakytai nuomonei, jog „žmogiškieji ištekliai šiuolaikinei organizacijai dabartiniu metu labiau nei bet kada tampa svarbūs“ (p. 4). Kita vertus, svarbu suprasti, kad žmogiškieji ištekliai, pajėgumai ir organizacijos kompetencija savaime dar nėra vertybės. Jų vertė pasireiškia tik tada, kai organizacija jais naudojasi tikslingai, siekdama savo užsibrėžtų tikslų. Pastaroji aplinkybė lemia būtinybę organizacijoms ieškoti naujų būdų, kaip užtikrinti kvalifikuotų darbuotojų atitiktį naujiems reikalavimams ir gebėjimą kryptingai ir laiku tobulinti personalo ugdymo sistemas, ko pasekoje įvairių šalių švietimo bei viešojo ir privataus sektoriaus atstovai kelia sau uždavinius efektyviam mokymosi galimybių tinklo sudarymui visoje šiuolaikinį žmogų supančioje aplinkoje, visais jo gyvenimo tarpsniais.



**Darbo naujumas.** Nors personalo ugdymo sistemai viešajame sektoriuje pastaruoju metu skiriama nemažai dėmesio mokslinėse konferencijose ir leidžiamuose leidiniuose, tačiau tyrimai instituciniame lygmenyje rodo, jog skiriamas dėmesys nepakankamas. Be to, reikia paminėti, jog didesnio dėmesio susilaukė valstybės tarnybos analizė, tuo tarpu kitų valstybės institucijose dirbančiųjų, tam tarpe ir viešųjų paslaugų sektoriuje dirbančių medicinos darbuotojų, padėtis praktiškai lieka netiriama.

**Darbo problema.** Viešojo sektoriaus darbuotojų mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui yra sukurta teisinė bazė, procedūros, nustatyti bendrieji mokymo organizavimo principai, kai kuriuose sektoriuose kuriamas kokybės priežiūros ir vertinimo mechanizmas. Tačiau ar šios priemonės užtikrina efektyvią personalo ugdymo sistemą institucijoje?

**Darbo objektas:** Personalo ugdymo sistema Lietuvos viešajame sektoriuje (Všį Visagino ligoninės ir Všį Visagino pirminės sveikatos priežiūros centro (toliau Všį Visagino PSPC) atveju analizė).

**Tikslas:** Ištirti ir įvertinti personalo ugdymo sistemos įgyvendinimo ypatumus Lietuvos viešajame sektoriuje pasirinktų organizacijų pavyzdžiu.

Suformuluotam tikslui pasiekti darbe keliami **uždaviniai:**

- Paanalizuoti su personalo ugdymu susijusių sąvokų sampratą, apžvelgti efektyvios personalo ugdymo sistemos kūrimo principus bei išanalizuoti personalo ugdymo reikšmę: individo, organizacijos ir visuomenės lygmenyje;
- Pristatyti personalo ugdymo sistemos ypatumus Lietuvos viešajame sektoriuje;
- Apžvelgti Lietuvos ir Europos Sąjungos (ES) šalių viešojo sektoriaus personalo rengimo tendencijas;
- Ištirti personalo ugdymo sistemos efektyvumą Všį Visagino ligoninėje ir Všį Visagino PSPC;
- Pateikti pasiūlymus personalo ugdymo sistemos efektyvumui didinti.

**Hipotezė:** dėl objektyviai susiklosčiusių sąlygų Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigose personalo ugdymo sistema didele dalimi dar nevykdoma.

**Darbo metodai ir priemonės** – rašant darbą taikyti šie metodai: mokslinės literatūros analizė, antrinė duomenų analizė, anketinė apklausa, interviu metodas, stebėjimas bei statistinė tyrimo duomenų analizė.

**Darbo struktūra.** Pirmoje darbo dalyje pateikiama personalo ugdymo sistemos samprata, jos reikšmė, pateikiami efektyvios personalo ugdymo sistemos kūrimo principai, pristatomos personalo rengimo tendencijos Lietuvos ir ES šalių viešojo sektoriaus įstaigose. Antroje darbo dalyje pateikiamas tyrimas – „Personalo ugdymo sistemos būklės Lietuvos viešajame sektoriuje vertinimas“, aptariami gauti rezultatai. Galiausiai pateikiamos išvados ir suformuluojami pasiūlymai bei rekomendacijos personalo ugdymo sistemos efektyvumui užtikrinti viešojo sektoriaus organizacijose.

## 1. PERSONALO UGDYMO SISTEMOS YPATUMAI LIETUVOS VIEŠAJAME SEKTORIJE

### *1.1. Personalo ugdymo sistemos samprata kitų sąvokų (mokymas(-is), kvalifikacija, kompetencija) kontekste*

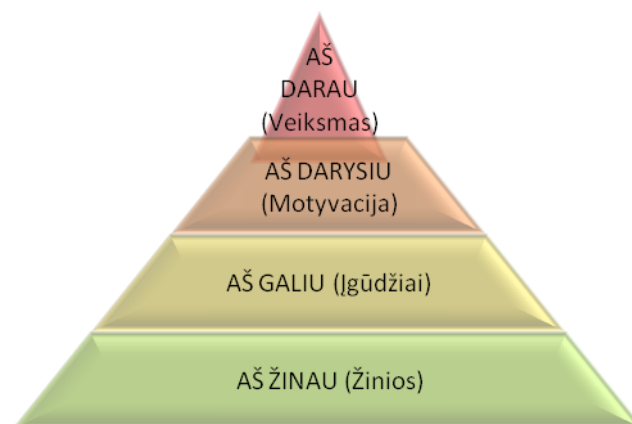
Šiuolaikinėje dinamiškoje visuomenėje žinios, informacija tampa vis didesne vertybe ir asmens realizavimosi sąlyga. Tai sąlygoja esminius pokyčius vadyboje, kada akcentuojama kokybės vadyba, žmogiškųjų išteklių vadyba, organizacinė elgsena ir kultūra, darbo efektyvumas, technologinė sparta ir t.t.. Spartūs globaliniai, technologiniai ir darbo pobūdžio pasikeitimai kelia natūralų poreikį žmonėms nuolat mokytis. Yra manoma, kad būtent individai keičia organizaciją per mokymąsi. Mokymasis skatina motyvaciją bei gebėjimą identifikuoti, apibūdinti ir išspręsti žmogiškas, socialines, ekonomines ir technologijų problemas, kurios daro įtaką bendrai individų bei organizacijos veiklai. Kaitos (pokyčių) ir mokymosi sąryšis yra abipusis. Kai individai mokosi, jie keičiasi. Ir atvirkščiai, vykstant kaitos procesams, žmonės mokosi (Schwandt, Marquardt, 2000; Hale, Whitlam, 2009). Tačiau tiek individų, tiek ir organizacijų atžvilgiu tai vyksta ne visada. Kaip teigia Balvočiūtė (2007), dažnai pasitaiko, jog organizacijų veikla kinta, tačiau naujų žinių neįgyjama, o organizacijos, kuriose nesimokoma, nevyksta ir pokyčiai, taigi jos - pasmerktos žlugti.

**Mokymo(-si) sąvoka.** Pasak Teresevičienės ir Gedvilienės (2003), mokymosi esmės paieškos prasidėjo XX a., o ypač šis procesas suaktyvėjo antroje to amžiaus pusėje. Jos susijusios su pedagogikos, mokymosi psichologijos, sociologijos ir neurologijos atradimais ir plėtra. Tyrimai, pagrįsti mokymosi analize, pirmiausia surado atgarsį bihevioristinėje ir kognityvineje teorijose ir sudarė prielaidas atsiradimui kitų mokymosi teorijų bei požiūrių, kurių dabar skaičiuojama jau dešimtimis. Per praėjusį šimtmetį buvo sukurta daugybė mokymosi teorijų, tačiau iki šiol nesusitarta dėl kurios nors vienos jų pripažinimo vyraujančia.

Taigi pravartu trumpai apžvelgti paties mokymo(-si) sąvokos esmę. Websterio (1985) žodyne mokymasis apibrėžimas dvejopai: 1) išaiškinti ar sudaryti sąlygas tam tikram elgesiui ar darbui; 2) prusinti specialiu aiškinimu ar pratybomis. Bartz'as ir kt. (1989) mokymą įvardija kaip mokymosi procesą, kurio metu žmonės įgyja įgūdžių ir žinių, padedančių atlikti užduotis. Stoneris ir kt. (2006) teigia, jog mokymasis yra veikla, nukreipta dabartinio atliekamo darbo lygiui palaikyti ir pagerinti. Panašiai šią sąvoką traktuoja kitas mokslininkas Barczykas (1997), teigiantis, jog mokymasis tai procesas, kurio pagrindą sudaro tolygus žinių atnaujinimas. Vėlesniu laikotarpiu mokslininkai mokymosi sąvoką traktuoja plačiau. Balvočiūtė ir Skunčikienė (2007) teigia, jog „darbuotojų mokymą galima apibrėžti, kaip įvairių metodų visumą, reikalingą naujai priimtam ar jau dirbančiam darbuotojui įgyti reikiamus įgūdžius tam tikrai užduočiai ar darbui atlikti“ (p. 24). Mokymo metu gali būti įgyjami

konkretūs įgūdžiai arba konkreti siauros srities kompetencija, reikalinga užimamoms darbuotojo pareigoms atlikti, ir/arba bendrieji gebėjimai, kurie yra svarbūs šiuo metu ir ateityje. Hale'as ir Whitlamas (2009) teigia, kad: „mokymai skirti maksimaliai pagerinti darbuotojo veiklą jo einamose pareigose ir pastūmėti jį *mokymosi link*“ (p. 97). Andriekienė ir Anužienė (2006) mokymo sąvoką praplečia dar labiau. Anot autorių, tai veiklos organizavimas profesinėje srityje, profesinio kompetentingumo kėlimas, kolektyvinės kompetencijos ugdymas. Darbuotojų bei vadovų mokymus autorės įvardija kaip organizacijos ar organizacijos kaip sistemos dalimi, bei žmogaus išteklių ir gamybos efektyvumo tobulinimo priemonę. Simonaitienė (2003) teigia, kad „mokymosi organizacijoje rezultatas yra ne tik gebėjimas atlikti tai, kas iki tol neįstengta, bet pabrėžiamas ir žmonių įsitikinimų bei nuostatų pasikeitimas“ (p. 35). Be to, kaip teigia pastaroji autorė, mokymasis organizacijoje reiškia šio proceso metu gautų duomenų vertimą į žinias, reikšmingas organizacijos esminiams tikslams pasiekti bei prieinamas visiems organizacijos nariams. Būtina sąlyga, kad minėti procesai turi vykti visuose organizacijos lygiuose: individo, grupės ir organizacijos bei visuose organizacijos centruose - tiek vadovų ir aukštos kvalifikacijos specialistų, tiek pagalbinių ir mažai kvalifikuotų darbuotojų veiklos sferose.

Taigi, daugelyje apibrėžimų nepaaiškinta, kaip autoriai supranta mokymąsi, apibrėžimuose neaiškinama ir kaip vyksta pats mokymosi procesas. Tiesiog teigiama, jog mokymasis ir žinių kūrimas yra tie procesai, kurie suteikia organizacijai nuolatinių pokyčių būseną, vadinasi, pajėgūs ilgainiui veikti ir asmenybinius pokyčius. Kaip jau minėta, pritariant Hale'o ir Whitlamo (2009) nuomonei: „toks pasikeitimas vyksta individualiu ir organizaciniu lygiu, o rezultatus atspindi elgesys ir suvokimas“ (p. 96).



1 pav. **Mokymosi ir keitimosi lygiai**

Šaltinis: Hale ir Whitlam, 2009, p. 97

Haleas ir Whitlam'as (2009) analizavę efektyvaus valdymo ypatumus, mokymosi procesą siūlo skirstyti į keturis lygius didėjančia tvarka (žr. 1 pav.). Pradiniu lygiu galima įgyti žinių, antriniu - tam

tikrų įgūdžių tas žinias pritaikant. Tačiau šie lygiai neparodo, kad mokymasis ir keitimasis kartais būna sunkus. Trečias lygis susijęs su motyvacija. Iš patirties žinome, kad net jei žmonės įgyja žinių ir išsiugdo tam tikrų įgūdžių, tai anaipol nereiškia, kad jie turi reikiamos motyvacijos: jie tiesiog nepasirenka pereiti į ketvirtą – pritaikymo lygį, pavadintą „Aš darau“. Autoriai įsitikinę, kad tikrasis mokymasis prasideda tada, kai žmogus arba organizacija tinkamai pritaiko savo žinias, įgūdžius ir motyvaciją tam, kad keistųsi.

Kaip, kokiomis formomis yra tobulinamasi, priklauso nuo konkrečių tikslų, poreikių, aplinkybių, darbdavių, taip pat dirbančiųjų interesų. Svarbu yra tai, kad nuolatinio mokymo/si reikšmingumo augimas keičia jo tarpusavio santykį su tradicinėmis pirminio profesinio rengimo galimybėmis. Mokymosi ir nuolatinio tobulėjimo dėka įgyjami sugebėjimai, reikalingi darbuotojams tiek dabar, tiek ir ateityje, kadangi nuolat keičiasi ir pati organizacija, ir jos aplinka. Mokymo metu gali būti įgyjami konkretūs įgūdžiai arba konkreti siauros srities kompetencija, reikalinga užimamoms darbuotojo pareigoms atlikti, ir/arba bendrieji gebėjimai, kurie yra svarbūs šiuo metu ir ateityje, - teigia Balvočiūtė ir Skunčikienė (2007).

Taipogi itin svarbu suprasti kaip individualios žinios gali virsti organizacinėmis žiniomis ir kokiais būdais žinios gali būti valdomos. Kaip teigia Jucevičienė (2007), „pačios organizacijos nesimoko, mokosi jų individualūs nariai, kurie veikia taip, kad organizacijoje vyksta mokymosi planai“ (p. 297). Tubutienė ir Morkūnaitė (2008) mokymąsi skiria į individualų ir organizacinį lygmenis. Kiekvienas jų suteikia skirtingų įgūdžių bei kompetencijų. Individualusis mokymas/is atlieka labai svarbų vaidmenį organizacijoje, tačiau, remiantis Balvočiūte (2003), „individualus mokymasis yra būtina, tačiau nepakankama sąlyga organizacijos mokymosi procese, nes jis negali tinkamai paveikti sudėtingos dinamiškos socialinės sąveikos organizacijos viduje ir išorėje. Dėl šios priežasties organizacijos mokymosi negalime laikyti paprasta individualių mokymosi procesų (kartu ir įgyjamų žinių) suma“ (p. 25).

**Kompetencijos sąvoka.** Mokymas(-is), kaip vienas svarbiausių organizacijos kaitos elementų yra neatsiejamas nuo kompetencijų lavinimo, kurios padeda spręsti darbe kylančias problemas, o taip pat pasitarnauja tobulėjimui ateityje. Dar prieš keturis dešimtmečius McClellandas (1973) teigė, jog būtent kompetencija, o ne intelekto koeficientas ir pažymiai mokykloje prognozuoja geresnius darbo pasiekimus. Kiti užsienio analitikai teigia, jog ateities darbo rinkoje vienintelė konkurencija bus žinios ir kompetencija (Mathis, Jackson, 2010).

Lietuvos ir užsienio mokslininkai įvairiai apibrėžia kompetencijos terminą (*lot.* „*competentia*“ – *atitikimas, gebėjimas; angl.* „*competence*“). Įvairių mokslininkų termino „kompetencija“ sampratos pateikiamos 1 lentelėje.

## 1 lentelė. Kompetencijos sampratos apibrėžimai

Autorius	Kompetencijos samprata
Good, 1959.	Sugebėjimas praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio principus ir technikas.
Boyatz, 1982.	Pagrindinės asmens savybės: motyvai, būdo bruožai, gebėjimai, įvaizdžio ar socialinio vaidmens aspektai, žinios, kurias asmuo gali panaudoti.
Pearson, 1984, p. 32	Tęstinė atkarpa, kuri prasideda tik žinojimu, kaip „kažką“ atlikti, ir baigiasi žinojimu, kaip „kažką“ atlikti labai gerai.
Jovaiša, 1993.	Tai pagal kvalifikaciją, žinias ir įgūdžius gerai atlikti veiklą, tai įgaliojimų turėjimas ką nors daryti, labai kvalifikuotas žinojimas.
Sokol, 2001, p. 4-10	Būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys.
Martinkus ir kt. 2002, p. 50	Žinių ir įgūdžių derinimas bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, tai vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus.
Laužackas ir kt., 2005	Gebėjimas atlikti tam tikrą operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje, ją lemia studijų metu įgytos žinios, gebėjimai, turimi požiūriai ir vertinimai, kompetencijos kokybiškumą įtakoja darbuotojo sukaupta patirtis.
Jucevičienė 2010 p.13	Asmens žinios, įgūdžiai, gebėjimai, požiūriai, vertybės, glūdinčios žmogaus viduje ir pasireiškiančios sėkmingais žmogaus konkrečios srities veiklos, darbo rezultatais.

Sąvokų analizė leidžia teigi, jog kompetencijos sąvoka dažniausiai akcentuojama kaip sugebėjimai, įgūdžiai, žinios, asmeninės savybės, reikalingi tam tikroms veikloms atlikti. Kiti šią sąvoką praplečia naudodami papildomus atributus: požiūriai, patirtis, vertinimai ir t.t. Taigi, kompetencija neįgyjama kaip tradicinė kvalifikacija gavus diplomą, ji turi būti pastoviai ugdoma. Todėl organizacijos, siekdamos atitikti nuolat kintančius reikalavimus, turi kurti mokymo sistemas, kurios būtų nuosekliai orientuotos į darbuotojų kompetencijų ugdymą.

Pagal Lindsay ir Stuartą (1997), vertinant kompetenciją, reikia įvertinti ir atliekamą darbą. Svarbu atsakyti į klausimą: kokio asmens reikia organizacijai; koks asmuo yra arba ką asmuo atlieka, kad yra laikomas kompetentingu? Modelį sudaro dvi skirtingos, bet susijusios sudedamosios dalys:

1. *Žmonės gali būti laikomi kompetentingais, jei jie kreipia pakankamai dėmesio į savo darbo atlikimą, kuris yra svarbus ir pagrįstas organizacijoje (pvz., asmuo yra kompetentingas, nes pakankamai dėmesingas organizacijai svarbiems darbams). Ši sudedamoji dalis apibūdina, ar asmuo atlieka organizacijai svarbias veiklas, kurios vadinamos indėlio sritimis.*

2. *Žmonės gali būti laikomi kompetentingais, nes jie atlieka darbą organizacijai priimtinais būdais (pvz., asmuo yra kompetentingas dėl puikaus personalo valdymo). Tai, ką organizacija vertina, kyla dėl organizacijoje vertinamų asmens elgsenų rinkinio turėjimo ir taikymo. Tai artimiausia tam, ką kiti tyrinėtojai apibūdina kompetencijomis. (<http://www.accessmylibrary.com/article-1G1-20219175/reconstruing-competence-framework-managerial.html>)*

Pirmu atveju asmuo laikomas kompetentingu pagal tai, ką jis atlieka, o antru atveju – kaip gerai ir kokiais būdais jis tai daro. Čia kyla klausimas, ar gerai atliekama tai, ko reikalaujama indėlio srityje. Pagal šių autorių nuomonę optimalus kompetencijos modelis apimtų žmones, kurie ypač daug dėmesio kreipia į reikiamas indėlio sritis, siekdami įvykdyti tikslus taikydami reikiamą kompetenciją (Lindsay, Stuart, 1997, p. 27-33). Kompetencijų apibrėžimas šiame modelyje priklauso nuo indėlio srities ir čia kompetenciją galima apibrėžti kaip integruotą elgseną, kuri gali būti panaudota sėkmingai pasiekti tikslus indėlio srityje. Aišku, optimalų modelį ne visada įmanoma sukurti. Kai kurios organizacijos taip vertina tam tikras kompetencijas, kad joms nesvarbu, kokie bus gauti rezultatai tam tikrose indėlio srityse. Organizacijose, kuriose tam tikri įgūdžiai yra vertinami kaip kultūros dalis, tam tikro talento gali pakakti, kad asmuo būtų vertinamas kaip kompetentingas, nepaisant to fakto, kad kai kurios asmens vaidmens indėlio sritys lieka neįvertintos ir dėl to prastai atliekamos.

Taigi, pakankama kompetencija aktuali dviem aspektais: „Pirmasis susijęs su kiekvieno darbuotojo pozicija – kompetencija yra svarbus veiksnys individui įgyvendinant sėkmingą karjerą. Iš kitos pusės, tai ypač svarbu ir pačiai organizacijai – darbuotojų kompetencija ir jos ugdymas leidžia organizacijai įgyvendinti savo tikslus ir prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių“ (Adamonienė, Ruibytė, 2010). (<http://vadyba.asu.lt/24/6.pdf>)

**Kvalifikacijos sąvoka.** „Kompetentingas žmogus yra labai kvalifikuotas savo profesijos žinovas“ (Stulpinas, 1996, p. 209). Ši išsakyta mintis sudaro prielaidą aptarti ir kitą artimą kompetencijai sąvoką – kvalifikacija.

Kvalifikacijos terminą (lot. „qualificatio:: qualis – koks, kokios kokybės ir facio – darau; angl. „cvalification“) Lietuvos ir užsienio mokslininkai įvairiai traktuoja ir analizuoja. Įvairių mokslininkų termino „kvalifikacija“ sampratos pateikiamos 2 lentelėje.

## 2 lentelė. Kvalifikacijos sampratos apibrėžimai

Autorius	Kvalifikacijos samprata
Blaschke, 1986, p. 536.	Įgūdžiai, mokėjimai ir žinios - išreikšti sugebėjimų, mokymosi, arba studijų pažymėjimų forma. Šiame apibrėžime akcentuojamos ne tik įgytos žinios ir gebėjimai, bet ir jų įvertinimo ir pripažinimo aspektas, dažniausiai išreiškiamas tam tikra formalia forma. Taip pat šis autorius sieja du šios sąvokos vartojimo aspektus – kad ji įgyjama mokymosi būdu, o pasireiškia ir yra plėtojama konkrečioje prprofesinėje veikloje.
Ivanivic, Collin, 1997, p.186	Apibrėžiama kaip dokumentas, įrodantis, sėkmingai pabaigtą mokymo kursą, leidžiantį užsiimti viena ar kita profesija.
Webster 1998, p. 1099.	Tam tikrų savybių, įgūdžių, žinių, patyrimo ir t.t. visuma, reikalinga asmeniui norint gauti tam tikrą postą, pareigas, užsiimti profesija ir t.t.
Vaitkevičiūtė, 2001.	Žmogaus tinkamumo tam tikram darbui laipsnis, reikiamų žinių, įgūdžių, patirties turėjimas.

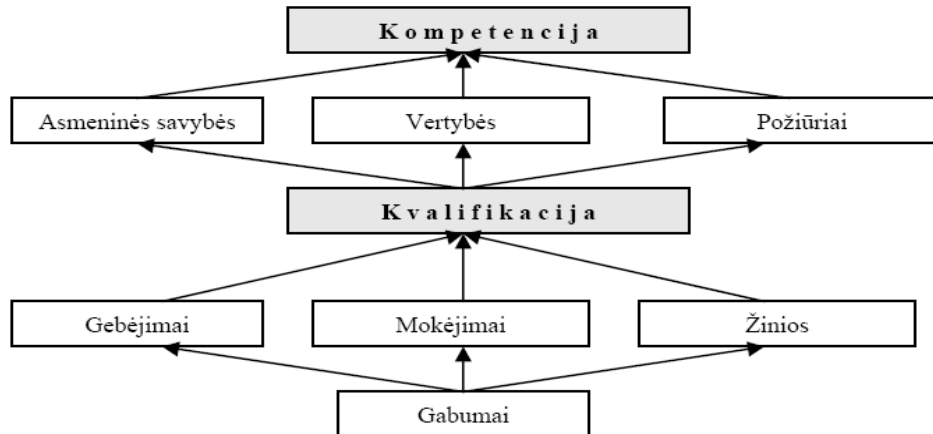
Autorius	Kvalifikacijos samprata
Sakalas, 1996, p. 77	Remdamasis vokiškąja terminologija, teigia, kad kvalifikacijos kėlimas tai – suteikimas darbuotojams kvalifikacijos, reikalingos šiuo metu jų užimamoms pareigoms atlikti arba jos tobulinimas.
Pukelis, Laužackas, 2000.	Kaip visuma žinių, mokėjimų, sugebėjimų, įgūdžių ir patyrimų, kurių įgijęs žmogus gali kokybiškai dirbti atitinkamos rūšies ir sudėtingumo darbą.
Tarptautinis standartinis profesijų klasifikatorius ISCO-88	Apibrėžiama sugebėjimu atlikti tam tikro darbo keliamas užduotis ar pareigas, nurodant, kad: 1) kvalifikacijos lygmenį nusako atliekamų užduočių ar pareigų įvairovė; 2) kvalifikacijos specializacija apibrėžiama reikiamomis žiniomis ar sritimi, darbo metu naudojamais įrankiais, medžiagomis, taip pat gaminamų prekių ar paslaugų rūšimi.
Tubutienė, 2006	Nusakoma apibrėžtais įgūdžiais ir įgalina atlikti ribotas užduotis aiškiai struktūrizuotoje veikloje, kurioje vyrauja aiškiai nustatytos darbo funkcijos (rezultatas – atliktas darbas).
Jucevičienė, 2010, p.13.	Asmens žinios, įgūdžiai, gebėjimai, įgyti mokantis ir patvirtinti formaliai išduotu diplomu, pažymėjimu, liudijančiu turimą asmens potencialą konkrečios srities darbui atlikti.

Remiantis šiais apibrėžimais, galima daryti išvadą, kad mokymasis yra kvalifikacijos sudedamoji dalis. Tai asmens savybės, žinios, įgūdžiai, gebėjimai, patyrimai įgyti mokantis. Kitų autorių šis terminas papildomas, siejant su galimybe patvirtinti formaliai išduotu diplomu, pažymėjimu, sertifikatu, įrodančiu asmens gebėjimą atlikti konkrečios srities darbą.

Vieni mokslininkai linkę kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokas sutapatinti (Jovaiša, 1993), kiti teigia, kad kvalifikacija, tai sudėtinė kompetencijos dalis, žmogaus funkcinis gebėjimas tinkamai atlikti tam tikrą dalį profesinės veiklos (Jucevičienė, Lepaitė 2000). Pripažindami šiuos skirtumus Laužackas (1999) teigia, kad jie nėra tokie dideli: „kompetencijos sąvoka yra artimesnė veiklos pasaulio aplinkai. Ji vartojama tuomet, kai tenka pabrėžti žmogaus profesines galias praktinėje veikloje. Kvalifikacijos sąvoka vartotina, kai kalbama apie tai, ką žmogus rengiasi įgyti arba įgyja švietimo sistemoje, kas yra švietimo procesų tikslai“ (p. 35). Vis dėlto yra teigiančių, kad kompetencijos ir kvalifikacijos turinio skirtumai kai kuriais atvejais gali būti dideli. Tai įrodyta vertinant kompetencijos santykį su kvalifikacija veiklos ir darbo sąvokų kontekste (Jucevičienė, Lepaitė, 2000).

Jucevičienė ir Lepaitė (2000) straipsnyje „Kompetencijos sampratos erdvė“, analizavusios kompetencijos bei kvalifikacijos sampratų santykį teigia, jog kompetencija tai - žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių. Šiame darbe pateikiama kompetencijos termino vieta tarp kitų glaudžiai susijusių terminų ugdymo moksle (2 pav.). Autorės teigia, kad: *žinios, mokėjimai ir įgūdžiai sąlygoja kvalifikacijos suteikimą, taip pat įvertinus gabumų, kurie veikia gebėjimų formavimosi svarbą bei žmogaus vertybes ar asmenines savybes, sukuriama kompetencijos (competence) šerdis ir visuminis (holistinis) pobūdis –*

gebėjimas įvertinti naują situaciją, pasirinkti jai tinkamus veiklos metodus ir nuolat į ją įtraukti dalykines ir profesines žinias (p 47).



2 pav. **Kompetencijos ir kvalifikacijos tarpusavio ryšys**

Šaltinis: Jucevičienė, Lepaitė, 2000, p. 47.

Taigi, nors kompetencijos ir kvalifikacijos terminai gana artimi, galima išskirti kai kurių skirtumų. Kompetencija yra artimesnė veiklos sferai. Kvalifikacija dažniau yra siejama su ugdymo procesais. Bet kuriam individui ruošiantis profesinei veiklai daug dėmesio skiriama profesinėms charakteristikoms, o veiklos pasaulyje šiuolaikinių organizacijų žmogui keliami reikalavimai jau nebetelpa į kvalifikacijos sampratą, apibrėžtą žiniomis, mokėjimais ir įgūdžiais atlikti tam tikras apibrėžtas funkcijas (Jūralevičienė 2003). Autoriai, plėtojantys kvalifikacijos ir kompetencijos sampratų santykį, pabrėžia, kad būtent kompetencija, o ne kvalifikacija ar tik gebėjimai įgalina žmogų veikti skirtingomis, nuolat besikeičiančiomis veiklos sąlygomis (Jucevičienė, Lepaitė, 2000).

**Personalo ugdymo sistemos samprata.** Kita ypač plati sąvoka, apimanti ne tik mokymą, bet ir asmenybės tobulinimą, profesinės kvalifikacijos kėlimą, yra personalo ugdymas. Personalo ugdymas jau ilgą laiką yra laikomas vienu iš svarbiausių socialinių mokslų dėmesio objektų. Jis yra aktualus ne tik personalo vadybos specialistams bei praktikams, bet ir organizacijų vadovams, nes ugdymas sudėtingas reiškinys, tad jam paaiškinti yra sukurta daug įvairiausių teorijų. Įvairių mokslininkų personalo ugdymo sąvokos apibrėžimų sintezė pateikiama 3 lentelėje.

Jeigu siaurąja prasme personalo ugdymas dažnai tapatinamas su mokymu, tai traktuojant personalo ugdymą plačiąja prasme, galima teigti, jog tai yra mokomoji veikla, kuri orientuota į organizacijos ateities poreikius, kuri įgalina greitai reaguoti į dinamišką aplinką ir tuo pačiu suteikia organizacijai tam tikrą pranašumą konkurencinėje kovoje. Pritariant Gumbicaitės-Šilingienės (1998) nuomonei, galima teigti: akivaizdu, kad: „personalo ugdymas yra platesnė sąvoka už darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ar naujų žinių įgijimą“ (p. 52).



### 3 lentelė. Personalo ugdymo sampratos apibėžimai

Autorius	Personalo ugdymo samprata
Steiner, 1997	Personalo ugdymas apima: profesinį mokymą (pirminę profesinę kvalifikaciją, profesinį tobulinimą (kvalifikacijos kėlimą – naujausias žinias ir įgūdžius), mokymą dirbti vadovaujamą darbą (būtiną vadybos teorijos ir praktikos kompetenciją), perkvalifikavimą (naujos veiklos mokymą).
Monkevičienė, 1999, p.118	Tai ypatingu būdu organizuojama besimokančiųjų veikla, kurioje jie įgyja patyrimo, žinių, pratinasi išreikšti save, kurti.
Stankevičienė, Staškevičius, 1999, p. 68	Tai viena iš strateginių organizacijos nuostatų, kai darbuotojų gebėjimai vystomi adekvačiai organizacijos tikslams.
Downing et. al. , 2000, p. 171-181.	Darbuotojų paruošimas naujiems iššūkiams, ateities darbams, naujo požiūrio į organizacijos suteikiamų galimybių išnaudojimą formavimas
Thomson et.al., 2001.	Tai aukštos kvalifikacijos personalo, kuris geriausiai atitinka įmonės tikslų įgyvendinimo užtikrinimą atranka ir išlaikymas įmonėje, nuolat vertinant jų kompetencijos ir darbo atlikimo lygį, ir suteikiant jiems galimybę nuolat mokytis.
Stankevičienė ir kt., 2008, p. 200.	Organizuota veikla, kurioje darbuotojas įgyja patyrimo, žinių, geba išreikšti save ir kurti.

Apibendrinant pagrindinių temos sąvokų analizę, galima daryti išvadą, kad: mokymas(–is), kompetencija, kvalifikacija, personalo ugdymas tai sąvokos, kurios viena kitą papildo, kartais net viena sąvoka apibrėžiama naudojant kitas giminias sąvokas. Vis dėlto logiška seka pateikta šių sąvokų analizė leidžia daryti išvadą, kad plačiausia yra personalo ugdymo koncepcija, apimanti likusių sąvokų sintezę.

**Besimokančios organizacijos samprata.** Galiausiai reikia pripažinti, jog visų darbe analizuojamų sąvokų turinys neatsiejamas nuo besimokančios organizacijos sampratos turinio. Besimokančios organizacijos standartas yra jos modernėjimo ir sėkmingos veiklos žinių visuomenėje imperatyvas, orientacijos į pokyčius ir naujoves rezultatas. Pirmasis besimokančios organizacijos koncepciją išplėtojo Senge (1990) apie 1990-uosius metus ir aprašė knygoje „Penktoji disciplina: besimokančios organizacijos menas ir praktika“. Besimokanti organizacija: 1) sukuria darbuotojams tinkamą aplinką, aprūpina veikla ir galimybėmis, gerinančiomis savarankišką ir grupinį mokymąsi. 2) nuolat keičiasi, sujungdama mokymąsi, galimybes ir organizacinę plėtrą. Šis autorius teigia, jog vien organizacijos savybių nepakanka – besimokančiai organizacijai reikia narių, norinčių nuolat tobulinti savo įgūdžius, kuriant įžvalgumą ir gebėjimus dirbti kartu kaip komanda. Besimokanti organizacija yra idealas, vizija. Įvairios organizacijos to pasiekia skirtingais lygiais ir būdais. Tai organizacijos, kuriose žmonės nuolat plečia savo sugebėjimus siekdami rezultatų, kuriose išugdomi nauji ir ekstensyvūs mąstymo būdai, kolektyviniai siekiai yra laisvi, o žmonės nuolat mokosi mokytis kartu (Senge, 1990).

Kaip teigia Sakalas (2003), *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. Tikrasis ir reikšmingiausias darbas besimokančioje organizacijoje vyksta mokymosi rate, erdvėje, kurioje mokymasis persipina su praktika, tai vyksta fizinės struktūros – organizacijos – viduje. Mokymosi ratas ir veiklos sritis yra viena sistema. Šie abu junginiai veikia vienas kitą, inicijuodami apčiuopiamus ir subtilius pokyčius, kurie ir pasireiškia susikūrusioje besimokančioje organizacijoje (p. 173). Kitas lietuvių teoretikas Lakis (2003), antrinant Sakalo (2003) mintims, teigia, jog, mokymosi procesas besimokančioje organizacijoje neapsiriboja reguliariais seminarais, darbuotojų siuntimu kelti kvalifikaciją į specializuotas institucijas. Visa tai turi būti tinkamai sutvarkyta, t.y. tiriami ir pagrįstai vertinami organizacijos ir atskirų darbo vietų poreikiai naujų žinių ir įgūdžių, mokymosi programos turi būti tęstinės. Kai tai taps praktika, bus pasiekta pirmoji besimokančios organizacijos pakopa. Toliau skleidžiami įgytos žinios ir sumanymai, vėliau jie pritaikomi organizacijoje. Tai nelengvai įgyvendinama ir atsakingiausia besimokančios organizacijos ciklo grandis. Darbuotojų teorinės žinios, sprendimo metodai ir įgūdžiai pagal galimybę taikomi gerinant paslaugų turinį ir kokybę, darbų organizavimą, atskirų darbo vietų ir padalinių funkcionalumą. Jei tai tampa sistema, pamažu formuojasi organizacijos narių sisteminės mąstysenos bruožai, kai organizacijos situacija matoma ir vertinama visapusiškai ir kompleksiškai (p.66).*

Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad besimokanti organizacija yra sudėtinga, daug laiko, pastangų ir išteklių reikalaujanti sistema, tačiau žinių visuomenėje toks organizacijos tipas tampa pagrindine sėkmingo organizacijos vystymosi ir prisitaikymo prie laikmečio iššūkių galimybe.

### ***1.2. Efektyvios personalo ugdymo sistemos kūrimo principai***

Perėjimas prie naujų technologijų, inovacijų taikymas, naujų veiklos valdymo ir darbo formų diegimas organizacijoje, galiausiai bet kokie kiti vidaus ir išorės pokyčiai reikalauja ženklių išlaidų, pastangų ir laiko, susijusių su žinių atnaujinimu. Kaip teigia Bagdanavičius (2002), „formalus išsilavinimas jau seniai nėra vienintelis ir pakankamas personalo rengimo metodas. Diplomo gavimas ir darbinės veiklos pradžia nėra mokymosi proceso pabaiga, o tik jo bendros preliminarinės dalies užbaigimas ir labiau specializuoto bei ilgesnio profesionalios kvalifikacijos įgijimo proceso pradžia“ (p. 43). Taigi, darbuotojai turi kelti savo kvalifikaciją ne tik tam tikru metu, kai to reikia darbui, tačiau turi tai daryti nuolat. „Informacijos apimtis padvigubėja vidutiniškai kas penkerius metus, todėl bazinis išsimokslinimas leidžia išlaikyti reikiamą pasirėngimo lygį tik neilgą laiko tarpą. Praėjus tam tikram laikotarpiui, darbuotojai turi pakelti savo kvalifikaciją.“ (Sakalas ir kt. 2000, p.396). Todėl darbuotojai, norintys būti savo srities specialistais bei gerai išmanyti socialinius, psichologinius ir kitus specifinius savo įmonės veiksnius, turi nuolat dalyvauti ugdymo programose, kvalifikacijos kėlime ir

t.t. „Todėl nenutrūkstamo mokymo ir nuolatinio kvalifikacijos kėlimo sistemos vystymo būtinumas niekam nekelia abejonių. Galiausiai, dažnai perkvalifikuoti darbuotoją apsimoka labiau, negu jį pakeisti (Bagdanavičius, 2002, psl. 43).

Personalo ugdymas kaip sistema nėra naujas reiškinys, tačiau pastaraisiais metais pastebimas besikeičiantis požiūris į patį personalo ugdymą: suvokiama, jog personalo ugdymas kaip sistema palengvina organizacijos vadovams užduotį apsisprendžiant dėl darbuotojo karjeros raidos organizacijoje, darbo funkcijų paskirstymo, skirstant atlygį už darbą ir kt.. Vadovaujantis Sakalo (2003) mintimis, formuojant personalo ugdymo strategiją (sistemą), reikia įvertinti tai, kad *personalo mokymas ar kvalifikacijos kėlimas yra daugiau susijęs su ta darbuotojų kvalifikacija, kuri reikalinga šiuo metu jų užimamoms pareigoms atlikti. Tuo tarpu personalo ugdymas susijęs su kvalifikacija, kuri bus reikalinga ateities darbų atlikimui*. Panašiai mąsto ir Vakarų šalių atstovai, teigiantys, kad mokymas yra nukreiptas dabartiniam atliekamo darbo lygiui palaikyti ir pagerinti, bei susijęs su organizacijos poreikiais, kurie atsiranda esant nepakankamai darbuotojų kompetencijai tam tikram darbui atlikti (Stoner et. al.,1999, p. 383, Luoma, 2000, Dessler 2001).

Darbuotojų ugdymo tikslas – įmonės žmogiškųjų išteklių tobulinimas bei parengimas dirbti naujausiomis pokyčių sąlygomis. Pagal Stankevičienę ir Lobanovą (2006), siekiant šio tikslo, reikėtų pateikti šiuos klausimus: Kaip įvertinti, suplanuoti ir organizuoti ugdymo poreikį? Kaip įvertinti mokymo ir kompetencijų lavinimo poreikį bei suplanuoti ir organizuoti mokymus? Kaip organizuoti darbuotojų veiklą, įtvirtinančią įgytas žinias ir kompetencijas bei ugdymo rezultatus? Kaip pasiekti, kad personalo ugdymas duotų praktinę naudą?

#### 4 lentelė. Tradicinės mokymo ir personalo ugdymo sistemų lyginamoji analizė

	Tradicinė mokymo sistema	Personalo ugdymo sistema
<b>Kas?</b>	Atskiri individai	Visi
<b>Kaip?</b>	Periodinis apmokymas	Nenutrūkstamas mokymasis visą gyvenimą
<b>Kada?</b>	Nuo – iki	Nuolat
<b>Kur?</b>	Auditorijoje	Visur (darbo vietoje, auditorijoje, namie)
<b>Kodėl?</b>	Taip įprasti	Orientacija į ateities poreikius
<b>Kokia?</b>	Tenkinanti įmonės poreikius	Tenkinanti ir darbuotojų, ir įmonės poreikius

Šaltinis: adaptuota pagal Sakalas, 2003, p. 168

Taigi, svarbiausias aspektas personalo ugdymo sistemos analizėje tai, jog darbuotojų ugdymas yra orientuotas į ateitį ir tai nėra vienkartinį (ap)mokymų visuma. Jis turi vykti kasdieninės darbinės

veiklos rėmuose. Tai sąlygoja personalo ugdymo sistemos ypatumus/skirtumus (žr. 4 lentelę), palyginti su tradicinėmis personalo mokymo sistemomis.

Subačienė ir Mackevičius (2008), analizavę profesinio ugdymo sąnaudų valdymo problemas įmonėje, teigia, kad darbuotojų profesinio ugdymo poreikis atsiranda tada, kai darbo vietų reikalavimai ir jas užimančių darbuotojų profesinis pasirengimas pradeda nesutapti. Darbuotojų profesiniu pasirengimu turėtų būti rūpinamasi anksčiau negu technikos ir technologijų plėtra, naujų darbo organizavimo formų ir metodų diegimu įmonėje ir t.t.. Tačiau tam turėtų būti sudarytos sąlygos asmenybei tobulėti, t. y. darbuotojų profesinio ugdymo procesas turėtų būti aktyvus, jame vienodai dalyvautų abi suinteresuotos pusės – ir darbuotojas, ir įmonės vadovybė. Profesinis ugdymas turi būti orientuojamas į tai, kad darbuotojo profesinis pasirengimas ir gebėjimai maksimaliai atitiktų jo atliekamo darbo turinį bei šio turinio numatomus ateities pokyčius. Pasaulinė praktika rodo, kad efektyviai veikiančios organizacijos yra suinteresuotos savo darbuotojų profesiniu augimu. Jos skiria daugiau dėmesio darbuotojų karjerai. Darbuotojų karjeros planavimas ir jų profesinis ugdymas leidžia susieti darbuotojų profesinio augimo interesus su įmonės einamaisiais ir perspektyviniais planais. Kai kiekvieno darbuotojo karjera tiesiogiai susijusi su įmone, jie aktyviau domisi iškilusiomis problemomis, dalyvauja jas sprendžiant, yra suinteresuoti visos įmonės sėkme. Šiuo atveju darbuotojams patiems rūpi jų kvalifikacijos kėlimas, profesinių žinių gilinimas ir atnaujinimas, geresnis savo galimybių panaudojimas ir t.t.. Todėl kiekviena sėkmingai veikianti įmonė, atsižvelgdama į aplinkos sąlygas ir savo vidinius rezervus, turėtų suformuoti individualią darbuotojų ugdymo strategiją, kuri būtų susijusi su apsirūpinimu tinkamo išsilavinimo darbuotojais, tolesniu jų mokymu ir kvalifikacijos kėlimu darbo vietose, siekti geriau panaudoti kiekvieno darbuotojo gabumus.

Ugdymas atliekamas kasdieniniame gyvenime, didinant darbuotojų kvalifikaciją, gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, suteikiant naujų žinių, lavinant įgūdžius, patirtį, numatant galimas klaidas. Darbuotojas nebus produktyvus ir jo darbas nebus kokybiškas, jeigu jis nemokės prisitaikyti prie pokyčių, neišmanys socialinių bei psichologinių procesų, vykstančių jų įmonėje.

Pakankamai dažna organizacijų problema yra ta, kad darbuotojų mokymo sistemos nėra orientuojamos į ateities perspektyvas. Čia vyraujančios tradicinės kvalifikacijos kėlimo sistemos neefektyvios. Kiekviena organizacija, siekdama efektyvaus personalo ugdymo proceso, privalo kruopščiai kurti ilgalaikius mokymosi planus tiek atskiriems darbuotojams, tiek skirtingiems padaliniams, pagaliau visos organizacijos mastu. Tai turi būti oficialiai įforminta ir kiekvienam darbuotojui prieinama informacija. Reali situacija rodo, jog tik reta šalies įmonė rengia metinius personalo ugdymo planus, tačiau jų toli gražu nepakanka - būtina turėti aiškią ilgalaikę personalo ugdymo strategiją ir politiką. Tuo tikslu turi būti sukuriama integruota mokymo sistema, pagrįsta kompetencijos ugdymu, orientuota į ateitį, įgalinanti greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją ir kartu suteikiant pranašumo konkurencinėje kovoje (Sakalas 2003, Adamonienė, Ruibytė 2010). Todėl

darbuotojų kompetencijos ugdymas turi būti viena iš prioritetinių krypčių, kuriant šiuolaikines ugdymo sistemas. Personalo ugdymo strategija nusako, kaip įmonė sieks personalo ugdymo tikslų, sudaro sąlygas formuoti ilgalaikius konkurencinius pranašumus. Svarbiausia – ji turi būti nuosekli ir derėti su bendrąja organizacijos verslo strategija. Tai galima pasiekti sudarant bendras darbuotojų mokymo ir ugdymo programas, apimančias daugelio organizacijos tikslų įgyvendinimą

Kaip teigia Stankevičienė ir kt. (2008), „personalo ugdymo turinys turėtų apimti sąmoningą ir tikslingą bei spontanišką mokymą, saviugdą ir savęs tobulinimą, nuolatinį mokymąsi visą gyvenimą“ (p. 201). Todėl šios autorės personalo ugdymo proceso veiksnius sieja su personalo valdymo etapais: personalo poreikio planavimas, personalo paieška ir atranka, personalo adaptacija, personalo vertinimas, personalo karjeros planavimas, personalo mokymas. Sakalas (1996) šią seką praplečia papildomu etapu: darbų analize. Taigi, kaip teigia A. Stankevičienė ir Staškevičius (1999), „nagrinėjant plačiąją prasme, personalo ugdymas prasideda personalo paieškos momentu ir baigiasi tik tada, kai darbuotojas palieka įmonę“ (p. 96). Panašią nuomonę pateikia Stankevičienė ir Lobanova (2006) teigdamos, kad „personalo ugdymas yra tęstinis procesas, kuris prasideda nuo darbuotojų priėmimo į darbą *ar net anksčiau* (pvz.: pasirenkant tinkamus kandidatus mokymo įstaigose) ir baigiasi jo atleidimu (p. 91). Taigi, vadovai turi būti pasiruošę investuoti į darbuotojų tobulėjimą ne tik jį priimant, bet ir visą jo darbo laikotarpį. Darbuotojas taip pat turi dėti pastangas į savo tobulėjimą, nes darbuotojas, kuris nenori dalyvauti ugdymo programoje, yra blogas darbuotojas, nesugebantis dirbti pagal šiuolaikinius rinkos reikalavimus bei technologijų pokyčius ir be abejo neatnešantis įmonei naudos.

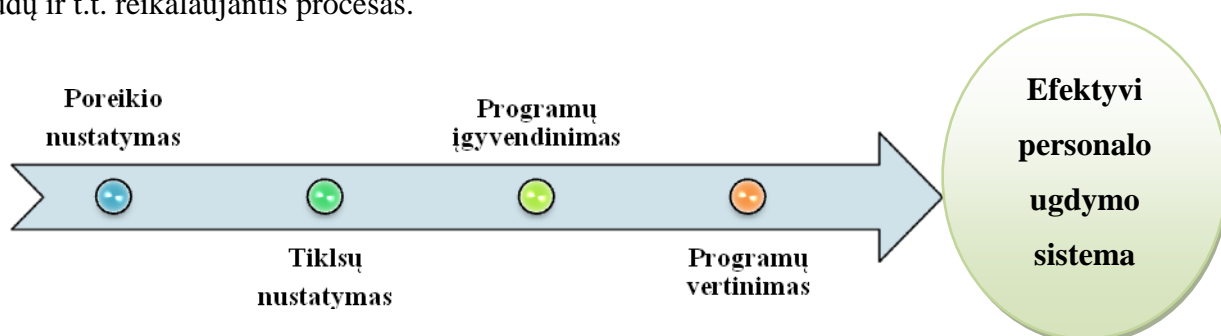
Personalo ugdymo sistema turi būti kuriama remiantis tam tikrais principais. Be anksčiau jau minėtos būtinybės, kad personalo ugdymo sistema turi būti orientuota į ateitį, kaip teigia Sakalas (2003), Prišmantienė (2004), personalo ugdymo sistemos tikslai turi būti formuluojami atsižvelgiant į įmonių ir jų darbuotojų interesus. Lietuvoje dažniausiai personalo mokymas organizuojamas kai reikia patenkinti tam tikrus įmonių poreikius. Tuo tarpu personalo ugdymo strategija bus veiksminga ir motyvuojanti tik tuo atveju, jei ji suderins abiejų pusių tikslus. „Darbuotoją tobulėti, siekti karjeros aukštumų, būti savo srities specialistu labiausiai skatina vidiniai veiksniai, tokie kaip vertybės, lūkesčiai, poreikiai, o organizacija savo politika turėtų motyvuoti ir sudaryti tam visas galimybes“ (Jūrevičienė, Komarova, 2010, p. 127). Todėl „personalo ugdymo koncepcija, atspindinti šiuolaikinės organizacijos ir jos narių lūkesčius, gali būti formuluojama taip: personalas ugdomas tikslingai naudojant unikalias žmogiškojo kapitalo savybes nuolatiniam organizacijos konkurencinio pranašumo formavimui ir palaikymui užtikrinti“ (A. Stankevičienė ir kt. 2008, p. 202). Vadinasi efektyvi personalo ugdymo strategija „kiek įmanoma pilniau atskleidžia darbuotojų individualius sugebėjimus ir potencialias galimybes bei maksimaliai juos panaudoja ir plėtoja, panaudodama tam maksimaliai galimas investicijas. Tokios veiklos priešingybė – siekimas kuo greičiau pasinaudoti darbuotojo

profesiniu - potencialu, minimizuojant investicijas į darbuotojo ugdymą“ (Stankevičienė, Staškevičius, 1999, p. 68).

Personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema suprantama kaip visuma tam tikrų institucijoje vykdomų mokymo procesų etapų, kurie tarpusavyje sąveikauja ir veikia vienas kitą siekiant bendro tikslo – užtikrinti efektyvų personalo mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą. Tai ypač sudėtinga sistema su jai būdinga visų sudėtingų sistemų charakteristikomis (Garalis, 1997, Sakalas, 1996). Todėl personalo ugdymo valdymas ypač komplikuoatas – vieni sistemos posistemiai valdomi centralizuotai, kiti pasižymi autonomiškumu. Beje, ugdymo sistema yra kelių lygių, kurie tarpusavyje yra susiję tiek vertikaliais, tiek horizontaliais ryšiais. Vieno posistemio parametrų pasikeitimas sąlygoja kitų posistemų ir apskritai visos personalo ugdymo sistemos kaitą. Ugdymo sistemos skaidymas į posistemius leidžia įvertinti kiekvieno posistemio funkcionavimo mechanizmo ypatumus, nepažeidžiant personalo ugdymo sistemos bei organizavimo vientisumo (Sakalas, 2003). Anot Stankevičienės ir Lobanovos (2006), norint įvykdyti sisteminių požiūrį, darbuotojų ugdyme reikėtų išskirti atskirus posistemius pagal personalo kategorijas ir toliau jas diferencijuoti pagal ugdymo lygius bei terminus. Tokio požiūrio privalumai gali būti tokie:

- Galima įvertinti kiekvieno posistemio mechanizmo ypatumus, susijusius su darbuotojų ugdymo objektu, terminais bei lygiu ir taip nepažeidžiant personalo ugdymo sistemos vientisumo.
- Išskaidžius į posistemius darbuotojų ugdymo procesą būtų galima išreikšti paprastais modeliais, nedidelių kintamųjų skaičiumi, atspindinčiu tikruosius procesus.
- Galima geriau įvertinti atskirų personalo kategorijų darbo ir formavimo ypatumus bei padidinti darbuotojų ugdymo efektyvumą (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Galiausiai, siekiant užtikrinti sėkmingą ir efektyvų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą institucijoje, reikia suvokti, kad tai nėra savalaikis, o nuolatinis (ilgalaikis) - ypač daug dėmesio, laiko, sąnaudų ir t.t. reikalaujantis procesas.



3 pav. Personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso etapai

**Šaltiniai:** sudaryta autorės, remiantis: Dessler, 2001, Bakanauskienė, 2002, Stankevičienė 2001, Sakalas 2003, Prišmantienė, 2004.

Apibendrinus mokslinėje literatūroje analizuojamus personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo proceso etapus, galima išskirti 4 pagrindinius etapus, būtinus realizuoti, siekiant įgyvendinti efektyvią personalo ugdymo sistemą organizacijoje (pateikiama 3 paveiksle).

Remiantis mokslinės literatūros analize šiame procese galima būtų išskirti ir daugiau etapų. Dessleris (2001), be jau minėtų 4 etapų papildomai išskiria veiksmingumo patikrinimą. Tai mokymo programos veiksmingumo patikrinimas, organizuojant užsiėmimą pavyzdinei auditorijai. Stankevičienė (2003) prieš mokymo programų įgyvendinimo etapą papildomai išskiria mokymo metodų parinkimo etapą.

Taigi, efektyvaus personalo ugdymo sistemos kūrimo procesą galima skaidyti į daugiau ir mažiau etapų, vis dėlto galima teigti, jog 3 paveiksle pateikta 4 etapų schema, yra pakankamas garantas siekiant efektyvumo šioje veikloje.

***Personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikio analizė.*** Siekiant orientuotis į pasikeitusius įvairių veiklos sričių reikalavimus, pirmiausia reikalinga išsiaiškinti kokius suteikti naujus ar patobulinti jau turimus darbuotojų įgūdžius bei sugebėjimus. Kaip teigia Cole'as (2004), „būtina nustatyti koks bus reikalingas mokymas ir, ar, apskritai, jis yra reikalingas“ (p. 317). Taigi, personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikio analizė yra pirminis žingsnis mokymo planavimo procese, lemiantis efektyvų mokymo programos įgyvendinimą. Mokymo poreikio tyrimas padeda nustatyti, kiek, į kokį personalą ir kodėl įmonė turėtų investuoti. Kaip teigia Dessleris (2001) pirmiausia reikia nustatyti, ar mokymas reikalingas, jeigu taip, tai koks mokymas. Pagrindinis uždavinys nustatant naujų darbuotojų mokymo poreikius – įvardyti darbo funkcijas, jas suskirstyti į atskiras užduotis, o paskui mokyti naująjį darbuotoją šias užduotis atlikti.

Jurkauskas (2006) mokymo poreikį apibrėžia kaip: „bet kokį darbuotojo žinių, supratimo, įgūdžių ar požiūrių trūkumą, kuris reikalingas tam tikrame darbe ar organizacijoje“ (p. 184). Panaši Mackevičiaus ir Subačienės (2008) nuomonė. Jie teigia, kad: „darbuotojų profesinio ugdymo poreikis atsiranda, kai darbo vietų reikalavimai ir jas užimančių darbuotojų profesinis pasirengimas pradeda nesutapti“ (p. 45) Mokymosi visą gyvenimą memorandumė (2001) teigiama, kad kvalifikacijos kėlimo poreikį visų pirma apsprendžia kvalifikacijos deficitai. Deficitai išaiškinami pagal gamybos, ekonomikos ir vadybos sritis. Rinka reikalauja naujos elgsenos ir gebėjimų. Tai bendradarbiavimo deficitas, lankstumas, mokėjimas dirbti grupėse, konfliktų sprendimo būdai ir kt. Svarbu atskirti deficitus, kurie nesunkiai gali būti likviduojami paties darbuotojo darbe. Be to, deficito sampratai yra lemiamas pasirenkamasis atskaitos taškas: ar tai atsilikimas nuo šiuolaikinio lygio, ar tai atsilikimas nuo to lygio, kuris bus reikalingas darbuotojui vėliau, ar tai ateities reikalavimus aplenkiantis lygis. Tik pastaruoju atveju užtikrinamas mokymo ir kvalifikacijos kėlimo efektyvumas (Europos bendrijos komisija, 2001).

Kaip teigia Garalis (2004), „organizacijos, pasižyminčios sisteminiu požiūriu, nuolatinio mokymo(si) poreikį nustato atsižvelgdamos į pačios organizacijos poreikius, padalinio arba funkcinis poreikius, darbo arba užduoties poreikius ir galiausiai atskiro darbuotojo poreikius“ (p. 24). Stoner'io ir kt. (1999) teigimu personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikio analizė tai procesas, apimantis šių žingsnių seką:

- Darbo reikalavimų analizė. Tiriami darbai atlikti reikalingi gebėjimai ir žinios, o jų neturintys darbuotojai turi būti mokomi.
- Organizacinė analizė. Atliekama organizacijos efektyvumo analizė, išsiaiškinama, dėl kokių priežasčių veikla nėra efektyvi, gal darbuotojus reikia papildomai mokyti.
- Darbuotojų tyrimas. Apklausos ar anketavimo būdu išsiaiškinamos vadovų bei darbuotojų patiriamos problemos darbe ir būdai joms spręsti.

Panašią nuomonę išsako ir Winfredas (2003), teigdamas, kad *mokymo poreikių nustatymas arba poreikių analizė yra organizacijos mokymo poreikių nustatymo procesas, kai siekiama atsakyti į klausimą, ar organizacija turi poreikių, tikslų ir problemų, kuriuos reikia nukreipti į mokymus. Šiame kontekste poreikių nustatymas yra trijų žingsnių procesas, susidedantis iš organizacijos analizės, užduočių analizės ir darbuotojų analizės* (p. 235). Laužackas (2005) darbuotojų mokymo poreikį analizuoja siauriau, teigdamas jog darbuotojų kompetencijų tobulinimo planavimas turi būti paremtas pokyčių organizacijos aplinkoje ir viduje analize bei darbuotojų poreikių tyrimu. Desslerio (2001) nuomone, norint atlikti mokymo(si) poreikio analizę, reikia išsiaiškinti kokie konkretūs darbo įgūdžiai reikalingi reikiamai kokybei ir našumui pasiekti. Būtina ištirti „potencialius mokinius“, kad mokymo programa atitiktų jų išsilavinimo lygį, patirtį, įgūdžius, požiūrį ir asmeninį suinteresuotumą.

Reikia suvokti, kad mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikiai yra kintantys ir įvairūs. Todėl ir personalo ugdymo sistemos tobulinimo poreikių nustatymo modelių mokslinėje literatūroje gausu. Vadovaujantis personalo mokymo procesą tyrinėjusių autorių (Dessler, 2001, Bakanauskienė, 2002, Mathis, Jacson, 2003, Cole, 2004) mokslinių publikacijų analize, skiriami tokie mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdai (modeliai): stebėjimas, pokalbiai, darbo ir užduočių analizė, gabumų testas, kvalifikacijos tyrimas, darbiniai interviu, darbo rezultatų vertinimas, darbo reikalavimų analizė, potencialių „mokinių“ apklausa, diskusija grupėse, procesų atvaizdavimas ir kt. Koks bus pasirenkamas mokymo poreikių nustatymo metodas, ar metodų grupė neturi didelės reikšmės, svarbu, kad jis turėtų veiksmingą praktinį taikomumą. Kaip teigia Dessler'is (2001), pavyzdžiui: „*naujai priimtų darbuotojų mokymo poreikiui nustatyti naudojama užduočių analizė. Jeigu dabartinių darbuotojų darbo rezultatai yra nepakankami, tai nepakanka atlikti tik užduočių analizę. Tokiu atveju būtina ištirti darbuotojo darbo atlikimo lygį arba kokybę. Per tyrimą reikia išsiaiškinti darbo atlikimo trūkumus, priežastis, numatyti priemones tiems trūkumams pašalinti. Tai galėtų sudaryti mokymo(si) programos arba kitų priemonių panaudojimo pagrindą*“ (p. 157-158).



**Personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo tikslų nustatymas.** Nustačius mokymo poreikį kitas mokymo proceso projektavimo etapas – suformuluoti konkrečius mokymo tikslus. Šio etapo metu reikia atsakyti į klausimą: *Ko mokymų metu ketinama pasiekti?* „Personalo ugdymo sistemos tikslai turi aiškiai parodyti organizacijos, padalinio ar individualaus asmens perspektyvas, kai ji bus įgyvendinta“ (Sakalas, 2003, p. 16). Dessler'io (2001) nuomone, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tikslai paprastai apibrėžiami kaip darbo atlikimo lygio, kurį besimokantieji turėtų pasiekti, kad būtų laikomi kompetentingais, apibūdinimas.

Darbuotojų ugdymo sistemos tikslai turi parodyti įmonės ar individo perspektyvas, kai ji bus įgyvendinta. Balvočiūtė ir Skunčikienė (2007) analizavusios mokymo metodų įtaką ugdant darbuotojų gebėjimus teigia, jog projektuojant mokymo proceso tikslus, visų pirma reikėtų atsakyti į tris klausimų grupes pateikiamas 5 lentelėje.

### 5 lentelė. Personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo tikslų grupės

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

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Balvočiūtė, Skunčikienė, 2007, p. 25.

Kaip teigia Patapas ir Kasperavičiūtė (2009), *mokymo tikslų išskyrimas padeda nukreipti mokymosi procesą reikiama linkme ir gauti didžiausią naudą. Teisingai suformuluoti, paremti užduotimis ir žiniomis-įgūdžiais-gebėjimais mokymo tikslai detalizuoja, ką apmokomas asmuo privalo gebėti atlikti sėkmingai baigęs mokymo programą. Mokymo tiksluose taip pat turi būti nustatyti tam tikri standartai pagal kuriuos apmokomas asmuo vėliau bus vertinamas* (p.82).

Galiausiai, jei tikslai apibrėžti teisingai, nesunku įvertinti darbuotojų ugdymo efektyvumą. „Priešingu atveju yra nelengva nustatyti ir pagrįsti reikalingų išteklių, ugdymo metodų ir formų pasirinkimą“ (Sakalas, Šilingienė, 2000, p.151).

**Mokymo programų įgyvendinimas.** Šio etapo metu sudaromos ir įgyvendinamos konkrečios ugdymo programos. Atsižvelgiant į personalo ugdymo sistemos tikslus, turi būti numatomos konkrečios tuos tikslus pasiekti padėsiančios priemonės ir metodai. Mokymo metodų ir priemonių taikymas priklauso nuo daugelio dalykų: metodų paskirties, tikslinės grupės, mokymo(si) tikslų, proceso eigos, mokymo strategijos, grupės dydžio, mokymų trukmės ir t.t. (Lukošiūnienė, Bėkšta, 2005). Bakanauskienės (2002) teigimu: „konkrečios mokymo ar tobulinimo programos, vietos parinkimą sąlygoja tokie pagrindiniai veiksniai: kaina - efektyvumas, programos turinys ir paskirtis,

metodui reikalingų sąlygų prieinamumas, mokinio specifika“ (p.104). Lukošūnienė ir Bėkšta (2005) išskiria keletą svarbių momentų siekiant tinkamai pasirinkti mokymo metodus: metodai turi sudaryti sąlygas atsipalaiduoti ir judėti, metodai turi įtraukti kaip galima daugiau dalyvių ir sudaryti galimybę jų bendravimui, metodai turi aktyvinti dalyvių jau turimas žinias bei stiprybes ir padaryti jas naudingas grupei, metodai neturi parodyti nei vieno dalyvio žinių, įgūdžių spragų, metodai turi gerinti atmosferą grupėje. Be to, kaip teigia Juralevičienė (2007), parenkant metodus, reikia atsižvelgti ir į besimokančiųjų skaičių (nuo to priklauso kiek informacijos bus pateikiama, kokiais metodais informacija bus pateikiama ar bus lavinami praktiniai įgūdžiai, ar ne), mokymosi trukmę (trumpi užsiėmimai, mažos užsiėmimų serijos, vienos dienos seminarai, ilgalaikės programos), mokymo dažnumą (vienkartinis, kasmetinis, kelis kartus per metus, dažnai vykstantis mokymas).

Mokymai populiarėja, jie tampa daugelio įmonių neatskiriama kasdienės veiklos dalimi. Jiems steigiami atskiri padaliniai, suteikiami žmogiškieji ištekliai, samdomos konsultacinės kompanijos, skiriamas įmonės darbo laikas, finansiniai ištekliai ir t.t.. Didėjantis dėmesys sąlygoja ir didėjančią mokymosi formų įvairovę. Mokslinėje ir populiariojoje literatūroje mokymo(-si) formų ir būdų ypač gausu. Dažniausiai naudojami: darbo rotacija, darbo įgūdžių tobulinimas (angl. coaching), darbo instruktažas, seminarai, konferencijos, stažuotės, audiovizualiniai metodai. Rečiau naudojamos: smegenų šturmas, praktinių atvejų analizė/vaidybinės situacijos, organizacijos vadybos žaidimai, interaktyvūs mokymai, atvejų analizė ir kt. (Sakalas, 1996, Stoner, 1999; Dessler 2002; Simonaitienė, 2003). Mokymo(-si) metodų įvairovė didelė, todėl ir klasifikacija mokslinėje literatūroje skirtinga. Teresevičienė ir kt. (2006), mokymo metodus siūlo skirstyti į aktyvius ir pasyvius. Taikant pasyviuosius (paskaita, individualusis mokymas, klausymasis ir kt.) mokymosi metodus - suteikiama žinių, tačiau mokymo dalyviai patys procese dalyvauja tik kaip informacijos gavėjai. Todėl mokant suaugusiuosius šių metodų taikymas nėra labai efektyvus. Kaip teigia autoriai, daug naudingesni yra aktyvieji mokymo metodai. Aktyviais mokymo metodais vadinami įvairūs grupinio darbo būdai, kuriais mokymosi dalyvis aktyviai įtraukiamas į diskusijas, svarstymus, dalijimąsi patirtimi. Sklandi diskusija ypač efektyvi mokymų priemonė, kurios metu argumentų ir kontrargumentų pagalba atsiskleidžia skirtingi dalyvių požiūriai, nuomonės, suvokimai, patirtis ir t.t. Kaip teigia Barkauskaitė ir Gudžinskienė (2007), diskusija, kaip viešas ginčas, improvizacija, besiremianti tam tikra žinių, patirčių baze, lavina kritinį mąstymą, gebėjimą argumentuoti, sudaro sąlygas permąstyti savo nuostatas, vertinimo kriterijus, ugdo komunikacinius gebėjimus, bendravimo ir bendradarbiavimo etiką, moko vadybos meno ir kt.

Dažniausiai pasitaikanti darbuotojų mokymo metodų klasifikacija, skirstant juos į mokymus darbo vietoje ir mokymai ne darbo vietoje. Remiantis šia klasifikacija įvairių mokymo metodų analizė mokslinėje literatūroje pateikiama 1 priede. Davenportas (1999) remdamasis atliktais tyrimais pažymi,

kad darbuotojo lankstumas ir ilgalaikis darbingumas labiau priklauso nuo gebėjimo mokytis darbo vietoje nei mokymosi įstaigose. Tobulėjimas darbo vietoje turi tam tikrų privalumų:

- Darbuotojas mokosi tai, kas jam aktualu tam tikru metu ir ką jis labiausiai norėtų išmokti, t.y. mokymuisi skirtos pastangos yra kryptingos ir nukreiptos į tiesioginius darbuotojo poreikius.
- Mokymasis darbo vietoje apima vis naujesnės informacijos surinkimą apie tam tikro darbo pobūdį ar specifiką ir šioje srityje žengia pirmiau nei mokymasis mokslo įstaigoje. Mokymosi mokslo įstaigoje metu pateikiama medžiaga kai kuriems gali būti pasenusi, nebeaktuali, kitiems – pernelyg sudėtinga;
- Darbuotojai, besimokantys darbo vietoje, gali pritaikyti tai, ką išmoko, tuojau pat.

Balvočiūtė ir Skunčikienė (2007) analizuodamos mokymo metodų įtaką ugdant darbuotojų gebėjimus, teigia, jog: *pastaruoju metu renkant mokymo metodus pastebimos šios naujos tendencijos:*

- *Nuo tradicinių mokymo metodų, tokių kaip paskaitos, seminarai ir kt., pereinama prie grupinių mokymo metodų, kuriuos taikant skatinamas pačių besimokančiųjų aktyvumas ir ugdomi komandinio darbo įgūdžiai;*
- *Nuo mokymo pereinama prie savarankiško mokymosi, kurio reikšmė didėja stiprėjant konkurencijai darbo rinkoje ir atsirandant naujoms mokymosi technologijoms (p. 25).*

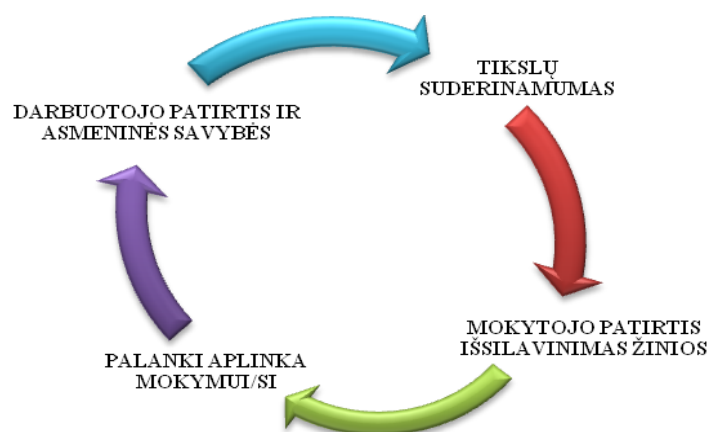
Šios autorės taip pat daro išvadą, kad pastaruoju metu daugelis organizacijų, siekdamos didesnio efektyvumo ne tik taiko įvairias šiuolaikiškas mokymo(-si) formas, bet tuo pačiu skatina darbą komandose bei darbuotojams suteikia didesnius įgaliojimus, formuoja taip vadinamas darbuotojų įtraukimo į valdymą programas. Šių programų tikslas – didinti organizacijos efektyvumą įtraukiant darbuotojus į darbo planavimą, organizavimą ir bendrąjį valdymą. „Daugėjant idėjų, gerėja jų kokybė – tai susiję su vis didesniu „įsijautimu“ į problemą. Idėjų kokybė būna geresnė, jeigu problema sprendžiama ne per vieną etapą, nes tada ji „subrandinama““ (Balvočiūtė, Skunčikienė, 2007, p. 27).

Taigi, mokymo metodų daug ir įvairių. Kaip teigia Gedvilienė (2010), tokia įvairovė padeda atliepti įvairius mokymosi poreikius bei mokymosi stilius. Tai yra vadovavimo veiklos, veiksmų, būdų visuma konkrečiam tikslui pasiekti, o jų pasirinkimas ir taikymo pobūdis sąlygoja veiklos rezultatus. Tinkamas metodo parinkimas leidžia besimokančiajam geriau pajusti, pamatyti, suvokti, įgusti, įsidėmėti ir t.t. Vis dėlto reikia suvokti, jog mokymo metodas yra būdas, tam tikriems tikslams pasiekti, bet ne galutinė priemonė. Akivaizdu, jog sėkmės faktorius šiuo atveju priklauso nuo to, kaip besimokantis sugebės panaudoti įgytas žinias savo darbe.

Andragogė Tumaitė (2005) akcentuoja tinkamą mokymų organizatoriaus parinkimo svarbą (čia svarbiu momentu tampa mokytojo turimos žinios bei sugebėjimas perteikti reikalingą informaciją). Be to labai svarbu tikslų suderinimas, nes nesuderinus mokymo ir mokymosi tikslų, mokymų rezultatyvumas krenta, kyla besimokančiųjų nepasitenkinimas mokymo programa. Svarbu atsižvelgti ir į besimokančiojo patirtį bei asmenines savybes. Neįvertinus besimokančiojo patirties ir asmeninių

sugebėjimų mokytis, kyla konfliktas tarp mokančiojo ir besimokančiojo. Galiausiai, kaip teigia Hammondas ir Collinsas (1991) svarbiu momentu tampa ir aplinkos paruošimas mokymui(si). Netinkamai paruošta aplinka sukelia diskomfortą bei sumažina aktyvumą užsiėmimų metu.

Apibendrinant mokymo(si) efektyvumą lemiančius aspektus svarbiausia suvokti, jog reikia siekti visų minėtų veiksnių vienovės (suderinti mokymo ir mokymosi tikslus, įvertinti besimokančiojo patirtį ir asmeninius sugebėjimus mokytis, tinkamai paruošti mokymosi aplinką, parinkti kompetentingą mokytoją), nes tik tada įmanoma įveikti darbuotojų pasipriešinimą bei pasiekti rezultatyvų mokymo ir ugdymo programų įgyvendinimą (žr. 4 pav.).



4 pav. Mokymosi efektyvumą lemiantys veiksniai

**Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo tobulinimo programų vertinimas.** Tai paskutinis, dažnai praktikoje eliminuojamas, tačiau ypač svarbus etapas siekiant efektyvaus mokymo ir kvalifikacijos kėlimo proceso įgyvendinimo. Kaip teigia Prišmantienė (2004), personalo ugdymo programos eiga turi būti vertinama (tikslas - nustatyti programos rezultatus ir silpnas vietas, kad būtų galima jas pašalinti). Šis etapas dažnai traktuojamas kaip grįžtamasis ryšys mokymo procese. Kaip teigia Gimžauskienė (2007), „organizacijos, nesinaudojančios grįžtamoju ryšiu veiklai tobulinti, negali mokytis iš klaidų, patirties ir taisyti savo elgsenos“ (p. 104). Bakanauskienė (2002) siūlo: „vertinti mokymo turinio parinkimo, atskiro metodo taikymo tikslingumo bei išmoktos medžiagos pritaikymo praktikoje lygį“ (p. 104). Kumpikaitė (2007) teigia, jog „vertinimu galima: 1) nustatyti, ar mokymo programos pasiekė savo tikslus; 2) nustatyti mokymo programų silpnąsias ir stipriąsias savybes; 3) nustatyti mokymo programų išlaidų ir naudos santykį; 4) nuspręsti, kas turėtų dalyvauti ateities personalo mokymo programose; 5) įvertinti, kuris dalyvis patyrė didžiausią (ar mažiausią) mokymo programos naudą; 6) surinkti duomenis, reikalingus ateities programoms parengti; 7) nustatyti, ar mokymo programa buvo tinkama; 8) sukurti duomenų bazę, padėsiančią priimti sprendimus (p. 35).

Mokslinėje literatūroje ugdymo proceso eigos vertinimo modelių gausu, tačiau vienas plačiausiai analizuotų, todėl ypač dažnai taikomas praktikoje, yra „Keturių etapų vertinimo modelis“, sukurtas

Kirkpatricko dar 1959 m. „Nors pats autorius nevadino jo modeliu, įvardydamas kaip 4 žingsnius atliekant mokymo vertinimą“ (Craig, 1996, p. 294):

*Reakcija – kaip darbuotojai patenkinti šia programa?* Reakcijos vertinimas turėtų apimti platų vertinimo spektrą, t.y.: apima programos turinio, struktūros, mokymą pravedusių asmenų technikos, sugebėjimų ir stiliaus mokymosi aplinkos kokybės vertinimą iš karto baigus mokymą pildant įvairias anketas. Įvertinama mokymo dalyvių nuomonė apie išklaustyta mokymo programą, t. y. kaip jiems patiko mokymo programa, ar buvo naudinga ir kt. Remiantis tais vertinimais, tikslinga suformuluoti rekomendacijas tam tikroms pataisoms atlikti.

*Mokymas - ko buvo išmokta?* Čia įvertinama: ar asmuo išmoko tai, ką ir turėjo išmokti, kaip gerai darbuotojai įsisavino jiems pateiktą mokymo programą. Tai gali būti patikrinama ir įvairiais testais, ir praktiniu įgytų įgūdžių pademonstravimu, ir padarytų projektų pristatymu.

*Elgsena - kaip programos įgyvendinimo metu pasikeitė darbuotojų elgesys?* Vertinimas atliekamas praėjus kažkiek laiko po mokymų, kad darbuotojai turėtų galimybę pritaikyti įgytas žinias ir patirtį praktikoje. Tai ypač sudėtingas etapas, kurio metu reikia atlikti analizę, kuri leistų palyginti darbuotojo veiklos rezultatus, prieš ir po mokymosi, kuriuos būtų galima susieti su programa. Įvertinama, ar po mokymo pasikeitė apmokytų asmenų elgsena, darbo metodai, bendravimas ir pan. Vertinimą turėtų atlikti viena iš grupių: paties besimokančiojo, besimokančiojo vadovų, besimokančiojo pavaldinių ar besimokančiojo kolegų.

*Rezultatai – kokią įtaką įgyvendinta programa padarė darbuotojo veiklos rezultatams?* Šiame etape reikia įvertinti pasikeitusius veiklos rezultatus: ar pagerėjo efektyvumas, kokybė, ar sumažėjo kaštai ir kt.

Brinkerhoffas (2005) siūlo 6 etapų vertinimo modelį, dažnai naudojamą dėl savo paprastumo. Šio metodo metu įgyvendinimo metu vertinami šie etapai: 1) *Tikslo nustatymas*: kokie yra poreikiai? Ar šie poreikiai įgyvendinami? 2) *Programos sudarymas*: ko reikia, norint patenkinti šiuos poreikius? Ar tokia programa atitiks esamus poreikius? 3) *Programos įgyvendinimas*: kaip vertinti programą praktinėje plotmėje? 4) *Tiesioginiai rezultatai*: ar dalyviai ko nors išmoko? Ko jie išmoko? 5) *Tiesioginiai arba praktiniai rezultatai*: ar dalyviai įgyvendina tai, ką išmoko? 6) *Poveikis ir nauda*: ar tai buvo naudinga dalyvių organizacijoms ir jų asmeninei raidai?

Atlikus mokymo programos įgyvendinimo vertinimą, nustatomos silpnosios vietos, kurias ateityje reiktų eliminuoti. Tai pats sudėtingiausias etapas, nes net pati geriausia mokymo programa negali garantuoti, kad mokymas bus efektyvus. Tai priklauso ir nuo besimokančių motyvacijos, vadovo paramos mokantis, mokymo metodo parinkimo, darbuotojo sugebėjimo pritaikyti žinias praktikoje ir nuo daugelio kitų veiksnių.

### 1.3. Personalo ugdymo reikšmės analizė: individo, organizacijos ir visuomenės lygmenyje

Nors teoretikai ir praktikai įvairiai vertina ir traktuoja personalo ugdymo sistemą, visi autoriai neabejotinai pabrėžia ugdymo svarbą, kaip neišvengiamybę siekiant sėkmingai įgyvendinti efektyvų organizacijų gyvavimą tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje. Kadangi darbuotojo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra investicija, labai svarbu, kad šie dalykai būtų taip pat rimtai vertinami, kaip ir investicijos į naują techniką, technologijas ar pan.



5 pav. Investicijų į darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą grąža

Echolsas (2005), atlikęs tyrimus daugelyje įmonių, knygoje „ROI investicijos į žmogiškąjį kapitalą“ teigia, jog investicijos į darbuotojus įmonėms naudingos netgi ir esant nuolatinei rizikai, kad darbuotojas gali palikti įmonę. Autorius teigia, kad kiekviena organizacija privalo išskirti jos pačios veikloje svarbiausias darbuotojų grupes, remdamasi ekonominiais skaičiavimais nustatyti konkrečiai įmonei reikalingą ar galimą investicijų dydį. Autorius pabrėžia, kad skirtingos organizacijos gaus ne vienodo dydžio grąžą net ir iš tokio pat dydžio investicijų į savo darbuotojus. Investicijos į žmogiškąjį kapitalą grąža atsiperka 3 formomis: individui, organizacijai, valstybei (žr. 5 pav.).

**Personalo ugdymo reikšmė (nauda) individo lygmenyje:** dalyvavimas mokymuose neabejotinai teikia besimokančiajam didžiulę naudą, tiek dabarties, tiek ateities perspektyvoms, nes tai tiesiogiai susiję su asmens karjeros siekimo alternatyvomis. Subačienė ir Mackevičius (2008) teigia, kad ugdymas skatina asmenybės pokyčius, jo procese įgyjama sėkmingam karjeros vystymui būtina

kompetencija. Stanišauskienė (2000) teigia, jog „šiuolaikinės karjeros kelyje žmogui išskylančių reikalavimų, organizacijų kaitos bei praktikoje taikomų darbuotojų atrankos kriterijų gausa ir įvairovė sąlygoja būtinybę kiekvienam turėti ypatingą karjeros kompetenciją, įgalinančią tuos reikalavimus atliepti“ (p. 11).

Kaip teigia Bagdanavičius (2002), „svarbus motyvas individams investuoti į mokymus yra tas, kad įgytos žinios ir gebėjimai padidina besimokančiųjų darbo našumą“ (p.43), vadinasi, ir galimą darbo užmokestį. Kita vertus, darbuotojas supranta, kad keldamas kvalifikaciją sustiprina savo saugumo garantijas (Bučiūnienė, 1996). „Dalis darbuotojų suvokia bedarbystės grėsmę, organizacijos bankrotą ir kitus socialinius – ekonominius pokyčius, todėl mokymąsi sieja su geresnėmis ateities perspektyvomis darbo rinkoje“ (Traškelys, 2010, p. 207). Jewellis (2002) svarsto, jog besimokantieji įgydami naujų įgūdžių, turi daugiau galimybių būti paaukštinti, daugiau galimybių susidoroti su darbo problemomis nepatiriant streso.

Netiesioginė išsimokslinimo nauda gali būti siejama su ateities perspektyvomis, kai žmogus turi didesnę galimybę įsidarbinti prestižiniame darbe, dirbti patrauklesnį, įdomesnį, perspektyvesnį darbą, geriau prisitaikyti prie pokyčių, pasireiškiančių dėl mokslinės-techninės revoliucijos (Šileika, Tamašauskienė, 2003). „Kvalifikuotų specialistų ir darbininkų rengimas įmonėse didina ne tik darbo atlikimo efektyvumą, bet ir ugdo lojalumo ir pasididžiavimo savo įmone jausmus“ (Bagdanavičius, 2002., p. 54). Todėl žmogiškojo kapitalo teoretikai išskiria dar vieną investavimo į žmones būdą – „fizinės bei emocinės žmogaus būsenos gerinimą“ (Becker, 1964, p. 100).

Galiausiai, įgijus tam tikrą išsilavinimo lygį, padidėja žmogiškojo kapitalo vertė ir mobilumas darbo rinkoje. Mobilumas yra taip pat svarbus gyventojų kokybės požymis, nes greitas jų gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų yra svarbus visuomenės vystymosi veiksnys. Gyventojų mobilumas šia prasme turėtų būti suprantamas plačiąja prasme nuo jų pasirengimo persikvalifikuoti, gebėjimo įgyti antrinę (gretutinę) profesiją iki darbovietės geografinės vietos pakeitimo (Bagdonienė, Stancikas, 2003). „Išlaidos, skirtos gyventojų mobilumui ir ekonomiškai svarbios informacijos paieškai, lemia darbo jėgos persikėlimą į rajonus bei sritis, kur darbas yra geriau apmokamas, t.y. ten, kur žmogiškasis kapitalas našesnis ir jo paslaugų kaina yra aukštesnė“ (Bagdanavičius, 2002, p. 40).

**Personalo ugdymo reikšmė (nauda) organizacijos lygmenyje:** Neabejotinai, įmonės investuoja į savo darbuotojus suvokdamos tiesioginę mokymų naudą pačiai organizacijai. Mokymasis organizacijoje yra būdas sustiprinti galimybes organizacijai išlikti, leidžiantis organizacijai geriau susitvarkyti su pokyčiais (Bennis, Nanus, 1998). Dažniausiai mokymų nauda organizacijoms mokslinėje literatūroje siejama su didėjančiu įmonės efektyvumu, augančiu pelnu, kylančiu darbo našumu, mažinamais laiko nuostoliais, siekiant užtikrinti savo konkurencingumą (Becker, 1993, Jewell, 2002). Nes aukštesnės kvalifikacijos ir turintys rimtesnę motyvaciją darbuotojai dirba geriau ir našiau, jie nuolat analizuoja savo darbą, stengdamiesi mažinti sąnaudas ir nuostolius. Be to,

darbuotojams labiau įsiraukiant, ugdantis bei pripažįstant savo laimėjimus, didėja jų moralė, skatinamas lankstumas, todėl mažėja būtinybė darbuotojus prižiūrėti, sumažėja pravaikštų. Galiausiai labiau patenkinti vartotojai, nes organizacija efektyviai derina vartotojų poreikius su savo tikslais. Didėja ir visuomeninis pripažinimas. Investuojat į darbuotojus, pritraukiami ir geriausi darbuotojai ir paslaugų vartotojai. Taigi didėja konkurencinis pranašumas, kurio šaltinis darbuotojai (Jewell, 2002).

Kokios bebūtų priežastys, verčiančios kiekvieną konkurencingą įmonę ruošti kvalifikuotus specialistus bei kelti kvalifikaciją, faktas yra tas, kad personalo mokymas suvokiamas kaip įmonės efektyvumo funkcionavimo pagrindas. *Finansavimas, personalo apmokymo planavimas, mokymo centrų kūrimas tampa vienu iš svarbiausių daugelio kompanijų dėmesio objektų. Praktika rodo, jog tik labai galingi monopolistai gali visiškai atsitverti nuo kitų įmonių konkurencijos. Įmonės, veikiančios konkurencingoje darbo rinkoje, visą laiką susidurs su darbininkų nuviliojimo grėsme ir jų investicijų galimybės bus siauresnės. Todėl įmonės siekia personalo kvalifikacijos kėlimo dėl tiesioginio ekonominio suinteresuotumo* (Bagdanavičius, 2002, p. 54-55). Pažymėdamas šią aplinkybę Turouwas (1970) teigia: *įmonės laiko pelningu savo personalo žmogiškojo kapitalo didinimą, kadangi toks didinimas lemia darbo našumo didėjimą. Įmonės, siekiančios maksimalaus pelno, apmokymus tęsia tol, kol apmokymo ribinis naudingumas tampa lygus apmokymo ribiniams kaštams. Jei apmokymo ribinis naudingumas būna didesnis nei ribiniai kaštai, didinami apmokymo mastai, jei priešingai, apmokymo mastai siaurėja* (p. 91).

**Personalo ugdymo reikšmė (nauda) visuomenės, socialiniame lygmenyje:** Investuojant į žmogų pasireiškia ir socialinė arba visuomeninė nauda. „Produktyvus darbuotojas sukuria visuomenei naudingą produktą, o tokių produktų visuma garantuoja šalies ekonominį augimą“. (Tamašauskienė ir kt., 2008, p. 350) Tokia nuomonė atsispindi tiek Lietuvos, tiek užsienio šalių teoriniuose ir praktiniuose darbuose: profesinė ir socialinė darbuotojų kompetencija, žinios ir inovacijos, skirtos socialinei ir ekonominei gerovei, yra valstybių konkurencingumo ir ekonomikos augimo pagrindas (Appleby, 2003); investicijos į ugdymą pasireiškia bendrojo vidaus produkto, tenkančio vienam gyventojui, ir darbo užmokesčio augimu (Johnes, Johnes, 2004); esant aukštesnėms darbinėms pajamoms valstybės biudžetas surenka didesnes mokestines pajamas, visuomenė išvengia didelio bedarbių skaičiaus ir sutaupo socialinių pašalpų sąskaita (Seniūnaitė, 2002). Be to, investicijų į švietimą efektyvumas gali būti nustatomas nusikalstamumo sumažėjimu, skurdo ir socialinės atskirties mažinimu, naujų technologijų plėtra bei mokslinių tyrimų skaičiumi (Johnes, Johnes, 2004). Galiausiai, išsilavinimo teikiama socialinė nauda visuomenei yra tai, kad „išsilavinusi visuomenė, labiau supranta ir veikia valstybės ekonomikos ir politikos raidą“ (Tamašauskienė ir kt., 2008, p. 350).

Išanalizuota investicijų į ugdymą grąža toli gražu nėra baigtinis sąrašas, nes dažnai mokymo/si naudą įvertinti objektyviais kriterijais sudėtinga.



#### 1.4. Personalo ugdymo ypatumai Lietuvos viešojo sektoriaus įmonėse

Naujos teorinės ir praktinės nuostatos reikalauja tobulinti vadinamąją „gerąją“ viešojo sektoriaus valdymo praktiką, reformuoti viešojo sektoriaus valdymo „aparata“. Taigi demokratinių procesų plėtros, valdymo decentralizavimo ir specialistų savarankiškumo bei atsakomybės augimas kelia reikalavimus viešojo sektoriaus darbuotojams, formuoja besimokančios organizacijos standartus, tarp kurių itin svarbi vieta tenka veiklos sistemiškumui, nuolatiniam atsinaujinimui, lankstumui, veiklos procesų reinventorizavimu. Todėl viešajame sektoriuje dirbantieji turi neabejingai ir laiku reaguoti į šią kintančią išorinę aplinką bei organizuoti darbą taip, kad kuo efektyviau tenkintų piliečių poreikius bei teiktų jiems reikalingas paslaugas (Gustas, 2003).

Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo didėjimo galimybės visų pirma suprantamos kaip kokybiškesnių viešųjų paslaugų teikimas naudojant tas pačias sąnaudas (išteklis) (Bryson, 1995). Tai įmanoma, jei (Puškorius, Raipa, 2002):

- Didėja paslaugų kiekis, įvairovė bei kokybė, jos teikiamos sparčiau, o organizacijos darbuotojų skaičius lieka tas pats;
- Mažėja išteklių ir darbo sąnaudos, paslaugų kiekybinė išraiška nesikeičia, tačiau sutrumpėja paslaugų suteikimo laikas;
- Laiku suteikiama tiek pat paslaugų, tik daug geresnės kokybės;
- Labai padaugėja paslaugų ir pagerėja kokybė nežymiai padidėjus sąnaudoms.

Lietuvoje tapo įprasta viešojo sektoriaus įstaigas traktuoti kaip biurokratinės įstaigas, orientuotas daugiau į politinių tikslų siekimą (Vienažindienė, Čiarnienė, 2007). Viešųjų institucijų misija ir funkcijos yra oficialiai patvirtintos, jų veikla yra daug atviresnė visuomenės kontrolei, konkretesnės veiklos taisyklės ir procedūros, pati veikla reglamentuojama ir ribojama valstybės finansinių galimybių. Viešojo sektoriaus organizacijų vadovų veiksmai dažnai yra varžomi taisyklių, procedūrų ir įstatymų, kurie iš anksto nulemia ne tik pačios organizacijos tikslus, bet taip pat ir riboja laisvę įvairinti ar sumažinti įgyvendinamas programas, veiklas, pavyzdžiui darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo programas ar pan.

Kaip teigia teoretikai: viešojo sektoriaus organizacijose darbuotojai (žmogiškieji ištekliai) yra: „šiandien pagrindinis faktorius, apsprendžiantis organizacijos veiklą“ (Župerkienė ir Žilinskas 2008, p. 85), pagrindinis elementas siekiant bet kokios sąmoningos žmogaus veiklos efektyvumo taigi, pagrindinė tikslingų viešojo sektoriaus pokyčių vykdymo sąlyga (Thom, Ritz 2004), „pats reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį organizacija (šiuo atveju viešojo sektoriaus institucijos) valdo ir nuo kurio priklauso veiklos efektyvumas. Bet kurioje organizacijoje svarbiausias indėlis yra žmogiškasis elementas. Veiklos sėkmė arba nesėkmė priklauso nuo dirbančių žmonių“ (Batra, 1996, p. 23–24). Augant žmogiškųjų išteklių svarbai, kinta požiūris į šio išteklių valdymą. O tai, savo

ruožtu, sąlygoja viešųjų institucijų veiklos tobulinimą. Įsivyrauja nuomonė, kad „žmogiškųjų išteklių valdymo strateginiai sprendimai yra vienas iš svarbiausių viešųjų institucijų valdymo klausimų“ (Pikturnaitė, 2009, p. 121).

Kaip teigia Fredericsonas ir Smithas (2003), „reformų procese ypač svarbus turėtų būti viešojo sektoriaus darbuotojų teorinis-metodologinis pasirengimas, nes jie privalo ne tik žinoti organizacines, vadybines, valdymo lygių ir biurokratijos hierarchijos principus ir teorines nuostatas, bet ir sugebėti jomis disponuoti praktinėje veikloje reformuojant viešąjį sektorių“ (p. 210-212). Denhardtas (2001) teigia, jog „viešųjų organizacijų nuolatinė būseną yra įtampa ir raida, todėl individai turi nuolat mokytis, kad mokymasis ir teorijos taikymas praktikoje užtikrintų organizacijos plėtrą ir efektyvią veiklą“ (p. 272). Panašias mintis išsako ir Lietuvos tyrėjai, analizavę viešojo sektoriaus problemas ir perspektyvas. Raipa (2009) teigia, kad *ypač reikšmingą vietą pasaulinės ekonominės krizės sąlygomis įgauna viešojo sektoriaus darbuotojų patyrimas rengiant tikslines modernizavimo programas ir projektus, t. y. diegiant šiek tiek pamirštamus strateginio valdymo principus, kurie buvo viena iš svarbiausių sąlygų pasaulio valstybių ekonomikoms įveikiant dar XX a. ketvirtojo dešimtmečio krizę. Todėl pagrindinis viešojo sektoriaus organizacijų uždavinys – naujai pritaikyti valdymo teorinę patirtį ir gerosios praktikos elementus siekiant modernizuoti viešųjų paslaugų teikimą, diegiant inovatyvias valdymo formas, stiprinti visų sektorių partnerystę paremtus vertikalius ir horizontalius organizacijų ryšius (p. 30).*

Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijos nepakankamai panaudoja savo darbuotojų galimybes, nors pripažįsta žmogiškųjų išteklių svarbą. Kaip teigia Stankevičienė ir kt. (2008), darbdaviai labiau rūpinasi kvalifikuotų darbuotojų įdarbinimu savo įmonėje (62,2 %), bet ne esamų mokymu. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas suprantamas siaurai ir yra nepakankamai kryptingas, nors būtent ši funkcija – viena iš svarbiausių, siekiant sėkmingai veikti dinamiškoje aplinkoje. „Lietuvoje vis dar gaji praktika investuoti tik į tuos darbuotojų įgūdžius, kurių reikia šiandien, t. y. orientuojamasi į šios dienos reikalavimus, o ne į tai, kokių įgūdžių reikės įmonės darbuotojams ateityje“ (Stankevičienė ir kt. 2008, p. 200). Tačiau tokia praktika trumparegiška, nes šiandieniniame nuolatinių pokyčių pasaulyje norint išlikti, reikia orientuotis į ateities poreikius ir suformuoti stipresnius konkurencinius pranašumus nei konkurentų visose, taip pat ir personalo ugdymo srityse.

Kiti mokslininkai Stankevičienė ir Staškevičius (1999), analizavę į ugdymą orientuotos politikos situaciją ir perspektyvas Lietuvoje, teigia, jog „į ugdymą orientuotos personalo politikos perspektyvumas priklauso nuo to ar sugebėsime pasimokyti iš Vakarų patirties bei klaidų personalo ugdymo srityje, be to personalo ugdymo svarbą turi suvokti ne tik mokslininkai, bet ir įstaigų vadovai“ (p. 74). Kad darbdaviai supranta tęstinio mokymo svarbą, patvirtina Tamošiūno ir kt. (2005) 2005 m. atliktas tyrimas, kurio rezultatai parodė, jog 95 proc. įmonių mano, kad personalo mokymas yra reikalingas, tiesa, tęstinio mokymo būtinumą darbdaviai pirmiausia sieja su administracijos ir

vadovaujančiųjų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimu. Taip manančių darbdavių buvo virš 50 proc. Tuo tarpu darbininkų kvalifikacijos tobulinimo būtinybę pabrėžė tik 28 proc. atsakiusiųjų.

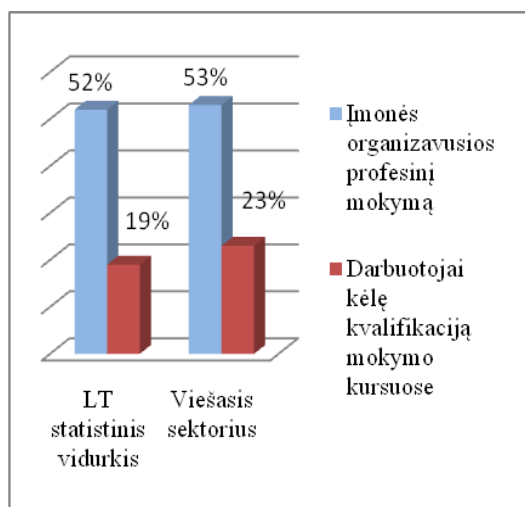
Nors minėtas tyrimas parodė, jog mokymo būtinumą suvokia dauguma Lietuvos įmonių vadovų, vis dėlto, kaip teigia Bakanauskienė (2002), Lietuvoje darbdaviai daugeliu atveju neinvestuoja į savo darbuotojus, todėl mokymui, kvalifikacijos kėlimui ar kitiems panašioms tikslams skiriamas minimumas lėšų, dažnai teisinantis jų trūkumu. Autorės nuomone nepakankamo personalo mokymo priešastimi gali būti tarybinio laikotarpio metu susiformavęs neigiamas šios veiklos įvaizdis. Juk tada pagal planus visi organizacijos darbuotojai turėjo būti tam tikru periodiškumu apmokomi. Realiai keldavo kvalifikaciją ne tie darbuotojai, kuriems to reikėjo, bet tie, kurie būdavo mažiau užsiėmę. Praktiškai ši veikla buvo atliekama formaliai. Todėl personalo mokymą lietuviškos organizacijos lygmenyje ši autorė įvardija kaip stichinį procesą. Pradėjus diegti kompiuterius, organizacijos darbuotojus imta mokyti su jais dirbti. Susidarė būtinybė užsienio kalbų mokėjimui – organizacijose pradėta ieškoti būdų, kaip greičiau jų išmokyti. Taigi, galima teigti, jog šiandien poreikį darbuotojų mokymui apsprendžia tik susidariusi situacija. Įsitikinta, kad daugelyje organizacijų vyrauja nuostata, kad kvalifikacijos kėlimas – paties žmogaus asmeninis reikalas. Geriausiu atveju pasitenkinama trumpalaikiais mokymo metodais: paskaitomis, praktiniais seminarais, konferencijomis, stažuotėmis (Bakanauskienė, 2002).

Kiti autoriai papildomai išskiria kitas viešojo sektoriaus problemines sritis: nepakankama personalo tarnybų kvalifikacija ir motyvacija (Gustas, 2003), nepakankamas vadovybės skiriamas dėmesys ir poreikis mokymams ir kvalifikacijos kėlimui (Patapas, Kasperavičiūtė 2009). Be to, Česnulevičienė ir Lakis (2002) analizuodami problemines sritis viešojo sektoriaus darbuotojų mokyme teigia jog, *mokymų organizavimo technika mažai kinta: stichiškas paraiškų pateikimas institucijoms, vykdančiomis mokymus, ir bendra ataskaita, kurioje paprastai pateikiama apibendrinta informacija ir statistika apie įvykusius mokomuosius renginius bei jų dalyvius. Tokiose ataskaitose paprastai stokoama mokymo efektyvumo įvertinimo, darbo laiko sąnaudų ir mokymams panaudotų tiesioginių išteklių vertinimo analizės. Kol kas beveik nepraktikuojamas personalo mokymo metinių planų sudarymas, pagrįstas mokymo poreikių analize. Valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose dar neveikia personalo mokymo informacinė sistema, padedanti ne tik kaupti duomenis apie mokymo poreikius, bet ir įvertinti mokymo efektyvumą (p.68).*

**Personalo ugdymo tendencijos Lietuvos viešajame sektoriuje (statistinė šalies analizė).** Nors teorinė analizė parodė, jog vykdant darbuotojų mokymus ir kvalifikacijos kėlimą viešajame sektoriuje problemų gausu, vis dėlto verta paanalizuoti personalo ugdymo situaciją viešajame ir privačiame sektoriuje kiekybiniu aspektu. Remiantis naujausiais Lietuvos statistikos departamento (LSD) (2011) atlikto dirbančiųjų asmenų profesinės kvalifikacijos tobulinimo statistinio tyrimo duomenimis 2010 m. darbuotojų profesinį mokymą organizavo kas antra įmonė ir kas penktas šalies dirbantysis kėlė

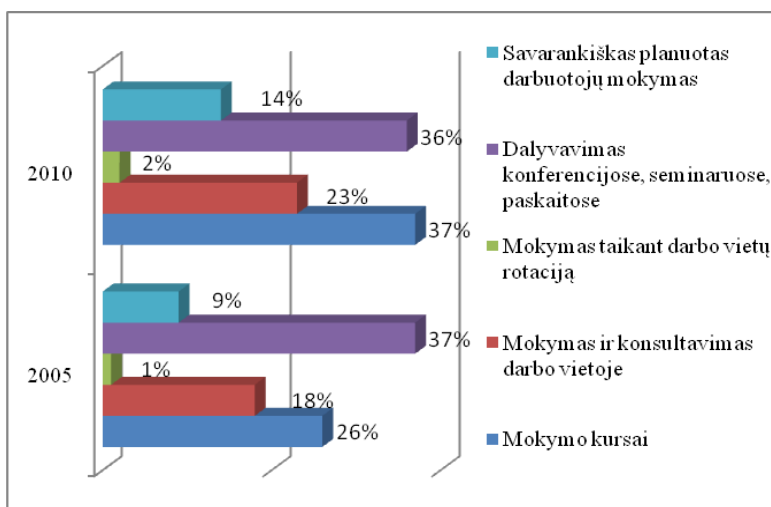
kvalifikaciją mokymo kursuose. Tyrimo rezultatai parodė, kad 2010 m. darbuotojų profesinį mokymą organizavo 6,7 tūkst., arba 52 procentai, įmonių. Palyginti su 2005 m. statistinio tyrimo duomenimis, darbuotojų mokymą vykdžiusių įmonių dalis padidėjo 6 procentiniais punktais. Tyrimo metu įmonės pateikė informaciją apie kvalifikacijos kėlimo kursus, jų dalyvius bei išlaidas šiems kursams. Tyrimo rezultatai parodė, kad 2010 m. kursuose kvalifikaciją kėlė 117 tūkst., arba 19 procentų, šalies dirbančiųjų (2005 m. – 15 proc.). Mažos įmonės darbuotojų kvalifikacijos kėlimui skyrė ne mažiau dėmesio nei didelės – 2010 m. profesines žinias bei įgūdžius mokymo kursuose gilino 32 % mažų ir tiek pat didelių įmonių darbuotojų.

Vertinant išlaidas darbuotojų kvalifikacijai tobulinti, tyrimas parodė, jog lyginant su 2005m. duomenimis jos išaugo 22,4 proc., jų dalis metinėse darbo sąnaudose sudarė 1,2 procento. Didesnę dalį įmonės išlaidų kursams sudarė tiesioginės išlaidos (išlaidos kursų teikėjams, komandiruočių, įrangos ir mokomosios medžiagos įsigijimo išlaidos) – 101 mln. litų (54,3 proc.), o netiesioginės išlaidos, susijusios su darbuotojo nedirbtomis ir kursuose praleistomis apmokėtomis valandomis, – 85 mln. litų (45,7 proc.). 2010 m. vieno kursų dalyvio mokymui vidutiniškai buvo skirta 1597 litai, arba 157 litais daugiau nei 2005 m.



6 pav. Personalo ugdymas Lietuvoje

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas prie LR, 2012.



7 pav. Personalo ugdymo metodai dažniausiai taikomi šalies įmonėse

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas prie LR, 2012

Analizuojant personalo ugdymą skirtinguose sektoriuose (6 ir 7 pav.) statistiniai rodikliai šiuo atveju palankesni viešajam sektoriui, t.y. viešojo sektoriaus darbuotojų padėtis personalo ugdymo atžvilgiu truputį lenkia šalies vidurkį. Vis dėlto, lyginant Lietuvos padėtį ES kontekste, situacija ypač kontraversiška. Eurostat duomenų bazės duomenimis 2005 m. Lietuvoje dirbančių asmenų mokymosi rodikliai buvo žemesni už Europos Sąjungos šalių vidurkį. 2005 metais profesinį mokymą darbuotojams organizavo 46 procentai Lietuvos įmonių (ES 25 vidurkis – 61 proc.), mokymo kursus lankė 15 procentų

dirbančių asmenų (ES 25 vidurkis – 34 proc.). Reikia paminėti, kad šiuo atveju viešojo sektoriaus statistika, atskirai nenagrinėjama, bet galima daryti prielaidą, kad bendros šalių tendencijos atspindi ir viešojo sektoriaus situaciją (LSD, 2011).

Lietuvai tapus visateise ES nare, atsirado visos galimybės naudotis šios narystės privalumais. Šiuo atveju mums aktualus ES struktūrinės paramos panaudojimas žmogiškųjų išteklių tobulinimo srityse. Šiuo metu įmonės turi galimybę naudotis parama pagal 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 1 prioriteto „Kokybiškas užimtumas ir socialinė aprėptis“ priemonę. Priemonės tikslas – tobulinti darbuotojų ir vadovų kvalifikaciją, žinias ir gebėjimus įmonėse, didinti darbuotojų gebėjimus prisitaikyti prie įmonės reikmių ir darbo rinkos pokyčių. Pagal šią priemonę remiami įmonių darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos tobulinimas (mokymas, suteikiantis ir tobulinantis kvalifikaciją, specializuotas profesines žinias ir įgūdžius, bendruosius įgūdžius). Naujausi duomeys apie šios programos įgyvendinimą pateikiami 6 lentelėje.

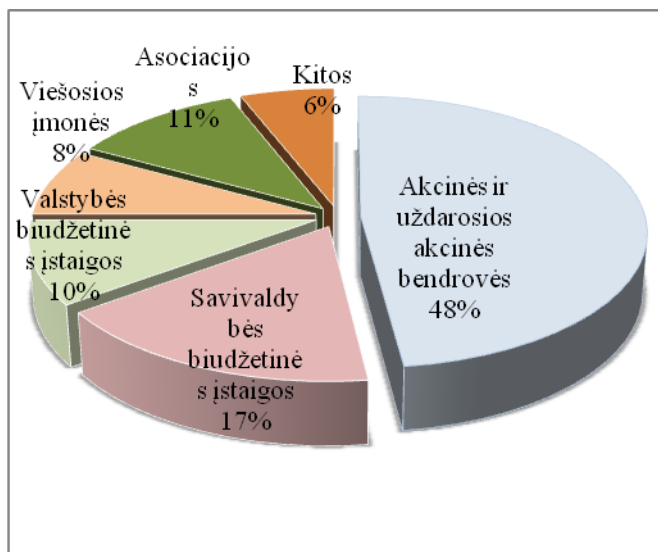
6 lentelė. **Bendra Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 1 prioriteto „Kokybiškas užimtumas ir socialinė aprėptis“ įgyvendinimo būklė 2012 m. gegužės 1 d.**

	<i>Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa (Europos socialinis fondas)</i>
<i>Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos administruojamų priemonių ES fondo lėšos</i>	1 437 mlrd. litų
<i>Viso</i>	1 876 mlrd. litų
<i>Vykdomų projektų (administruojamų sutarčių) skaičius ir skirta ES lėšų suma</i>	411 projektų / 1 269 mln. litų, arba 88,3 % visų ES lėšų
<i>Viso sutarčių: ES lėšos/proc.nuo ES fondų</i>	1 650,7 mlrd. litų arba 87,9 %
<i>Išmokėta ES fondų lėšų projektų vykdytojams / % nuo visų priemonių lėšų</i>	982,3 mln. litų arba 68,4 %
<i>Pripažinta deklaruotinomis (panaudota) ES fondų lėšų / % nuo visų priemonių lėšų</i>	887,7 mln. litų arba 61,8 %

Šaltinis: LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2012, p. 132.

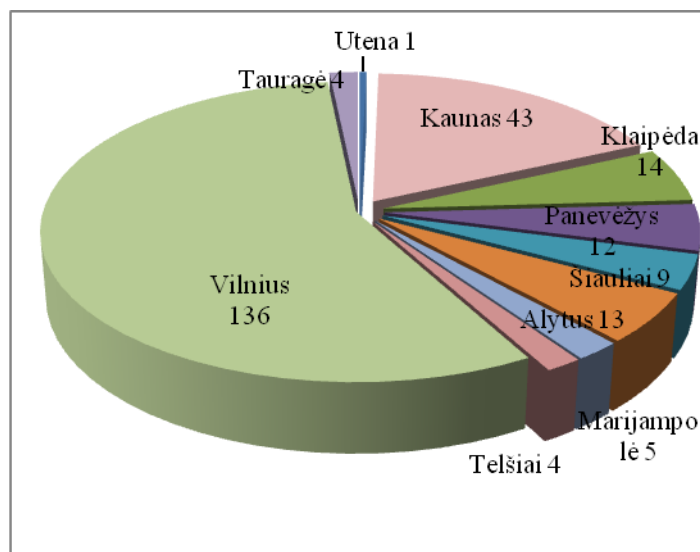
Taigi, nors ES struktūrinė parama yra puiki galimybė įmonėms gauti papildomą finansavimą savo veiklos efektyvumui užtikrinti ir įgyvendinti, vis dėlto jau įgyvendintų programų analizė leidžia išvelgti reikšmingų tendencijų. Šiuo atveju verta paanalizuoti 2004–2006 m. pagal Bendrąjį programavimo dokumentą (BPD) ES finansuotą vieną iš prioritetinių krypčių „Žmogiškųjų išteklių plėtros“ priemonę: 2.2. „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“. Pagrindinis BPD 2.2. priemonės tikslas buvo didinti verslo įmonių konkurencingumą visame Lietuvos ūkyje, investuojant į mokymą ir įgūdžių formavimą, kad darbuotojai prisitaikytų prie darbo rinkos pokyčių ir sparčiai kintančių darbdavių poreikių. Pagal šią priemonę buvo finansuoti 236 projektai, kuriuos įgyvendinus buvo remiamas pramonės ir verslo sektoriaus dirbančiųjų mokymas, keliami valstybės institucijų dirbančiųjų

kvalifikacija, plėtojama profesinių sąjungų socialinė partnerystė, ugdomas gyventojų kompiuterinio raštingumo, organizuojamas probleminių regionų gyventojų mokymas.



8 pav. BPD 2.2. priemonės „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“ pareiškėjų pasiskirstymas pagal įmones

Šaltinis: LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2006.



9 pav. BPD 2.2. priemonės „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“ pareiškėjų pasiskirstymas pagal šalies regionus

Šaltinis: LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2006

Programos įgyvendinimo analizė rodo, jog darbuotojų kvalifikacijos kėlimas pasitelkiant ES struktūrinių fondų lėšas, dažnas reiškinys tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje (8 pav.) Vis dėlto statistika ypač nepalanki atskiriems šalies regionams (9 pav.). Daugiausia – beveik 57 proc. projektų parengė pareiškėjai iš Vilniaus apskrities t.y. 136 projektus, Kaune registruoti pareiškėjai parengė 43 projektus, Klaipėdoje – 14 projektų. Mažiausiai, tik viena paraiška, gauta iš Utenos apskrities. (LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2006).

Statistinė analizė rodo, jog tiek privatus, tiek viešasis sektorius pakankamai aktyviai dalyvauja įvairiose ES struktūrinių fondų finansuojamose programose, susijusiose su darbuotojų mokymu ir kvalifikacijos kėlimu, vis dėlto kiekybinis/kokybinis šių priemonių įgyvendinimo poveikis, visų pirma, jaučiamas pagrindinėse didžiausiose savivaldybėse, o dėmesys regioninėse vietos savivaldose šiuo aspektu lieka pakankamai mažas. Tačiau būtent regioninės savivaldybės susiduria su didesnėmis problemomis žmoniškųjų išteklių srityje. Visų pirma, dėl to, jog jauni kvalifikuoti darbuotojai mieliau renkasi darbą sostinėje arba kituose didesniuose miestuose, todėl gerų specialistų darbui viešajame sektoriuje regionuose surasti sunku. Todėl būtina mažinti regioninę atskirtį, skatinat mažesniųjų šalies regionų įmones dalyvauti visose rengiamose ir įgyvendinamose programose.

Galime pasidžiaugti, jog ir viešojo sektoriaus institucijos aktyviai naudojasi galimybe gauti ES struktūrinę paramą savo darbuotojų mokymams. Neretai šioms organizacijoms tai yra bene vienintelė

proga įgyvendinti darbuotojų mokymus tokiu mastu, kuris atitiktų realius poreikius ir kurių dėka galima būtų siekti teigiamų pokyčių ir įgyti pranašumo.

### ***1.5. Lietuvos ir Europos sąjungos šalių viešojo sektoriaus personalo rengimo tendencijos***

***Viešojo sektoriaus darbuotojų teisinių santykių skirtumai.*** Analizuojant personalo rengimo specifiką skirtingose šalyse, dažnai kyla painiavos, dėl skirtingose šalyse teisiškai nevienodai apibrėžiamo viešojo sektoriaus darbuotojo statuso. Dažniausiai vakarų šalių praktikoje visi viešojo sektoriaus darbuotojai turi valstybės tarnautojo statusą. Tačiau yra šalių, tame tarpe ir Lietuva, kuriose viešojo sektoriaus darbuotojai skirstomi pagal jų atliekamas funkcijas: valstybės tarnautojams priskiriami, tik viešąjį administravimą atliekantys darbuotojai, tuo tarpu, pavyzdžiui, viešąsias paslaugas teikiantys medikai, mokytojai ir kt., nors ir dirba valstybinėse institucijose ir gauna darbo užmokestį iš valstybės biudžeto, teisiškai apibrėžiami kaip darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Toks skirtumas sąlygoja, jog įvairūs darbuotojų veiklos aspektai (šiuo atveju analizuojamas mokymas ir kvalifikacijos kėlimas), nors ir dirbama toje pačioje sistemoje, dažnai skirtingai įgyvendinami, dėl skirtingo pvz. teisinio reguliavimo. Taigi, jeigu valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo ir mokymo klausimai apibrėžiami valstybiniu lygmeniu t.y. valstybės tarnybos įstatyme, kurio nuostatos galioja vienodai visiems valstybės tarnautojams, nepaisant kurioje valstybės įstaigoje jie dirba, tai darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, teisiškai reguliuojami tik remiantis jų sistemos valdančiųjų sukurtais įstatymais, norminiais aktais ir t.t., pvz. medicinos paslaugas teikiančių darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas reguliuojamas Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2002 m. kovo 18 d. įsakymu Nr. 132 "Dėl Sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarkos".

Vis dėlto, siekiant apžvelgti viešojo sektoriaus darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo ypatumus skirtingose ES šalyse, teks vadovautis plačiuoju viešojo sektoriaus darbuotojų skirstymo požiūriu t.y. visi darbuotojai, dirbantys valstybinėse institucijose, traktuojami kaip valstybės tarnautojai.

***Personalo ugdyimas ES viešajame sektoriuje.*** Naujos ir vis sparčiau besikeičiančios viešojo sektoriaus realijos reikalauja sisteminių permainų visoje viešojo sektoriaus grandinėje. Permainų svarbą viešajame sektoriuje Vakarų šalys suprato dar praėjusio amžiaus 70-aisiais metais, kai pasirodė pirmieji teoretikų ir praktikų teiginiai, pažymintys modernių šalių viešajame sektoriuje vykstančius pokyčius, reikalaujančius iš viešųjų institucijų naujų paslaugų kokybės, prisitaikymo prie aplinkos formų ir t.t., orientuojantis į nuolat augančius vartotojų lūkesčius. Visuomenė reikalauja iš viešojo sektoriaus institucijų efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių ir t.t. Todėl vis svarbesni tampa viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiai, viešojo sektoriaus struktūrų organizaciniai pokyčiai, viešųjų programų ir projektų bei visų veiklos rūšių – informacinių, technologinių, finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo – inovacijos. Todėl XXI a. viešojo sektoriaus organizacijų veikloje vis plačiau imta taikyti verslo vadybos formas, kas sąlygoja sparčiai Vakarų šalyse plintantį reiškinį - viešojo

sektorius administravimo vadybizavimą. Dažnai teorijoje šie pokyčiai (reformos) įvardijami naujosios viešosios vadybos (NVV) dimensija. Šiuo terminu įprasta vadinti daugelį viešojo sektoriaus reformų, vykdomų daugelyje šalių (Guogis, Gudelis, 2003). Kaip teigia Bučinskas ir kt. (2004), „šių reformų esmė ta, kad valstybės valdymo sistemos pertvarkymai remiasi sisteminiu požiūriu ir vadybos pagrindais, siekia optimizuoti viešųjų organizacijų funkcijas ir jų skaičių, standartizuoti vidinę struktūrą, sukuriant valstybės valdymo organizavimo ir veiklos priežiūros sistemas“ (p.1). NVV paradigmos iškilimas yra viena naujausių bei įkvepiančių viešojo sektoriaus valdymo krypčių. Ji taikoma viešojo sektoriaus reformose, vykstančiose įvairių skirtingų ekonominių ir politinių sistemų šalyse (Pollitt, Bouckaert, 2003). Apibendrinant įvairių mokslininkų išvadas galima išskirti keletą pagrindinių modernios viešosios organizacijos bruožų (Pollit, 2002, Peters, Waterman, 1982, Peters, 1989):

- Orientacija į vartotoją;
- Organizacija, teikianti kokybiškesnes paslaugas, naudojant inovacijas, diferencijuot savo veiklą taip, kad būtų patenkinta kuo daugiau vartotojų poreikių;
- Minimali hierarchija, sudaryta plokščios ir lanksčios struktūros pagrindu, kur veikia novatoriškas personalas;
- Naudojama į veiklos rezultatus orientuota personalo skatinimo sistema;
- Koncentracija į tas veiklas, kurias organizacija sugeba atlikti geriausiai, kontraktų sudarymas su išoriniais rinkos dalyviais toms veikloms, kurių organizacija negali atlikti efektyviai;
- Tvirta išlaidų kontrolė, modernios apskaitos sistemos;
- Pusiausvyra tarp centrinių nurodymų ir vietos politikos;
- Greita orientacija ir veiklos inovatyvumas;
- Vertės kūrimo procese naudojami kvalifikuoti – lankstūs darbuotojai.

Taigi, kaip teigia Masiulis (2007), „iki šiol viešajame sektoriuje vyravę valdymo stereotipai, biurokratiniai valdymo metodai keičiasi, atsiranda naujų vadybos principų ir nuostatų, paneigiančių senus, klasikinės valstybės biurokratijos sukurtus valdymo stereotipus“ (p. 68). Svarbiausias visų pokyčių aspektas siejamas su viešojo sektoriaus modernizavimu. Kaip teigia Smalskys ir Skietrys (2008), „moderniame viešųjų įstaigų valdyme šio sektoriaus personalas tampa pagrindiniu strateginiu ištekliu siekiant įgyvendinti viešąją politiką. Viešojo sektoriaus reformos šiuo metu apima darbuotojų motyvavimą, švietimo sistemą, personalo kvalifikacijos kėlimą, atrankos metodus ir formas, darbo santykius ir kita“ (p.64).

Naujosios viešosios vadybos įtaka, įsigalintys vadybiniai viešojo sektoriaus valdymo metodai verčia viešojo sektoriaus darbuotojus nuolat kelti savo kvalifikaciją ir konkuruoti dėl darbo vietų įvairiose viešojo sektoriaus organizacijose. Konkurencijos aspektas, kaip nuolatinio mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo sąlyga ypač aktualus, tokiose šalyse, kaip pavyzdžiui, Švedija, Olandija, Danija, kuriose darbuotojai priimami pagal terminuotas sutartis, taigi darbuotojai priversti nuolat mokytis, kelti



kvalifikaciją, kad pasibaigus darbo sutarties terminui jo vietos neužimtų didesnę patirtį/kompetenciją turintis darbuotojas (Minkevičius, Smalskys, 2008).

Reikia paminėti, kad naujosios idėjos skirtingose šalyse, įgyvendinamos nevienodai. Kaip teigia Smalskys ir Skietrys (2008), *iš anglosaksų valstybių kilusi naujosios viešosios vadybos teorija ir praktika ne visada atitinka istorines, kultūrinės ir kitokias kontinentinės Europos viešojo valdymo realijas. Šios valstybės, kaip ir Rytų Centrinės Europos šalys, susiduria su panašiomis naujosios viešosios vadybos reformų adaptavimo ir įgyvendinimo problemomis. Rytų Centrinės Europos šalys, nepaisant sovietinio totalitarizmo priespaudos, ilgą laiką buvo veikiamos austrų-vokiečių ir prancūzų teisės ir administracinio valdymo tradicijos, todėl sunkiai adaptuoja modernią viešojo sektoriaus administravimo praktiką, kuri jau keletą dešimtmečių sėkmingai įgyvendinama, siekiant viešąjį sektorių padaryti veiksmingesnį ir efektyvesnį (p. 62).* Tačiau permainos daugiau ar mažiau įgyvendinamos visose šalyse. Čia reikia sutikti su Minkevičiaus ir Smalskio (2008) nuomone, kad „net ir geriausiai parengtos viešojo sektoriaus reformos nepavyks be efektyvaus ir moderniai parengto personalo“ (p.8). Kaip teigia Appleby (2003) profesinė ir socialinė darbuotojų kompetencija, žinios ir inovacijos, skirtos socialinei ir ekonominei gerovei, yra valstybių konkurencingumo ir ekonomikos augimo pagrindas. Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas tampa daugelio Vakarų šalių valstybės institucijų organizacinės kultūros dalimi, kai vis mažiau remiamasi nuopelnų sistema ir vis labiau atrankos procese vertinamos žinios ir gebėjimai.

Kaip teigia Smalskys ir Skietrys (2008), *kvalifikacijos kėlimas ir jos tobulinimas daugelyje šalių yra įstatymiškai įtvirtinta pareiga, tačiau tai netrukdo organizuoti, pavyzdžiui, įvairius kvalifikacijos kėlimo kursus. Daugelis šalių turi savo nacionalines mokyklas viešojo sektoriaus darbuotojams, tačiau rinkoje atsiranda ir daugiau institucijų, teikiančių panašias paslaugas. Viešasis sektorius vis labiau naudojami nacionalinių kvalifikacijos kėlimo programų paslaugomis. Pavyzdžiui, anglų sistema NVQ (National Vocational Qualifications) arba Learnleader daugiafunkcinė sistema. Tokios daugiafunkcinės sistemos skatina kelti kvalifikaciją visose Europos Sąjungos šalyse. Manoma, kad jos leistų pasiekti pakankamai aukštą kvalifikaciją ir prasčiau išsimokslinusiems valstybės tarnautojams. Tai būtų bandymas suteikti vienodas švietimo galimybes visiems visuomenės nariams, siekti tarnautojų darbo efektyvumo motyvuojant juos geriau dirbti (p. 62).* Skirtingai nei Lietuvoje, kaip teigia Minkevičius ir Smalskys (2008), „daugelio šalių viešojo sektoriaus organizacijose steigiami nauji patarėjų tobulinimo ir mokymo klausimais etatai. Šie pareigūnai pataria institucijų vadovams mokymo strategijos, personalo ugdymo ir valdymo, mokymo koordinavimo ir panašiais klausimais. Jie tiesiogiai veikia viešųjų įstaigų vadovus, kurie daug dėmesio skiria tarnautojų mokymo proceso veiksmingumui vertinti“ (p.15).

Esminiai mokymo ir kvalifikacijos kėlimo skirtumai skirtingose šalyse yra todėl, kad dalyje šalių tarnautojų mokymas vykdomas tik valstybės institucijose, kitose ši veikla organizuojama privačiose institucijose, galiausiai pasirenkamas kombinuotas metodas: t.y. mokymai ir kvalifikacija keliama ir valstybinėse ir privačiose įstaigose. Skirtingose Europos valstybėse įgyvendinami trys tarnautojų mokymo modeliai pateikiami 10 paveiksle.

Švedija, Olandija, Estija.	• Visas valstybės tarnautojų mokymas atiduodamas rinkai
Suomija, Danija, Didžioji Britanija, Italija, Lietuva.	• Nustatomos tam tikros kompetencijos, kurių ugdymas perduodamas rinkai, ir kompetencijos, kurioms lavinti naudojamos pagrindinės mokymo institucijos
Airija, Austrija, Belgija, Graikija, Ispanija, Liuksemburgas, Prancūzija, Portugalija, Vokietija.	• Visas valstybės tarnautojų mokymas yra centralizuotas ir vykdomas specializuotose mokymo institucijose

### 10 pav. Viešojo sektoriaus darbuotojų mokymo modeliai skirtingose ES šalyse

**Sudaryta:** autorės, remiantis (Macek, 1999, p.125–146, Česnulevičienė, Lakis, 2002, Minkevičius, Smalskys, 2008).

Taigi, Lietuva atitinka Suomijoje, Danijoje, Didžiojoje Britanijoje ir kt. įgyvendinamą viešojo sektoriaus darbuotojų mokymo modelį, kuomet mokymai ir kvalifikacijos kėlimas vykdomas tiek valstybės, tiek privačiose mokymo institucijose. Tuo tarpu, bene dažniausiai, Europoje viešojo sektoriaus darbuotojai mokomi centralizuotai, mokymus vykdančios specializuotos institucijos. Tačiau sukurti tokią mokymų infrastruktūrą reikalinga ypač didelių investicijų, todėl kaip teigia Česnulevičienė ir Lakis (2002), mūsų mažai šaliai, „tai būtų per didelė prabanga. Netgi Prancūzija, savo funkcionieriams mokyti kasmet išleidama apie 6 proc. valstybės tarnautojų darbo užmokesčio, dėl per didelių išlaidų pastaruosiu metu pertvarko savo mokymo struktūras“ (p.88).

Skirtingos šalys taiko skirtingus mokymo modelius ir metodus. Tačiau kokia strategija pati geriausia? Koks geriausias orientavimosi modelis? Be abejo, geriausio modelio nėra, nes skirtingos šalys sąlygojamos daugybės skirtingų veiksnių (ekonominių, politinių, socialinių ir t.t.), tačiau visi modeliai yra sėkmės taisyklės, priedai prie sėkmingos veiklos plėtojimo.

***Sveikatos priežiūros specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo tendencijos ES.*** Ikidiplominių ir podiplominių studijų metu įgytos žinios ir įgūdžiai nėra pakankami visos profesinės karjeros metu siekiant išlaikyti tinkamą kompetenciją ir darbo įgūdžius, todėl profesinės kvalifikacijos nuolatinis tobulinimas svarbus užtikrinant sveikatos priežiūros paslaugų kokybę visose ES šalyse.

ES šalyse sveikatos priežiūroje dirbančių specialistų kompetencijos tobulinimui bei mokymosi visą gyvenimą koncepcijai skiriamas ypač didelis dėmesys, tačiau profesinės kvalifikacijos tobulinimasis skirtingose šalyse vykdomas skirtingais metodais. Siekiant bent iš dalies spręsti šią problemą 2010 m. Buvo parengta „Baltoji knyga“ (Continuous medical education (CME) in Europe: evolution or revolution. MedEd global solutions, 2010). Didžiausia problema bendrų taisyklių stoka bei tęstinio medicininio mokymo kokybės kriterijai (Garattini et. al., 2010).

ES šalių skirtumai organizuojant ir užtikrinant tęstinį medicininį mokymą pasireiškia keliais aspektais (Hemerlyck, 2009, Costa et. al., 2010, Sveikatos mokslų universitetas (toliau SMU) 2011):

- Privalomas savanoriškas tobulinimasis;
- Tobulinimosi apimtys kreditais;
- Skirtingų tobulinimosi būdų tinkamumas;
- Tęstinio medicininio mokymo organizatorių akreditacija, tęstinio mokymo renginių akreditacija;
- Priklausymas Europos medicinos specialistų sąjungos (UEMS) Tęstinio medicininio mokymo Europos akreditacijos tarybos (European Accreditation Council for Continuous Medical Education) sistemai;
- Nacionalinės institucijos, reguliuojančios tęstinį medicininį mokymą;
- Leidimo verstis praktika perregistravimo dažnumas;
- Tobulinimosi apimtys:
- Skatinimai ir nuobaudos.

Remiantis Merkur ir kt. (2008), Hemerlyk (2009) bei SMU (2011) atliktais medicinos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo skirtingose ES šalyse tyrimų rezultatais, atlikta lyginamoji analizė, kurioje išskirti septyni pagrindiniai gydytojų tęstinio profesinio tobulinimosi sistemų bruožai ir pagal juos atlikti palyginimai skirtingose Europos valstybėse (žr. 2 priedą).

Daugelyje ES šalių reikalaujama, kad gydytojai per nustatytą laikotarpį surinktų atitinkamą profesinės kvalifikacijos tobulinimosi kreditų skaičių. Leidimo verstis praktine veikla pratęsimo dažnumas ES šalyse labai skirtingas - nuo 1 m. Suomijoje iki 7 m. Slovėnijoje. Lietuvoje nustatytas 5 m. medicinos praktikos licencijos perregistravimo laikotarpis taikomas 10 iš 24 analizuotų ES. Visose nagrinėtose šalyse, kaip ir Lietuvoje, gydytojai dalyvauja tobulinant profesinę kvalifikaciją, tačiau tik 10 šalių medicinos praktikos veiklą vertina ir kolegos (angl. peer review). 15 iš 24 šalių tęstinis medicinos mokymas yra privalomas, tačiau reikia paminėti, jog absoliučioje daugumoje šalių leidimo verstis praktine veikla pratęsimo procesas labai formalus, t.y. orientuotas į procesą (dalyvavimą), o ne rezultatą (įgytas žinias ir įgūdžius). Daugelyje nagrinėtų ES šalių, kaip ir Lietuvoje, taikoma nuobaudų ir/ar skatinimo sistema. Tačiau finansinės paskatos gydytojams, nuolat tobulinantiems profesinę kvalifikaciją, taikomos tik Norvegijoje ir Belgijoje. Kitose šalyse taikomos drausmės priemonės (licencijos sustabdymas, pakartotinas egzaminas, mažesnis suteiktų paslaugų kompensavimo lygis ar medicinos praktikos veiklos stebėseną ir t.t.).

Tęstinio medicinos mokymo priežiūra ES šalyse labai skirtinga. Absoliučioje daugumoje šalių profesinės kvalifikacijos tobulinimosi procesą kontroliuoja profesinės organizacijos ar nepriklausomos institucijos. 5 šalyse, kaip ir Lietuvoje, kontrolę vykdo valstybės institucijos. Belgija – vienintelė valstybė, kurioje profesinės kvalifikacijos tobulinimosi procesą kontroliuoja socialinis draudimo fondas ir valstybė. Daugelyje šalių akredituojami tik renginiai, tačiau Austrijoje, Prancūzijoje, Slovėnijoje ir Italijoje akredituojami ir patys tęstinio medicininio mokymo organizatoriai.

Lietuvoje, kaip ir kitose Rytų ir Centrinės Europos šalyse (išskyrus Estiją), medicinos darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimasis yra privalomas. Šiuo metu privalomasis profesinės kvalifikacijos

tobulinimasis vis dažniau diegiamas ir senosiose ES šalyse, kaip ir Lietuvoje, siejant šį procesą su medicinos praktikos licencijos perregistravimu. Danijoje, Liuksemburge, Portugalijoje, Ispanijoje, Švedijoje ir Šveicarijoje profesinės kvalifikacijos tobulinimasis yra laisvanoriškas ir gydytojai neprivalo pranešti apie profesinės kvalifikacijos tobulinimąsi ir jo trukmę.

Lietuvoje taikomos profesinio kvalifikacijos tobulinimosi formos tokios pačios kaip ir kitose ES šalyse, kur dažniausiai visos tobulinimo formos grupuojamos į tradicines veiklas (nacionalinės ir tarptautinės konferencijos, interaktyvūs seminarai, mokslinės literatūros analizė, straipsnių ir kitos edukacinės medžiagos publikavimas, kiti moksliniai pristatymai - kursai, stendiniai pranešimai ir kt.) bei kitas veiklas (nuotolinis mokymasis, ne medicinos srities (ekonomika, sociologija ir kt.).

Gydytojo profesinės kvalifikacijos privalomojo tobulinimo trukmė Lietuvoje viena trumpiausių ES. Atitinkamai privalomas tęstinio kvalifikacijos tobulinimosi kreditų skaičius per metus: Lietuvoje 24 val., Graikijoje, Čekijos Respublikoje, Belgijoje – 20 val., Slovėnijoje – 10,7 val., Rumunijoje, Nyderlanduose – 40 val., Austrijoje, Prancūzijoje, Vokietijoje, Vengrijoje, Airijoje, Italijoje, Latvijoje, Lenkijoje, Slovakijoje, JK, Kipre, Danijoje – 50 val., Estijoje – 60 val. Bulgarijoje – 150 val. Portugalijoje, Ispanijoje ir Švedijoje profesinės kvalifikacijos tobulinimas savanoriškas, todėl mokymosi trukmė neregamentuojama. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad skirtingose šalyse taikomos skirtingos kvalifikacijos tobulinimosi trukmės skaičiavimo metodikos. Daugumoje šalių 1 val. profesinės kvalifikacijos kursų prilyginama 1 kreditui. Tuo tarpu Lietuvoje švietimo įstaigose teikiamų kvalifikacijos kursų trukmė skaičiuojama akademinėi valandai (45 min.). Tokią pačią valandos skaičiavimo metodiką ES taiko Austrija ir Estija, o Slovakijoje 1 nacionalinių renginių valanda prilyginama 2 kreditams.

Lietuvoje taip pat įteisinta ir nuotolinio mokymosi galimybė, kurią pripažįsta 18 iš 27 ES šalių (nepripažįsta Bulgarija, Estija, Graikija, Airija, Portugalija, Rumunija, Švedija).

Taigi, sveikatos priežiūroje dirbančių specialistų kompetencijos tobulinimui visose ES šalyse skiriamas ypač didelis dėmesys, tačiau skirtingose šalyse tai įgyvendinama skirtingais metodais ir būdais.

## 2. PERSONALO UGDYMO SISTEMOS BŪKLĖS LIETUVOS VIEŠAJAME SEKTORIUJE VERTINIMAS (VŠĮ VISAGINO LIGONINĖS IR VŠĮ VISAGINO PIRMINĖS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS CENTRO PAVYZDŽIU)

### 2.1. Vši Visagino ligoninės ir Vši Visagino pirminės sveikatos priežiūros centro veikla ir personalo ugdymo sistemos teisinis reguliavimas nacionaliniu ir instituciniu lygiu

Analizuojant personalo ugdymo sistemos efektyvumą Lietuvos viešajame sektoriuje, tiriamojoje dalyje pasirinkta analizuoti dvi viešojo sektoriaus organizacijas, dirbančias sveikatos priežiūros sektoriuje: Vši Visagino pirminės sveikatos priežiūros centras (toliau Vši Visagino PSPC) ir Vši Visagino ligoninė. Tokį pasirinkimą lėmė esminė priežastis - derama medicinos sektoriuje dirbančiųjų profesinė kvalifikacija būtina sveikatos priežiūros pažangos sąlyga. Taigi, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, profesinių žinių gilinimas, įgūdžių tobulinimas neatsiejamas, siekiant sveikatos įstaigų veiklos ir teikiamų paslaugų kokybės gerinimo. Sveikatos įstaigų veiklos gerinimas visų pirma suvokiamas kaip: kokybiškesnių ir didesnės apimties paslaugų teikimas, užtikrinamas geresnis darbuotojų prisitaikymas prie kintančių rinkos poreikių, palengvina jų integraciją į nuolat struktūriškai kintančią sveikatos priežiūros paslaugų rinką, didina personalo motyvaciją darbui, sutelkia juos pokyčiams bei norui prisidėti prie įstaigos veiklos efektyvumo gerinimo.

Analizuojamos organizacijos, būdamos savivaldybės viešosiomis įstaigomis, teikia sveikatos priežiūros paslaugas visiems Lietuvos gyventojams (visų pirma Visagino miesto, gretimų rajonų bei Utenos apskrities). Vši Visagino PSPC – ambulatorines pirminio lygio, Vši Visagino ligoninė – ambulatorines ir stacionarines pirminio ir antrinio lygio sveikatos priežiūros paslaugas.

#### 7 lentelė. Vši Visagino ligoninės ir Vši Visagino PSPC vizija ir misija

Vši Visagino ligoninė	Vši Visagino PSPC
<b>VIZIJA</b>	
Visų be išimties pacientų poreikių tenkinimas savo kompetencijos ir ligoninės galimybių ribose, dalyvaujant ypatingai kvalifikuotam medicinos personalui, užtikrinant optimalią aplinką bei žmogišką paramą, padidinant pacientų pasitikėjimą sveikatos priežiūra ir asmeninį dalyvavimą, profilaktikos, gydymo ir reabilitacijos procesuose.	Diegiant naujas efektyvias medicinines technologijas, keliant darbuotojų kvalifikaciją, gerinant darbo aplinką gerės: <ul style="list-style-type: none"> <li>• teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų kokybė (tinkamumas) ir prieinamumas;</li> <li>• ES sveikatos sistemos, Sveikatos apsaugos ministerijos ir PSPC nustatytų reikalavimų atitiktis;</li> <li>• didės pacientų pasirinkimo teisė;</li> </ul>
<b>MISIJA</b>	
Gerinti pacientų gyvenimo kokybę, mažinti išvengiamą sergamumą bei mirtingumą, padidinus ambulatorinių ir slaugos paslaugų apimtį, kokybiškai teikti sveikatos priežiūros paslaugas. Optimizuojant paslaugų išdėstymą ligoninėje sumažinti su šių paslaugų teikimu susijusius asmens sveikatos priežiūros įstaigos kaštus. Didinti ambulatorinių paslaugų apimtį. Plėsti dienos stacionaro ir dienos chirurgijos apimtį. Optimizuoti slaugos ir palaikomojo gydymo paslaugų teikimą, mažinant II lygio stacionarinių paslaugų apimtį ir kaštus.	Teikti pacientams mokslu ir pažangiausiomis technologijomis pagrįstas, saugias ir kokybiškas, atitinkančias pacientų poreikius ir interesus, viršijančias jų lūkesčius, sveikatos priežiūros paslaugas naudojantis turimais ištekliais, atsižvelgiant į steigėjo ir paslaugų užsakovų keliamus reikalavimus ir užtikrinti pacientų informacijos privatumą, žmogiškąją pagarbą ir orumą.

Ilgalaikių organizacijų perspektyvų atspirties taškas yra vizija ir misija. Vši Visagino ligoninės ir Vši Visagino PSPC vizija ir misija pateikiama 7 lentelėje.

Vši Visagino ligoninėje dirba 323 darbuotojai, iš jų: 238 medicinos personalo darbuotojai, 16 - administracijos darbuotojų ir 69 - techninis personalas.

Vši Visagino PSPC dirba 103 darbuotojai: iš jų 87 medicininis personalas, 14 - administracijos darbuotojų ir 2 - techninio personalo darbuotojai.

***Personalo ugdymo sistemos teisinis reguliavimas sveikatos priežiūros institucijose.*** Siekiant tinkamai įgyvendinti kvalifikacijos kėlimą sveikatos apsaugos sektoriuje, yra priimti teisės aktai, kurie turi užtikrinti, kad šis mokymo procesas vyktų sklandžiai ir būtų efektyvus.

Lietuvoje sveikatos priežiūros specialistų praktika yra licencijuojama veikla. Įstatymuose numatyta, kad praktikuoti gali asmenys pagal įgytą specialybę ir turintys galiojančią licenciją (tam tikrais atvejais ir atitinkamų paslaugų sertifikatus). Medicinos praktikos licencijų išdavimą gydytojams reglamentuoja LR medicinos praktikos įstatymas, o slaugytojams - LR slaugos praktikos ir akušerijos praktikos įstatymas.

LR medicinos praktikos įstatymo 10 str. nurodo, kad gydytojas *privalo tobulinti savo profesinę kvalifikaciją* sveikatos apsaugos ministro įsakymais nustatyta tvarka ir kas penkis metus pateikti Valstybinei asmens sveikatos priežiūros veiklai tarnybai (toliau - VASPVT) prie Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministerijos (toliau LR SAM) dokumentus, įrodančius kvalifikacijos tobulinimą. Analogiškai, LR slaugos praktikos ir akušerijos praktikos įstatymo 5 str. skelbia, kad licencijos turėtojas privalo kas penkis metus pranešti Licencijavimo institucijai apie profesinės kvalifikacijos tobulinimą ir slaugos ar akušerijos praktiką. Šio įstatymo 13 str. apibrėžia slaugytojo ir akušerio *pareigą tobulinti profesinę kvalifikaciją* sveikatos apsaugos ministro nustatyta tvarka.

Atitinkamai sveikatos apsaugos ministro įsakymais nustatyta, kad sveikatos apsaugos specialistų licencija perregistruojama ir atnaujinama pateikus dokumentus, patvirtinančius, kad:

- Gydytojas per paskutinius 5 m. (nuo licencijoje nurodytos jos išdavimo/perregistravimo ir iki kito perregistravimo datos) ne mažiau kaip 120 val. tobulino profesinę kvalifikaciją (LR sveikatos apsaugos ministro 2002 m. kovo 18 d. įsakymas Nr 132 „Dėl sveikatos priežiūros specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarkos“).
- Bendrosios ir (ar) specialiosios praktikos slaugytojas paskutinius 5 m. ne mažiau kaip 60 val. tobulino profesinę kvalifikaciją (LR sveikatos apsaugos ministro 2001 m. spalio 1 d. Nr. 512 „Dėl slaugytojų profesinio tobulinimo, privalomo bendrosios ir (ar) specialiosios praktikos slaugytojų licencijų ir sertifikatų (kai jie privalomi) perregistravimo ar galiojimo atnaujinimo tvarkos ir masto nustatymo“).

Sveikatos apsaugos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo formas, jų vertinimą, profesinės kvalifikacijos tobulinimo kursų organizavimo tvarką bei apmokėjimą reglamentuoja 2001 m. spalio 1d. LR sveikatos apsaugos ministro įsakymas Nr. 512 „Dėl slaugytojų profesinio tobulinimo, privalomo

bendrosios ir (ar) specialiosios praktikos slaugytojų licencijų ir sertifikatų (kai jie privalomi) perregistravimo ar galiojimo atnaujinimo tvarkos ir masto nustatymo“. Pagrindinės šiame įsakyme įtvirtintos į ugdymą orientuotos personalo politikos sveikatos priežiūros įstaigose įgyvendinimo nuostatos pateikiamos 8 lentelėje:

### 8 lentelė. SAM įgyvendinamos į ugdymą orientuotos personalo politikos teisinių normų apžvalga

<p><b>PROFESINĖS KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO FORMOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 pnkt. <i>„Tobulinimosi formos: kursai, stažuotės, paskaitos, pranešimai, publikacijos mokslo žurnaluose ir leidiniuose, mokslinės-praktinės konferencijos, seminarai“.</i></li> <li>• 4 pnkt. <i>„Tobulinimasis Lietuvoje ar užsienyje vertinamas valandomis.“</i></li> <li>• 7 pnkt. <i>„Tobulinimosi formos ir jų trukmės kitose, su profesine kvalifikacija susijusiose, srityse užskaitomos, kaip nurodyta šios tvarkos 3 punkte, ir vertinamos kaip 1/3 valandų, nurodytų šios tvarkos 4 punkte.“</i></li> <li>• 8 pnkt. <i>„Švietimo institucijos, vykdančios neformalųjį švietimą, išduoda pažymėjimus, patvirtinančius asmens dalyvavimą neformaliojo švietimo programoje ir jos baigimą, tam tikros pakopos ar reglamentuoto modulio baigimą arba kvalifikacijos įgijimą. Tokie pažymėjimai gali būti pripažįstami juridinių ir fizinių asmenų, tačiau jais remiantis formaliojo švietimo institucijos negali išduoti valstybės pripažįstamų diplomų ar pažymėjimų“</i></li> <li>• 13 pnkt.. <i>„Šios tvarkos 7 punkte nurodytas tobulinimasis gali sudaryti ne daugiau kaip 20 procentų privalomojo profesinės kvalifikacijos tobulinimo trukmės.“</i></li> </ul>
<p><b>PROFESINĖS KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO KURŠŲ ORGANIZAVIMO TVARKA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 14 pnkt. <i>„Profesinės kvalifikacijos tobulinimu rūpinasi patys specialistai, sveikatos priežiūros įstaigos, įmonės, jų steigėjai, specialybės draugijos bei specialistų profesinės organizacijos“</i></li> <li>• 15 pnkt.: <i>„Specialistų tobulinimas – sudėtinė sveikatos priežiūros, farmacijos personalo valdymo dalis – planuojamas, organizuojamas ir vykdomas pagal kompetenciją atitinkamu lygiu: ministerija ir formaliojo švietimo institucijos šią veiklą planuoja ir koordinuoja valstybės lygiu, apskritys ir savivaldybės – teritorijose, sveikatos priežiūros ar farmacijos įstaigos – įstaigose, patys specialistai – asmenine iniciatyva“.</i></li> <li>• 16 pnkt. <i>„Sveikatos priežiūros ar farmacijos įstaigos administracija privalo planuoti įstaigoje dirbančio personalo tobulinimą, numatyti šiam tikslui reikalingas lėšas bei sudaryti sąlygas privalomam specialisto profesinės kvalifikacijos tobulinimuisi“.</i></li> <li>• 17 pnkt.. <i>„Formaliojo švietimo įstaigos, kurioms teisės aktų nustatyta tvarka suteikta teisė vykdyti neformalųjį švietimą, atsižvelgdamos į ministerijos, specialistų profesinių sąjungų bei specialybės draugijų siūlymus, organizuoja specialistų tobulinimosi kursus, nustato kursų trukmę ir kainą“.</i></li> <li>• 18. pnkt. <i>„Švietimo institucijos turi užtikrinti tobulinimo programų kokybę bei jų vykdytojų profesionalumą, atitinkantį tobulinamų specialistų profesinei kvalifikacijai keliamus reikalavimus. Tobulinimosi programos, suderintos su ministerija ir aprobuotos teisės aktų nustatyta tvarka, turi būti patvirtintos švietimo institucijų“.</i></li> <li>• 19. <i>Apie kitais metais organizuojamus tobulinimosi kursus švietimo institucijos viešai skelbia iki kiekvienų metų birželio 1 d.</i></li> <li>• 21. <i>Sveikatos priežiūros ar farmacijos įstaigų administracijos iki kiekvienų metų rugsėjo 15 d. pateikia švietimo institucijoms specialistų, pateikusių prašymus tobulintis, paraiškas ir sąrašus.</i></li> <li>• 22. <i>Švietimo institucijos iki kiekvienų metų lapkričio 15 d. sudaro tobulinimosi kursuose dalyvaujančiųjų vardinius specialistų sąrašus kitiems metams ir nustato kursų laiką.</i></li> <li>• 23. <i>Švietimo institucijos iki kiekvienų metų gruodžio 1 d. pateikia ministerijai derinti specialistų, vardinius sąrašus, tobulinimosi kursų kalendorinius planus, tobulinimosi išlaidų skaičiuotes, mokėjimo grafiką, sutarčių dėl specialistų tobulinimosi organizavimo ir apmokėjimo projektus ir kitą reikiamą informaciją pagal nustatytas tipines formas.</i></li> </ul>
<p><b>TOBULINIMOSI KURŠŲ APMOKĖJIMO TVARKA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 27 pnkt. <i>„Ministerija, siekdama patenkinti specialistų tobulinimosi poreikius bei atsižvelgdama į valstybės biudžeto skiriamas lėšas pagal pasirašytas sutartis su švietimo institucijomis, kas penkerius metus asmeniui, dirbančiam sveikatos priežiūros įstaigoje, apmoka iki 75 procentų privalomojo asmens profesinės kvalifikacijos tobulinimosi išlaidų. Kitą dalį apmoka sveikatos priežiūros ar farmacijos įstaiga, įstaigos steigėjas arba pats specialistas“.</i></li> <li>• 28 pnkt. <i>„Gali būti organizuojami mokami tobulinimosi kursai ar kiti renginiai, už kuriuos moka patys specialistai, sveikatos priežiūros ar farmacijos įstaigos arba kitos organizacijos“</i></li> <li>• 29 pnkt. <i>„Kitų sveikatos priežiūros ar farmacijos įstaigų specialistų tobulinimosi išlaidos padengiamos iš šių įstaigų ar pačių specialistų lėšų“</i></li> </ul>

Nuo 2011 m. lapkričio 1 d. įsigaliojo LR sveikatos apsaugos ministro 2011 m. birželio 28 d. įsakymas NR. B-645 „Dėl sveikatos specialistų tobulinimo programų derinimo taisyklių ir tobulinimo programų vertinimo komisijos nuostatų patvirtinimo“. Šiuo įsakymu patvirtintose sveikatos specialistų tobulinimo programų derinimo taisyklėse numatyta, kad bet kokios organizuojamos specialistų kvalifikacijos tobulinimo programos privalo būti akredituotos ir suderintos su SAM. Suderintų privalomos kvalifikacijos, tobulinimo reikalavimus atitinkančių, tobulinimo programų sąrašas skelbiamas SAM internetinėje svetainėje ([http://www.sam.lt/go.php/Sveikatos\\_sistemas\\_specialistai](http://www.sam.lt/go.php/Sveikatos_sistemas_specialistai)). Šiuo metu SAM yra akreditavusi 52 sveikatos apsaugos specialistų kvalifikacijos tobulinimu galinčias užsiimti įstaigas. Jų sąrašas pateikiamas 3 priede.

Taigi, nors sukurta nemažai teisės aktų ir dokumentų, reglamentuojančių sveikatos apsaugos srityje dirbančių specialistų privalomą kvalifikacijos kėlimą, vis dėlto yra nemažai įstatymuose neapibrėžtų procedūrų, kurias kiekviena įstaiga įgyvendina savo kompetencijos ribose. Vši Visagino ligoninė, remdamasi įstatymine baze, yra sukūrusi ir patvirtinusi savo personalo valdymo procedūrą, kurioje nemažai dėmesio skiriama darbuotojų profesinio ugdymo reglamentavimui. Šios procedūros atskiros veiklos, susijusios su personalo ugdymo organizavimu ligoninėje, pateikiamos 4 priede. Tuo tarpu Vši Visagino PSPC formalios procedūros neturi, taigi mokymų funkcijos turinys apsiriboja formaliu teisės aktų nuostatų tenkinimu.

## ***2.2. Tyrimo aprašymas***

Vakarų šalių atstovai sutartinai teigia, jog bet kurios organizacijos veiklos efektyvumą nulemia joje dirbantys žmonės. Puikūs veiklos vystymo metodai, technologijos, kapitalas tampa tik galimybe jeigu visa tai nėra personalo politikos materializuotas reiškiny. Tampa aišku, jog esamų dinamiškų realių kontekste viešajame sektoriuje iškilo būtinybė pagrįsti į ugdymą orientuotos personalo politikos galimybes. Tačiau reikia pripažinti, kad nepaisant tai, jog daugelis organizacijų pripažįsta personalo svarbą, vis dėlto dėmesys žmogiškajam kapitalui toli gražu nepakankamas. Dažnai pasitaiko (ypač viešojo sektoriaus organizacijose), jog daugybę metų vienai įstaigai vadovaujantys asmenys yra konservatyvūs, neskatinantys pokyčių arba nesugebantys jų valdyti. Dažniausiai personalo ugdymo sistema tokiose struktūrose yra traktuojama tik kaip vadybos mados reikalas ir jai skiriamas tik epizodiškas dėmesys. Tokiose organizacijose nesugebama ugdyti žmonių poreikio mokymuisi, neieškoma galimybių kaip sukurti efektyvią personalo ugdymo sistemą, gebančią atliepti organizacijos (- narių) galimybėms ir poreikiams.

**Tyrimo problema.** Reikia paminėti, jog literatūroje didesnio dėmesio susilaukė valstybės tarnybos analizė (Česnulevičienė, Lakis, 2002; Gustas, 2003; Patapas, Kasperavičūtė, 2009; Patapas, 2009), tuo tarpu viešųjų paslaugų sektoriuje reprezentatyvių tyrimų praktiškai nėra. Be to, valstybės tarnautojų mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui yra sukurta didelė teisinė bazė, procedūros, nustatyti bendrieji mokymo organizavimo principai, kuriamas kokybės priežiūros ir vertinimo mechanizmas ir t.t., kai tuo



tarpu viešųjų paslaugų darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas įprastai reguliuojamas ir įgyvendinamas instituciniu lygmeniu.

**Tyrimo objektas.** Personalo ugdymo sistema Vši Visagino ligoninėje ir Vši Visagino PSPC.

**Tyrimo tikslas.** Nustatyti darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumą bei išskirti problemines šios veiklos sritis Vši Visagino ligoninėje ir Vši Visagino PSPC.

Suformuluotam tikslui pasiekti buvo numatyti tokie **tyrimo uždaviniai**:

1. Ištirti Vši Visagino ligoninės ir Vši Visagino PSPC darbuotojų mokymosi ir mokymo poreikį;
2. Išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie šiuo metu vykdomos personalo ugdymo politikos efektyvumą;
3. Nustatyti šiuo metu vykdomos personalo ugdymo sistemos problemines (taisytinias) sritis ir pateikti siūlymus nustatytiems trūkumams pašalinti.

Remiantis literatūros analize suformuluota **tyrimo hipotezė**: dėl objektyviai susiklosčiusių sąlygų Vši Visagino ligoninėje ir Vši Visagino PSPC formali personalo ugdymo sistema didele dalimi dar nevykdoma.

### 2.3. Tyrimo metodologija ir įgyvendinimas

**Tyrimo metodai.** Atliekant tyrimą „Personalo ugdymo sistemos efektyvumas Lietuvos viešajame sektoriuje (Vši Visagino ligoninės ir Vši Visagino PSPC atveju)“ pasirinktas mišrusis metodas, siekiant surinkti ir įvertinti tiek kiekybinius, tiek kokybinius duomenis. Kaip teigia Kardelis (2002), naudojant daugiau negu vieną metodą, gaunami patikimesni duomenys. Atliekant tiriamąjį darbą buvo atliktas kiekybinis tyrimas – anketinės apklausos metodu ir kokybinis tyrimas – interviu ir stebėjimo metodais.

**9 lentelė. Anketos klausimų blokai**

<i>Klausimų blokai</i>	<i>Klausimų blokų apibūdinimas</i>	<i>Anketos klausimų Nr.</i>
<i>Demografiniai kintamieji</i>	Klausimai apie respondentų statusą organizacijoje, amžių, išsilavinimą bei darbo stažą, kurie pateikiami siekiant išsiaiškinti kokie personalo ugdymo sistemos skirtumai pastebimi atskirose respondentų grupėse.	1; 2; 3; 4.
<i>Personalo ugdymo proceso efektyvumo vertinimas</i>	Šiais klausimais buvo siekiama išanalizuoti ir įvertinti šiuo metu analizuojamose institucijose vykdomos personalo ugdymo sistemos būklę.	5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 17, 20, 21.
<i>Personalo ugdymo sistemos atskirų etapų vertinimas</i>	Šiais klausimais siekiama išsiaiškinti, kurie personalo ugdymo sistemos kaip proceso etapai įgyvendinami ir kokių būdu.	7, 14, 15, 16, 18, 19.

Sudarant klausimyną buvo vadovaujamosi pirmoje darbo dalyje pateikta mokslinės literatūros analize. Tyrime dalyvavusiems respondentams buvo pateikiamos standartizuotos, atviros anketos t.y. visi klausimai visiems respondentams buvo vienodi, jų pateikimo tvarka nesikeitė, atsakymai buvo standartiniai (žr. 5 priedą). Klausimyne pateikiamas 21 klausimas, kurie buvo suskirstyti į tris grupes (žr. 9 lentelę). Daugiausia klausimų buvo uždaro arba pusiau uždaro tipo. Taip pat, respondentų nuomonės tyrimui naudota Likerto skalė, kur tiriamieji tam tikrą teiginį įvertino pagal tokią ranginę skalę: „1 - netinka visai“, „5 - labai tinka“. Prie kiekvieno klausimo papildomai išskirtas variantas „Kita“, kurioje respondentai galėjo įrašyti savo, tarp išvardintų nerastą variantą arba plačiau aprašyti savo poziciją.

Kitas tiriamajame darbe pasirinktas metodas – individualus interviu, t.y. žodinės apklausos metu apklausama po vieną respondentą vieno susitikimo metu. Atliekant interviu metodą buvo apklausiami specialiai parinkti sveikatos priežiūros įstaigų vadovai ir kiti specialistai, atsakingi už darbuotojų priėmimą/atleidimą, taipogi tiesiogiai dalyvaujantys planuojant ir organizuojant kolegų mokymus ir kvalifikacijos kėlimą. Individualiai apklausai su kiekvienu ekspertu buvo atliktas pusiau standartizuotas interviu, naudojant atvirojo tipo klausimyną (žr. 6 priedą), kuris parengtas taip, kad būtų galima atskleisti personalo ugdymo ypatumus tiriamose organizacijose ir leistų patvirtinti ar paneigti darbe keliamą hipotezę.

Galiausiai, siekiant įvykdyti užsibrėžtą tikslą, buvo atliekamas tiesioginis stebėjimas. Šis metodas pasirinktas dėl objektyviai susiklosčiusių priežasčių, t.y. tiesioginės galimybės nuolat dalyvauti ir stebėti tiriamų įmonių veiklos procesus, be to, tai padeda pastebėti ryšius ir kelti įžvalgas, kurios vėliau buvo tikrinamos objektyvesniais metodais (apklausa ir interviu).

Atlikto tyrimo metu surinkti duomenys apdoroti taikant MsExcel programinį paketą.

**Tyrimo imtis:** Atliekamuose tyrimuose dalyvavo tik medicinos ir administracijos personalą darbuotojai. Tiriamų respondentų skaičius nustatytas remiantis Paniotto formule, įvertinant 5 proc. paklaidą.

$n = 1 / (T^2 + 1/N)$ , kur:

n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje (respondentų skaičius, kuriuos būtina apklausti)

T – paklaidos dydis; rezultatai įvertinami su 5 proc. paklaida

N – generalinės visumos dydis (tiriamosios visumos dydis).

Vadinasi norint gauti rezultatus 95 proc. tikslumu Vši Visagino ligoninėje reikia apklausti 155 darbuotojus ( $n = 1 / ((0,05)^2 + 1/254) = 155$ ), Vši Visagino PSPC – 81 darbuotoją ( $n = 1 / ((0,05)^2 + 1/101) = 81$ ).

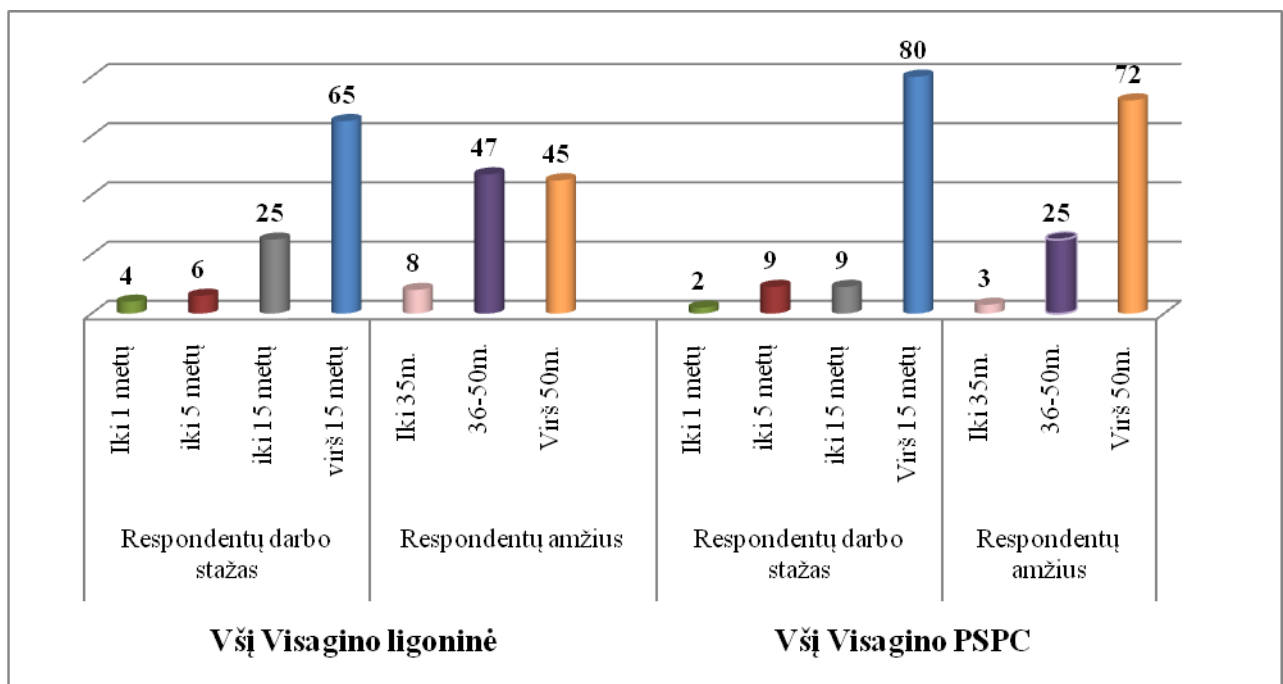
**Tyrimo organizavimas:** Tyrimas tiek Vši Visagino ligoninėje, tiek Vši Visagino PSPC buvo atliekamas 2012 gruodžio – 2013 sausio mėnesiais. Tyrimui atlikti buvo gauti abiejų įstaigų vyr. gydytojų leidimai. Anketinėje apklausoje buvo apklausiami abiejų įstaigų medicinos ir administracijos darbuotojai. Vši Visagino ligoninėje apklausti 155 darbuotojai, Vši Visagino PSPC – 81. Organizuojant interviu apklausą individualiai buvo apklausti 6 Vši Visagino ligoninės ir 5 Vši Visagino PSPC darbuotojai,

atsakingi už darbuotojų priėmimą/atleidimą ir tiesiogiai dalyvaujantys planuojant ir organizuojant kolegų mokymus ir kvalifikacijos kėlimą (įstaigų vadovai, vyr. gydytojo pavaduotojai slaugai, vyr. gydytojo pavaduotojai gydymui, skyrių viršininkai, personalo skyriaus specialistai).

Anketavimo, interviu ir stebėjimo metu gauti duomenys susisteminti, atrinkti svarbiausi respondentų teiginiai atspindintys realią situaciją, surasti įvairių informantų atsakymų panašumai ir skirtumai, kurie vėliau buvo analizuojami ir lyginami tarpusavyje, siekiant gauti patikimus ir įvairiapusiškus rezultatus.

#### 2.4. Tyrimo imties charakteristikos

Tyrimo metu Všį Visagino ligoninėje buvo apklausti 155 darbuotojai, iš jų: 144 medicinos personalo darbuotojai, 11 – administracijos personalo darbuotojai. Všį Visagino PSPC apklausti 81 darbuotojas, iš jų: 71 medicinos personalo darbuotojas, 10 - administracijos personalo darbuotojų. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių ir darbo stažą analizuojamose įstaigose pateikiamas 12 paveiksle.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir darbo stažą proc.

Kaip rodo pateikti duomenys Všį Visagino PSPC didžioji dalis darbuotojų yra vyresnio amžiaus, t.y virš 50 metų amžiaus dirbantieji sudaro net 72%. Všį Visagino ligoninėje dirbantis kolektyvas šiek tiek jaunesnis (didesnė dalis darbuotojų yra iki 50 metų amžiaus, iš jų 8% jauni – iki 35 metų specialistai). Darbuotojų amžius tiesiogiai koreliuoja su darbo stažu. Didžioji dalis specialistų turi didesnę nei 15 metų darbo stažą. Všį Visagino ligoninėje tokių darbuotojų – 65%, Všį Visagino PSPC – 80%. Tokia situacija

atspindi šalies tendencijas, kai jauni specialistai baigę mokslus dažnai renkasi darbą didžiuosiuose miestuose, o šalies mažieji miestai susiduria su problemomis dėl jaunų specialistų pritraukimo ir išlaikymo.

Analizuojamų įstaigų darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateikiamas 9 lentelėje.

**10 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą sk. ir proc. išraiška**

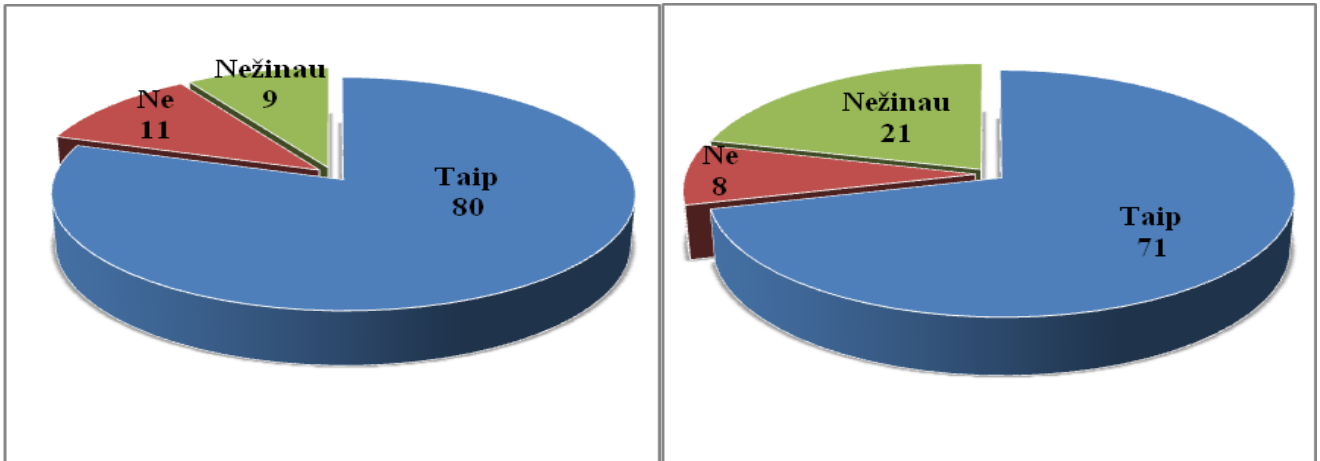
Respondentų išsilavinimas	Všį Visagino ligoninė				Všį Visagino PSPC			
	Medicinos personalas		Administracijos personalas		Medicinos personalas		Administracijos personalas	
	Skaičius	Procentai	Skaičius	Procentai	Skaičius	Procentai	Skaičius	Procentai
<b>Aukštasis</b>	53	37%	9	82%	34	48%	5	50%
<b>Aukštesnysis</b>	76	52%	0	0%	29	41%	3	30%
<b>Vidurinis</b>	15	11%	2	18%	8	11%	2	20%

Pateikti duomenys rodo, kad tendencijos Všį Visagino ligoninėje ir Všį Visagino PSPC šiuo atveju panašios. Išsamesnė analizė parodė, kad visi be išimties gydytojai turi aukštąjį išsilavinimą, didžioji dalis slaugytojų yra įgijusios aukštesnįjį išsilavinimą, administracijoje dirbantis personalas yra įgijęs įvairų išsilavinimą (nuo spec. vidurinio iki aukštojo).

### **2.5. Tyrimo rezultatų analizė**

Pradedant tyrimo metu gautų rezultatų analizę visų pirma verta paanalizuoti ir išsiaiškinti ar Všį Visagino ligoninės ir Všį Visagino PSPC darbuotojai apskritai turi poreikį mokytis, kelti kvalifikaciją, tobulinti savo įgūdžius. Analizė šiuo aspektu pateikiama 12 ir 13 paveiksluose.

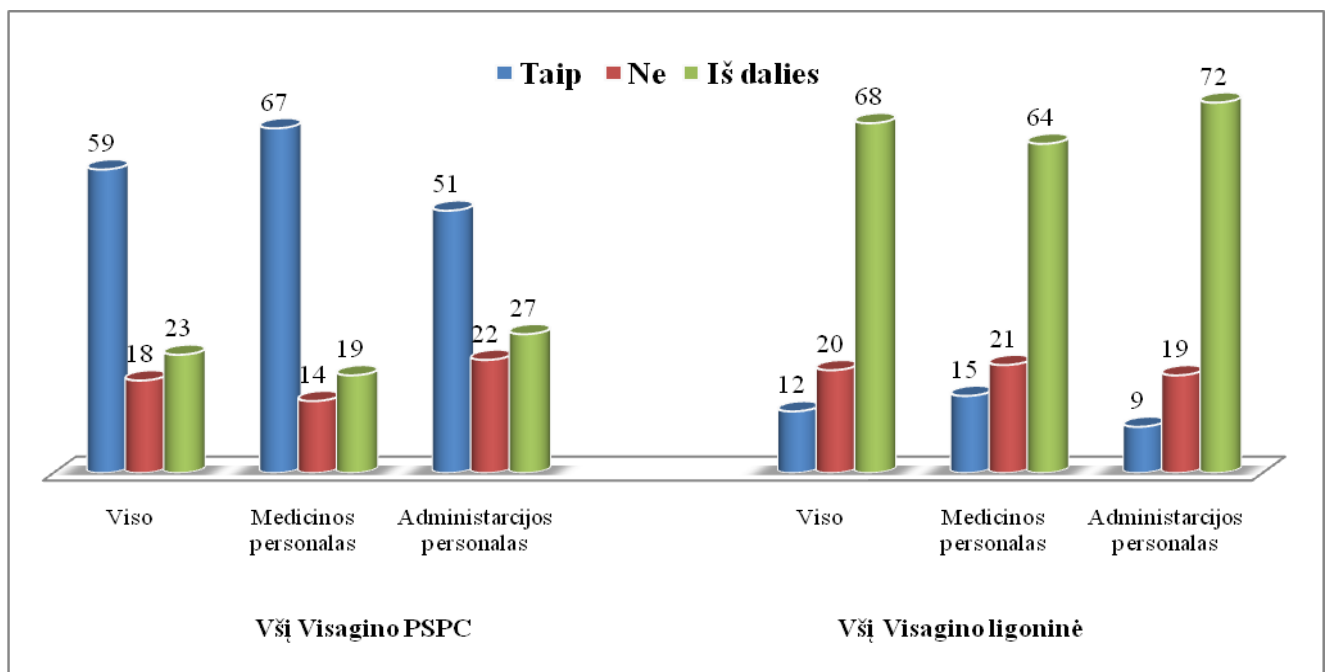
Rezultatai parodė, jog abiejose organizacijose poreikį kelti kvalifikaciją ir tobulėti turi didžioji dalis darbuotojų. Tam pritaria 80% Všį Visagino ligoninės ir 71% Všį Visagino PSPC darbuotojų. Vertinant skirtingas respondentų charakteristikas paaiškėjo, jog didžiausią poreikį tobulintis Všį Visagino ligoninėje turi medicinos personalas (86%) bei iki 1 metų patirtį turintys darbuotojai (94%), mažiausiai – administracijos darbuotojai (74%) ir daugiau nei 15 metų stažą turintys darbuotojai (64%). Všį Visagino PSPC apklausos rezultatai: didžiausią poreikį tobulintis pareiškė medicinos personalo darbuotojai (81%). Vertinant stažą: daugiausia - tik naujai pradėję dirbti darbuotojai (94%), santykinai mažiau - didžiausią patirtį turintys darbuotojai (37%). Dažniausiai ilgamečiai darbuotojai teigė nežinantys ar turi didelį poreikį mokytis ir kelti kvalifikaciją. Buvo teigiančių, jog „poreikis kelti kvalifikaciją yra tik dėl formalios būtinybės“, t.y. dėl įstatymuose įtvirtintos prievolės surinkti atitinkamą valandų skaičių, siekiant pratęsti licenciją.



12 pav. Vši Visagino ligoninės darbuotojų atsakymų į klausimą „Ar jaučiate poreikį tobulinti savo žinias ir įgūdžius?“ pasiskirstymas proc.

13 pav. Vši Visagino PSC darbuotojų atsakymų į klausimą „Ar jaučiate poreikį tobulinti savo žinias ir įgūdžius?“ pasiskirstymas proc

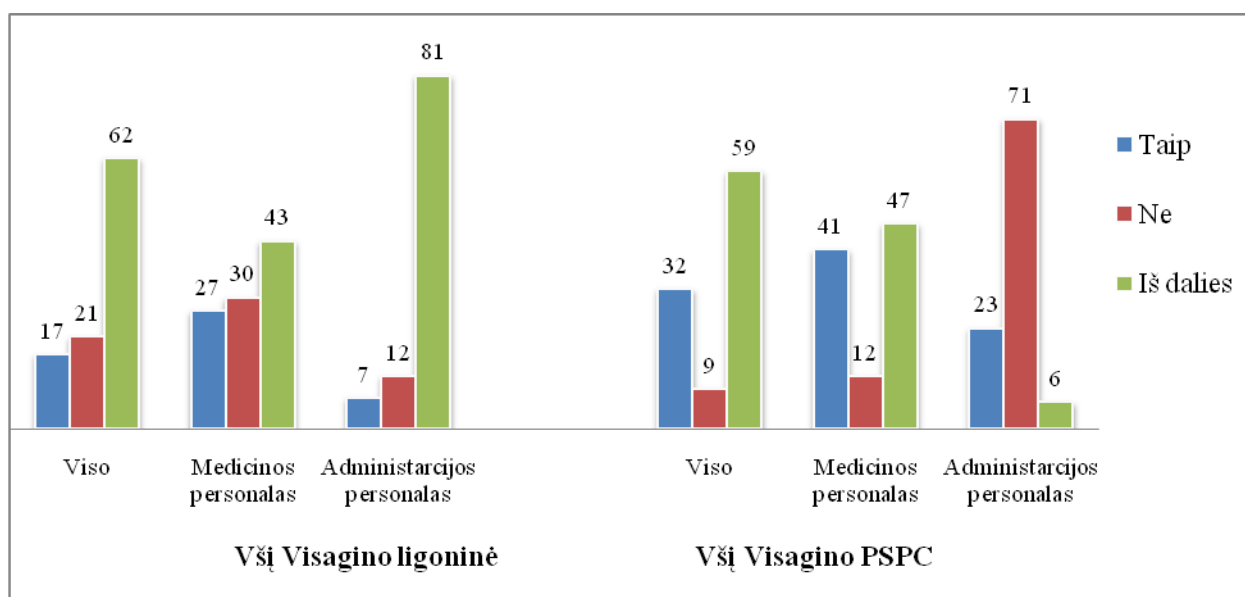
Vakarų šalių teoretikai teigia, jog įprastai mokymo poreikis atsiranda esant nepakankamai darbuotojų kompetencijai tam tikram darbui atlikti (Luoma, 2000; Dessler 2001). Atliktas tyrimas parodė, kad didžioji dalis Vši Visagino PSC darbuotojų mano, jog jiems pakanka savo turimų žinių ir įgūdžių savo darbui atlikti. Šios nuomonės laikėsi 59% respondentų. Atsižvelgiant į respondentų statusą organizacijoje, rezultatai parodė, jog kiek geriau save vertino medicinos personalas. Tuo tarpu Vši Visagino ligoninės darbuotojai labiau buvo linkę teigti, jog turimų žinių ir įgūdžių pakanka tik iš dalies (68%). Tokia nuomonė vyravo tiek tarp medicinos personalo, tiek tarp administracijos personalo darbuotojų (14 pav.)



14 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jums pakanka turimų žinių ir įgūdžių Jūsų tiesioginiam darbui atlikti?“ pasiskirstymas visų darbuotojų ir atskirų padalinių kontekste proc.

Gautų rezultatų analizė parodė, jog dažniausiai nepakankamai kompetentingais savo veikloje save laiko mažiausią darbo patirtį turintys darbuotojai. Vši Visagino ligoninėje 24% dirbančių iki 1 metų ir 30% dirbančių iki 5 metų teigė, jog turimų žinių ir įgūdžių nepakanka. Panašios tendencijos atsispindi ir Vši Visagino PSC darbuotojų apklausų rezultatuose. Šiai nuomonei pritarė 32% tik pradėjusių dirbti ir 20% iki 5 metų stažą turintys darbuotojai. Tai, jog nepakankamai kompetentingais save vertina jauni specialistai reiktų sieti su nepakankamomis profesinėmis/klinikinėmis kompetencijomis, vyresnių, didesnį stažą turinčių darbuotojų - galima būtų sieti su nepakankamomis papildomomis kompetencijomis, atsirandančiomis dėl aplinkos pokyčių (technologinių, socialinių ir t.t.).

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokiose papildomose srityse (be profesinių įgūdžių tobulinimo) apklausiami darbuotojai jaučia poreikį tobulintis. Dažniausiai respondentai nurodė poreikį mokytis užsienio kalbų ir tobulinti kompiuterinį raštingumą. Ypač dažnai šių žinių trūkumą akcentavo vyriausieji respondentai. Jaunesni specialistai papildomai nurodė poreikius: ugdyti gebėjimą dirbti grupėje; tobulinti bendravimo įgūdžius; gilinti psichologijos žinias; mokytis stresų, konfliktų valdymo; išmanyti bendravimo etiketo bei klientų aptarnavimo standartus, ugdyti darbinės veiklos planavimo ir organizacinius įgūdžius ir t.t.

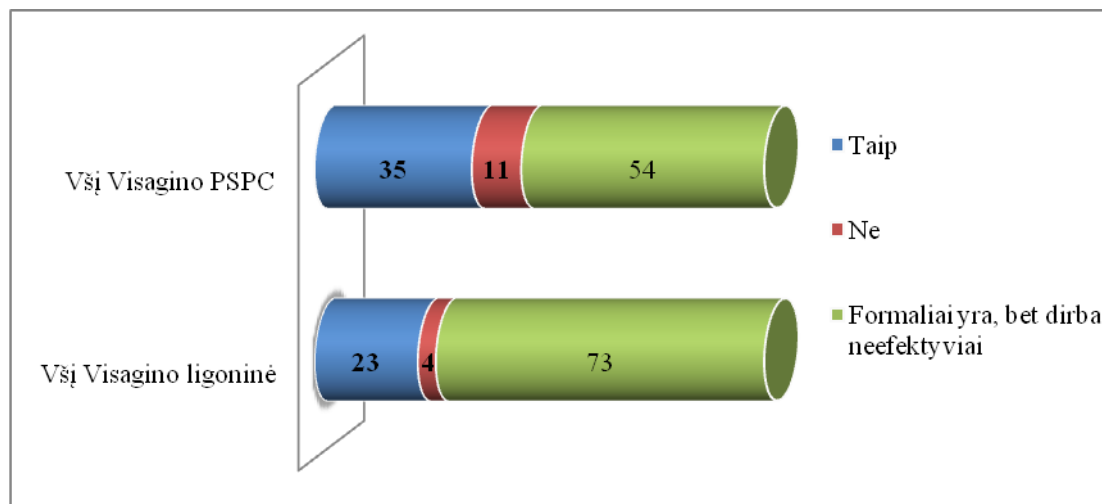


15 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: "Ar egzistuoja personalo ugdymo sistema Jūsų organizacijoje?" pasiskirstymas proc.

Analizuojant surinktus duomenis paaiškėjo, kad personalo ugdymo sistema tiek Vši Visagino ligoninėje, tiek Vši Visagino PSC egzistuoja tik iš dalies. Apklausiant abiejų įstaigų darbuotojus dažniausiai buvo teigiama, kad personalo ugdymo sistema egzistuoja tik iš dalies. Tokios nuomonės

laikėsi net 62% Všį Visagino ligoninės apklaustų darbuotojų bei 59% Všį Visagino PSPC apklaustų darbuotojų. Gauti rezultatai pateikiami 15 paveiksle.

Rezultatų lyginamoji analizė parodė, jog skirtinguose padaliniuose ši situacija skiriasi iš esmės. 12% Všį Visagino ligoninės administracijos darbuotojų teigė, kad jų įstaigoje personalo ugdymo sistema neegzistuoja visai. Visagino PSPC tokios nuomonės laikėsi net 71% administracijos darbuotojų. Tuo tarpu medicinos personalo darbuotojai esamą situaciją vertino kur kas palankiau. 27% Všį Visagino ligoninės medicinos personalo darbuotojų teigė, jog personalo ugdymo sistema jų įstaigoje egzistuoja, 43% teigė, jog personalo ugdymo sistema egzistuoja iš dalies. Všį Visagino PSPC 41% medicinos personalo darbuotojas manė, jog personalo ugdymo sistema egzistuoja, santykinai panaši dalis (47%) buvo manančių jog personalo ugdymo sistema egzistuoja iš dalies ir tik 12% medicinos personalo darbuotojų laikėsi pozicijos, jog personalo ugdymo sistema jų įstaigoje neegzistuoja visai. Taigi, lyginant pastarąją poziciją medicinos ir administracijos personaluose procentinė išraiška skiriasi kelis kartus. Tokią situaciją iš dalies būtų galima paaiškinti skirtingai respondentų suvokiama pačia personalo ugdymo sistemos samprata.



16 pav. Respondentų atsakymų į klausimą “Ar Jūsų įmonėje yra asmuo ar padalinys atsakingas už personalo ugdymo organizavimą?” pasiskirstymas proc.

Į klausimą “Ar Jūsų įmonėje yra asmuo ar padalinys atsakingas už personalo ugdymo organizavimą?” Atsakymai analizuojamose įstaigose santykinai panašūs (16 pav.). Didžioji dalis Všį Visagino ligoninės darbuotojų laikėsi nuomonės, jog - formaliai yra, bet dirba neefektyviai. Taip manančių buvo net 73%. Všį Visagino PSPC tokios pozicijos irgi laikėsi santykinai didžiausia darbuotojų dalis, t.y. 54%. Tokios vyraujančios nuomonės leidžia daryti išvadą, kad tiek Všį Visagino ligoninėje, tiek Všį Visagino PSPC yra įsteigti personalo tarnybos padaliniai, tačiau personalo ugdymo procese jie atlieka santykinai nedidelį vaidmenį. Išanalizavus papildomai anketose pateiktas respondentų nuomones

paaikškėja, kad dažniausiai personalo skyriaus inspektorių dalyvavimas ugdymo procese yra tik toks, kad nustatyta tvarka jie atlieka tik formalųjį darbą (pvz. priima paraiškas norinčiųjų dalyvauti SAM patvirtintuose mokymuose, leidžia įsakymus dėl dalyvavimo mokymuose ir t.t.) Visos kitos veiklos planuojant, organizuojant darbuotojų mokymą formaliai yra priskirtos vyr. gydytojo pavaduotojai medicinai bei vyr. gydytojo pavaduotojai slaugai.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti ir kaip dažnai analizuojamose įstaigose dirbantis personalas turi galimybę kelti kvalifikaciją. Gauti rezultatai parodė, jog mokymai tiek organizacijose, tiek už jų ribų abiejose įstaigose organizuojami pakankamai dažnai. Visi medicinos darbuotojai mokymuose paskutini kartą dalyvavo paskutinių metų bėgyje. Tokią situaciją suponuoja medicinos darbuotojų įstatymais įtvirtinta prievolė: *„...licencija perregistruojama ir atnaujinama pateikus pažymėjimus, patvirtinančius, kad per paskutinius penkerius metus (nuo licencijoje nurodytos jos išdavimo/perregistravimo ir iki kito perregistravimo datos) gydytojai profesinę kvalifikaciją tobulino 120 valandų, atitinkamai slaugytojai – 60 val (Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2002 m. kovo 18 d. įsakymas Nr 132 „Dėl sveikatos priežiūros specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarkos“)*. Tuo tarpu likusių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo tvarka įstatymais neregamentuojama, todėl ši veikla palikta organizuoti kiekvienos įstaigos vadovų kompetencijos ribose.

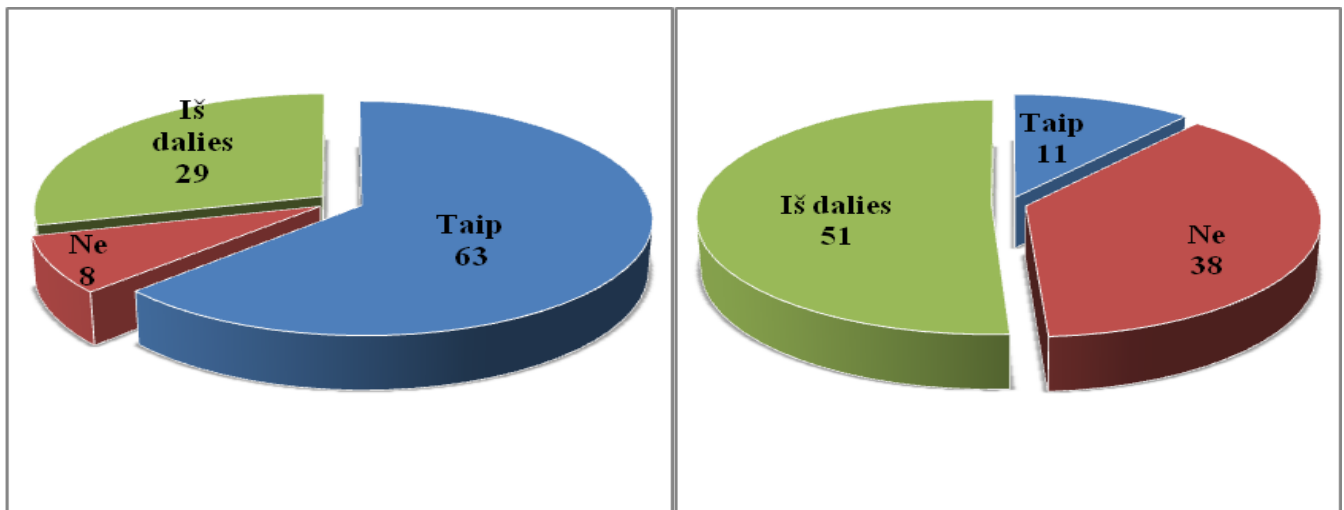
Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad administracijos darbuotojų padėtis, lyginant su medicinos personalu, šiuo atveju prastesnė. Darbovietėje mokymai vyksta nuolatos, tuo tarpu rinkoje administracijos darbuotojai mokosi daug rečiau. Už darbovietės ribų Všį Visagino ligoninėje metų laikotarpyje mokėsi 34% administracijos darbuotojų, 2 metų laikotarpyje – 59%, daugiau nei prieš du metus - 7%. Všį Visagino PSPC situacija dar prastesnė: atitinkamai: metų laikotarpyje mokymuose dalyvavo – 7% administracijos darbuotojų, dviejų metų laikotarpyje – 39%, daugiau nei prieš du metus 54%.

Anketavimo metu gautus duomenis papildė interviu ir stebėjimo metu gauti rezultatai. Tiek Všį Visagino ligoninėje, tiek Všį Visagino PSPC sudarant metinius mokymų planus, viena iš reikalaujamų nuostatų yra kasmėnesiniai mokymai, organizuojami įstaigų viduje, kurių metu, pagal iš anksto nustatytus grafikus, priklausomai nuo pasirinktų temų (gydytojai, slaugytojai, kiek rečiau administracijos darbuotojai) parengia pranešimus, po kurių keičiamasi nuomonėmis, diskutuojama ir t.t. Vis dėlto tokia įteisinta procedūra, kaip paaikškėjo Všį Visagino PSPC, pasiteisina tik iš dalies, nes dažnai respondentai teigė, jog šie mokymai yra neinformatyvūs, be to, dažniausiai seminarai tampa ne specialybinių žinių pagilavimo galimybe, o vidinių įstaigos veiklos problemų aptarimo laikas.

Kitas svarbus sėkmingos personalo ugdymo sistemos organizavimo elementas yra palankios mokymuisi aplinkos organizacijoje kūrimas. Dažnai literatūroje teigiama, jog mokymasis – būtina



organizacinės kultūros sudėtinė dalis. Respondentų nuomonė apie šiuo metu sudarytas sąlygas kelti kvalifikaciją pateikiama 17 ir 18 paveiksluose.

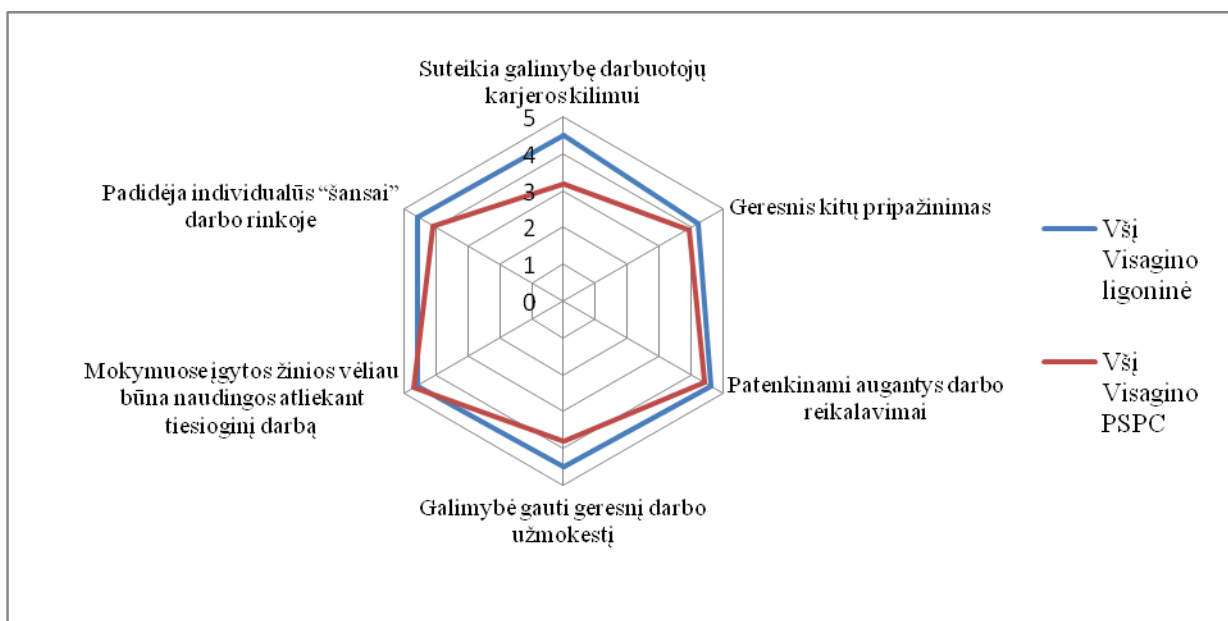


17 pav. Vši Visagino ligoninės darbuotojų atsakymų į klausimą: „Ar Jūsų organizacijoje sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją?“ pasiskirstymas proc.

18 pav. Vši Visagino PSPC darbuotojų atsakymų į klausimą: „Ar Jūsų organizacijoje sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją?“ pasiskirstymas proc

Tyrimo metu gauti rezultatai parodė, jog sąlygos kelti kvalifikaciją ir tobulėti analizuojamose organizacijose skiriasi iš esmės. Vši Visagino ligoninėje didžioji dalis darbuotojų buvo linkę pritarti nuomonei, jog sąlygos tam sudarytos geros (63%), arba bent jau iš dalies geros (29%). Tuo tarpu Vši Visagino PSPC darbuotojai šioje situacijoje buvo nusiteikę labiau skeptiškai. Net 38% buvo teigiančių, jog tam sąlygos nesudarytos visai, kas antras darbuotojas (51%) teigė, jog tik iš dalies jaučia pakankamai geras sąlygas kelti kvalifikaciją ir tobulėti. Atlikto stebėjimo ir interviu metu rezultatai iš dalies leidžia išsamiau pagrįsti susidariusią situaciją. Skirtingai nei Vši Visagino PSPC, Vši Visagino ligoninėje darbuotojams sąlygos mokytis sudarytos ne tik organizacijos viduje, bet ir už darbovietės ribų. Be to, kaip buvo teigiama, palankiai žiūrima į bet kokias pastangas tobulėti ir mokytis. To pasekoje visiems pagal poreikį, suteikiamos mokymosi atostogos, kurių metu paliekamas vidutinis darbo užmokestis, kai kuriais atvejais ligoninė randa papildomų lėšų finansuoti net universitetines studijas.

Mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas turi vykti paties darbuotojo iniciatyva, tai turi būti jo asmeninė nuostata, motyvacija ir noras tobulėti. Mokymasis pagerina darbuotojų sugebėjimus ir jų įsipareigojimą organizacijai. Todėl respondentų buvo paprašyta įvertinti kaip ir kokie motyvai juos skatina kelti kvalifikaciją ir tobulėti. Gauti rezultatai pateikiami 19 paveiksle.



19 pav. Motyvų kelti kvalifikaciją vertinimas (svertinis vidurkis)

Pagrindiniai motyvai tiek Všį Visagino ligoninėje, tiek Všį Visagino PSPC panašūs. Dažniausiai respondentai didžiausiais balais vertino: ugdymosi poreikį teigdami, kad mokymuose įgytos žinios vėliau būna naudingos atliekant tiesioginį darbą (Všį Visagino ligoninėje svertinis vidurkis – 4,6, Všį Visagino PSPC – 4,7). Kitas svarbus motyvatorius - galimybė patenkinti nuolat augančius darbo reikalavimus (Všį Visagino Ligoninėje – 4,6, Všį Visagino PSPC – 4,4). Santykinai rečiau, ypač Všį Visagino PSPC, darbuotojai mokymąsi sieja su galimybe jų organizacijoje daryti karjerą. Pastarojoje organizacijoje šis motyvas penkiabalėje sistemoje įvertintas tik 3,2 balo.

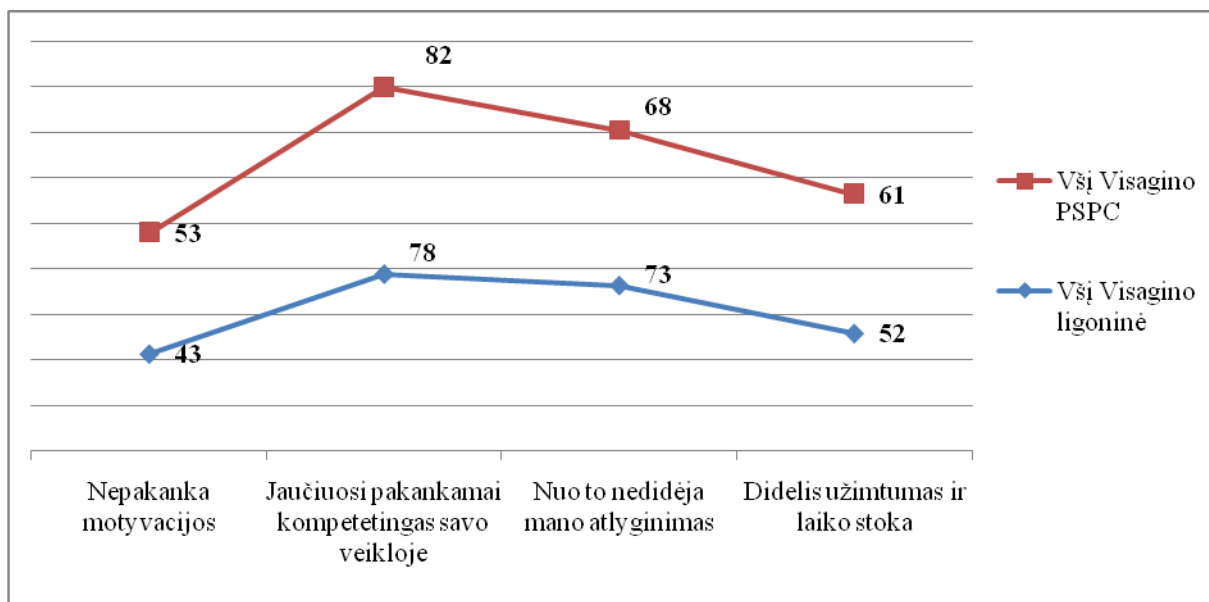
Atliekant interviu metodą šioje situacijoje aiškėja, jog iš tiesų Všį Visagino PSPC paaukštinimo galimybės yra ribotesnės dėl organizacinių priežasčių, tai yra hierarchinė įmonės struktūra yra tokia, jog vertikalus karjeros modelis sunkiai įgyvendinamas. Skirtingai nei Všį Visagino ligoninėje, kurioje yra daug skirtingų padalinių ir skyrių, kuriuose kiekvienas jų turi atskirą aiškią hierarchinę struktūrą, taigi darbuotojų paaukštinimo galimybės didesnės.

Tyrimo rezultatų analizė parodė, jog atsižvelgiant į amžių, jauniausi ir mažiausią patirtį turintys darbuotojai, ypač stipriai motyvatoriumi laiko mokymąsi kaip individulių „šansų“ darbo rinkoje pagerinimą bei galimybę gauti geresnį darbo užmokestį. Vyresni ir didesnę darbo patirtį sukaupę darbuotojai aukščiausiais balais vertino du motyvus: mokymuose įgytos žinios vėliau būna naudingos atliekant tiesioginį darbą bei - tai suteikia galimybę patenkinti augančius darbo reikalavimus (11 lentelė). Tokia išreikšta pozicija vėl suponuoja prielaidą, jog vyresnio amžiaus darbuotojai turi ypač didelį poreikį tobulinti savo gebėjimus papildomose, ne su profesinių žinių tobulinimu susijusiuose, mokymuose (pvz. užsienio kalbos, informacinės technologijos ir t.t.).

**11 lentelė. Motyvų kelti kvalifikaciją vertinimas skirtingo amžiaus grupėse (sk. ir proc. išraiška)**

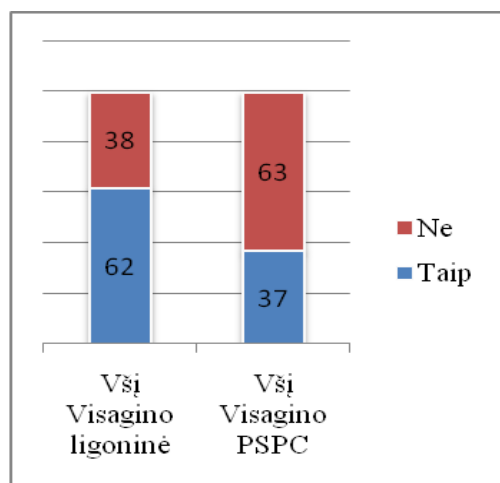
Respondentų išsilavinimas	Všį Visagino ligoninė						Všį Visagino PSPC					
	Iki 35m.		36-50m.		virš 50m.		Iki 35m.		36-50m.		virš 50m.	
	Balai	%	Balai	%	Balai	%	Balai	%	Balai	%	Balai	%
Suteikia galimybę darbuotojų karjeros kilimui	4.1	15.1	4.8	17.2	4.7	18	4.1	15.5	2.7	11.4	2.8	12.6
Mokymuose įgytos žinios vėliau būna naudingos atliekant tiesioginį darbą	4.7	17.2	4.6	16.6	4.5	17.3	4.8	18.1	4.6	19.5	4.7	21.1
Patenkinami augantys darbo reikalavimai	4.7	17.2	4.6	16.6	4.5	17.3	4.6	17.4	4.5	19.1	4.1	18.5
Galimybė gauti geresnį darbo užmokestį	4.6	16.8	4.8	17.2	4.1	15.8	4.1	15.5	3.8	16.1	3.5	15.8
Geresnis kitų pripažinimas	4.4	16.1	4.3	15.5	3.9	15.1	4.3	16.1	4.1	17.4	3.3	14.9
Padidėja individualūs “šansai” darbo rinkoje	4.8	17.6	4.7	16.9	4.3	16.5	4.6	17.4	3.9	16.5	3.8	17.1
Iš viso	27.3	100	27.8	100	26	100	26.5	100	23.6	100	22.2	100

Kaip parodė tyrimas, santykinai nedidelė procentinė dalis respondentų, apskritai neturi poreikio mokytis, kelti kvalifikaciją, ugdyti savo įgūdžius ir pan. Tokios pozicijos Všį Visagino ligoninėje laikėsi kas dešimtas darbuotojas (11%) darbuotojų, Všį Visagino PSPC – 8%. Kokios priežastys lemia tokią respondentų poziciją pateikiamos 20 paveiksle.

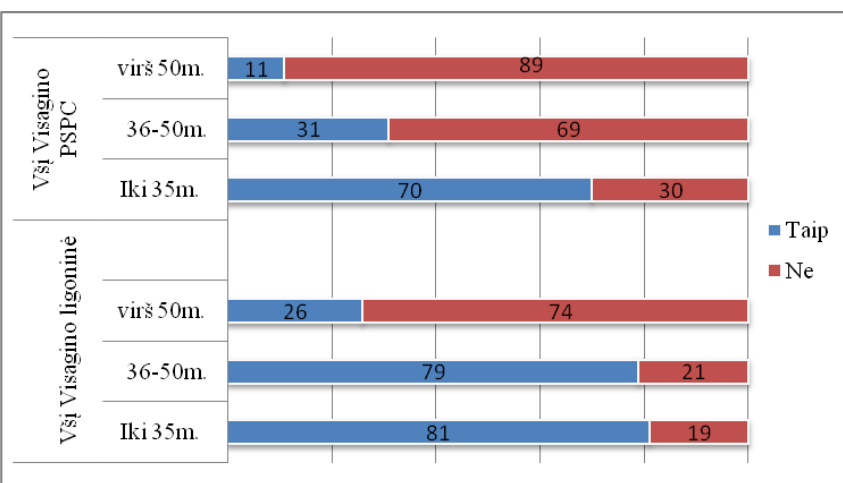
**20 pav. Poreikio nekelti kvalifikacijos motyvai (proc. išraiška)**

Analizuojamos organizacijose šiuo atveju pastebimos panašios tendencijos. Dažniausiai tiek Všį Visagino ligoninėje, tiek Všį Visagino PSPC darbuotojai savo nenorą mokytis ir kelti kvalifikaciją motyvuoja nuomone, jog jaučiasi pakankamai kompetetingais savo srityje, dažnai (ypač senbūviai) teigia, jog tai neretai tampa laiko gaišimu, o atlyginimas nuo to nedidėja. Interviu metu gauti rezultatai tokias tendencijas irgi patvirtina. Buvo teigiama, jog ypač medicinos personalo darbuotojai stengiasi mokymuose dalyvauti tik tiek, kiek tai reglamentuota įstatymuose, norint išsaugoti licencijas. Dažnai, ypač vyresnio amžiaus medikai, nuogaustauja, kad dažnai dalyvavimas mokymuose neatneša naudos, nes mokymuose jie nesužino nieko naujo, be to, ypač dažnai pastaruoju metu pasitaiko, jog globalėjant pasauliui, konferencijos ir mokymai organizuojami tarptautiniame lygmenyje, todėl vyresnio amžiaus darbuotojai jaučia ypač didelį kalbos barjerą.

Tyrimo respondentų buvo klausama: ar sutiktumėte kelti kvalifikaciją savo lėšomis? Gauti atsakymai pateikiami 21 paveiksle. Kaip rodo pateikti duomenys Všį Visagino ligoninėje net 2/3 t.y. 62% darbuotojų sutiktų kelti kvalifikaciją savo lėšomis. Všį Visagino PSPC tokie nuostatai pritaria tik 37% darbuotojų.



21 pav. Respondentų atsakymų į klausimą: „Ar sutiktumėte kelti kvalifikaciją savo lėšomis pasiskirstymas proc.“

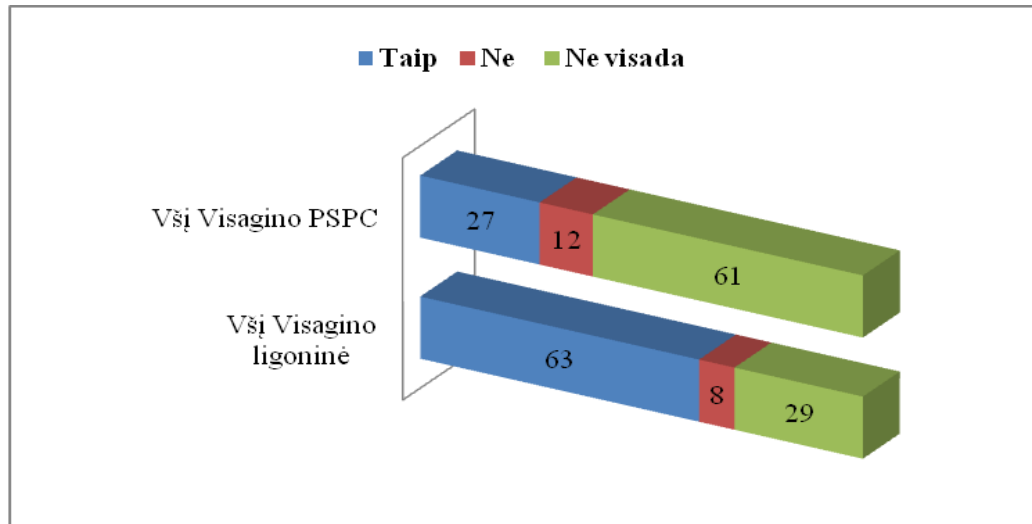


22 pav. Respondentų atsakymai į klausimą: „Ar sutiktumėte kelti kvalifikaciją savo lėšomis?“ pasiskirstymas proc. skirtingose amžiaus grupėse

Vis dėlto, analizuojant rezultatus atskirose darbuotojų grupėse situacija darosi aškesnė (22 pav.). Didžioji dalis sutinkančių už savo lėšas kelti kvalifikaciją yra jauni specialistai. Tokios nuostatos laikėsi net 81% iki 35 metų Všį Visagino ligoninės darbuotojų, Všį Visagino PSPC – 70%. Tačiau pastarojoje įstaigoje jaunų specialistų bendrame darbuotojų skaičiuje santykinai labai nedidelė dalis, todėl bendroje rezultatų suvestinėje pritariančių šiai idėjai gerokai mažiau, t.y. 37%. Abiejose įstaigose didžioji dalis manančių, jog darbuotojų kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis jų darbdaviai ir valstybė, buvo vyresnio

amžiaus, didelį stažą turintys darbuotojai. Atitinkamai šios nuomonės laikėsi 74% Všį Visagino ligoninės virš 50 metų sulaukę darbuotojai, Všį Visagino PSPC – 89 %.

Efektyviam personalo ugdymo sistemos įgyvendinimui ypač svarbu yra vadovybės požiūris į mokymų reikalingumą, jų suvokimą kaip organizuoti patį mokymosi procesą ir t.t. Taigi, tyrimo metu respondentų buvo klausiama: „Ar Jūsų vadovas pakankamai Jus motyvuoja kelti kvalifikaciją?“. Gauti rezultatai pateikiami 23 paveiksle.



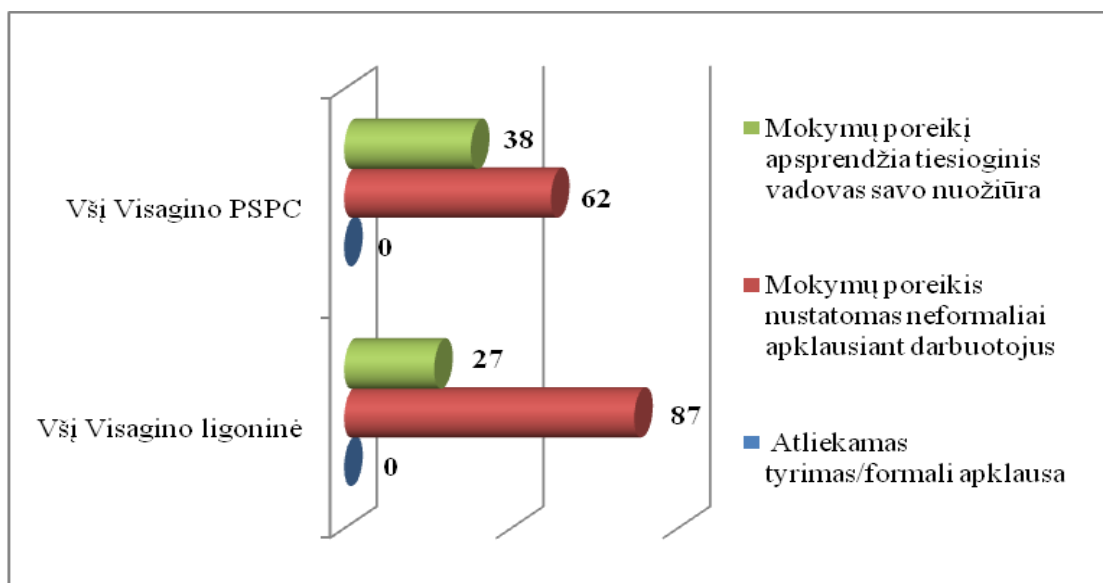
23 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų vadovas pakankamai Jus motyvuoja kelti kvalifikaciją?“ pasiskirstymas proc.

Analizuojamose įstaigose darbuotojų požiūris šiuo atveju išsiskyrė. 2/3 (63%) Všį Visagino ligoninės darbuotojų teigia, jog visada jaučia vadovų palaikymą tobulėti, mokytis, tuo tarpu Všį Visagino PSPC dažniausiai vyravo nuomonė, jog palaikymas iš vadovų jaučiamas ne visada, tokią poziciją išreiškė 61% darbuotojų. Kaip parodė rezultatų analizė, didžiausią vadovų palaikymą jaučia medicinos personalo darbuotojai, kiek mažesnę administracijos darbuotojai. Tokia tendencija vyrauja abiejose organizacijose. Analizuojant rezultatus atskirose amžiaus grupėse, didelių reikšmingų nuokrypių nuo bendrų tendencijų nepastebėta, tai yra visose amžiaus grupėse rezultatai santykinai buvo panašūs.

Vertinant planavimo mastus personalo mokymo srityje nustatyta, kad Všį Visagino ligoninėje darbuotojų mokymų planai kuriami kasmet, tuo tarpu Všį Visagino PSPC formaliai darbuotojų mokymų planai nekuriami visai. Tiesiog įstatymų numatyta tvarka darbuotojai, norintys dalyvauti SAM organizuojamuose kursuose personalo skyriui pateikia paraišką dėl informavimo apie norą dalyvauti atitinkamuose kursuose ar pan.

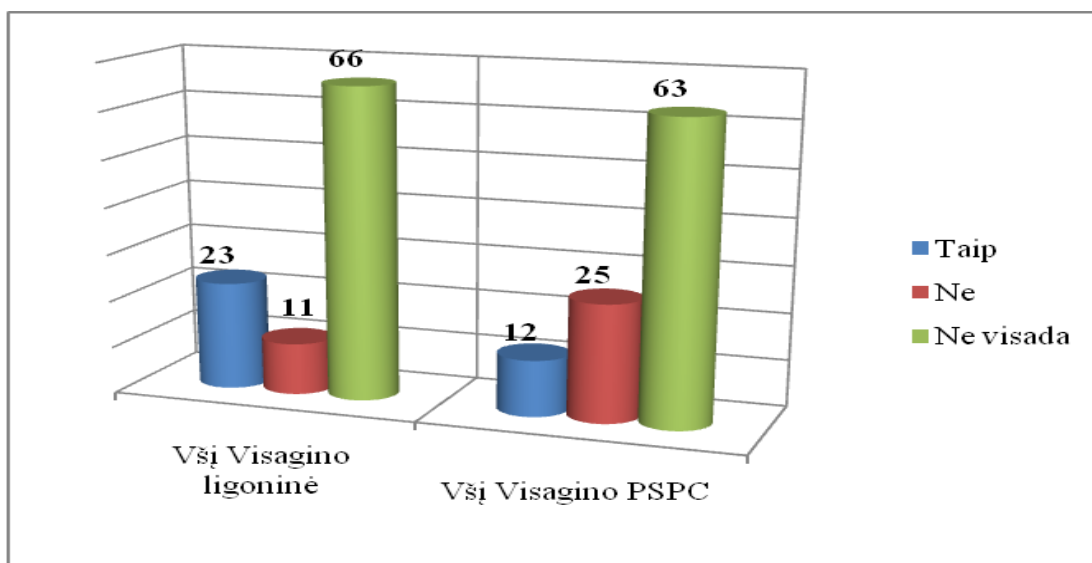
*Atskirų personalo ugdymo sistemos etapų įgyvendinimo analizė.* Siekiant efektyviau įvertinti atskiras personalo ugdymo sistemos veiklas analizuojamose įmonėse, atliekant tyrimą respondentams papildomai buvo pateikiami klausimai, siekiant sužinoti, kokie ir koku būdu personalo ugdymo sistemos etapai įgyvendinami. Šiuo atveju vertinimas buvo atliekamas 4 aspektais: mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo; mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tikslų nustatymo; mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų įgyvendinimo; mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimo.

Mokymų poreikio nustatymo analizė parodė, jog tiek Všį Visagino ligoninėje, tiek Všį Visagino PSPC ši veikla dažniausiai yra atsitiktinė, formaliai niekada neorganizuojama. Absoliuti dauguma respondentų abiejose organizacijose pažymėjo, jog mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai nustatomi neformaliai pokalbio su vadovais metu. Kai kuriais atvejais, dažniausiai administracijos personale mokymų poreikį apsprendžia tiesioginis vadovas savo nuožiūra. Respondentų atsakymų procentinė išraiška pateikiama 24 paveiksle.



24 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Koku būdu Jūsų organizacijoje nustatomas darbuotojų mokymosi poreikis?“ pasiskirstymas proc.

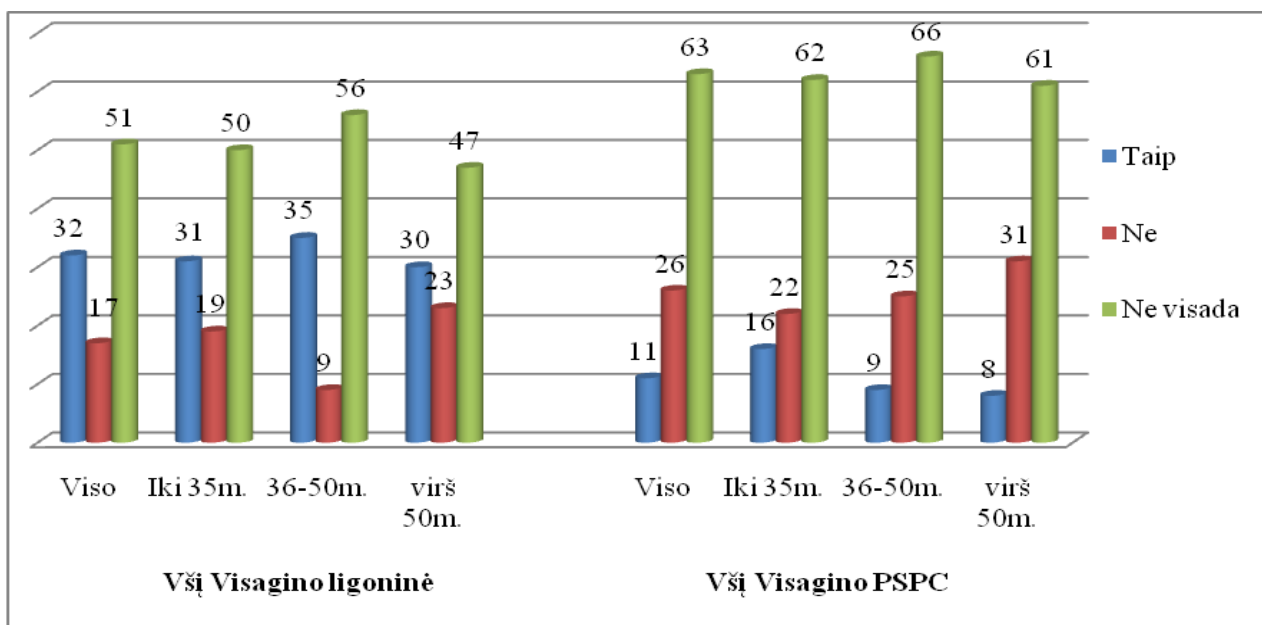
Atlikto tyrimo duomenimis organizuojamų mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo tikslai dažniausiai tiek Všį Visagino ligoninės, tiek Všį Visagino PSPC darbuotojams nėra pakankamai aiškūs (25 pav.).



25 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jums visada aiškūs mokymų ir kvalifikacijos kėlimo tikslai ir uždaviniai?“ pasiskirstymas proc.

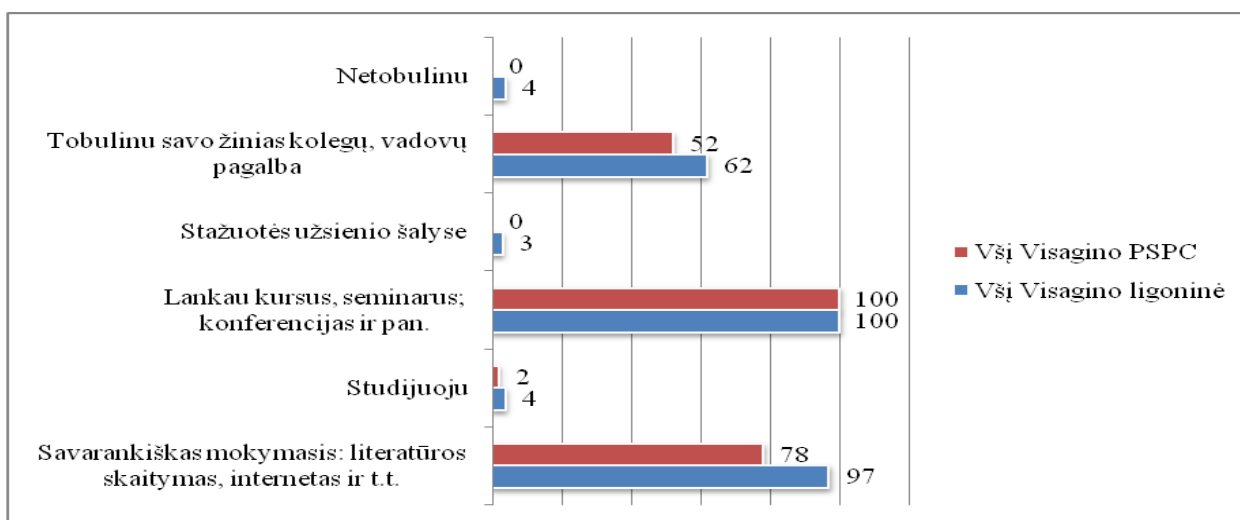
Net kas ketvirtas (25%) Všį Visagino PSPC darbuotojas teigė, jog praktiškai visada organizuojamų mokymų tikslai nėra aiškūs. Tokiai nuomonei pritarė kas dešimtas (11%) Všį Visagino ligoninės darbuotojas. Absoliuti dauguma darbuotojų abiejose įstaigose iš galimų trijų pasirenkamų atsakymų rinkosi variantą, jog organizuojamų mokymų tikslai aiškūs ne visada. Všį Visagino ligoninėje šiai nuomonei pritarė 66% darbuotojų, Všį Visagino PSPC - 63% darbuotojų. Priešingai, tai jog mokymo ir kvalifikacijos kėlimo tikslai visada yra aiškūs, teigė beveik  $\frac{1}{4}$  (23%) Všį Visagino ligoninės darbuotojų ir tik 12% Všį Visagino PSPC darbuotojų. Tokia situacija parodo, jog nors mokymuose, ypač medicinos personalo darbuotojams, dalyvauti tenka pakankamai dažnai, vis dėlto apklausos rezultatai rodo, jog dažnai ši veikla organizuojama nepakankamai efektyviai, t.y. mokymų kiekybė neatliepia kokybės. Taigi netikslingas mokymų organizavimas, logiškai sąlygoja ir neadekvatų organizuojamų mokymų naudingumą tiesioginiame darbe.

Taigi, dalyvavimas mokymuose savaime nelemia geresnio besimokančiųjų darbo atlikimo. Darbuotojai gali dažnai dalyvauti mokymuose, bet tai negarantuoja siekiamo efekto. Dažnai tokią situaciją lemia netinkamai parinktos arba neefektyviai įgyvendinamos mokymo ir kvalifikacijos kėlimo programos. Kai kuriais atvejais priežasčių galima ieškoti pačiose asmenybėse. Ar mokymuose įgytos žinios vėliau tampa naudingos atliekant tiesioginį savo darbą, plačiau analizuojama 26 pav.



26 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar mokymuose įgytos žinios vėliau tampa naudingos atliekant tiesioginį savo darbą?“ pasiskirstymas bendrai visų darbuotojų ir atskirų amžiaus grupių kontekste proc.

Dažniausiai abiejose įstaigose darbuotojai laikėsi pozicijos, jog ne visada mokymuose įgytos žinios vėliau būna naudingos savo darbinėje veikloje. Tokiai nuomonei pritarė 51% Všį Visagino ligoninės ir net 63% Všį Visagino PSPC darbuotojų. Vis dėlto situacija kiek palankesnė Všį Visagino ligoninės atžvilgiu, nes teigiamai mokymų naudą įvertino 32% darbuotojų, lyginant su Všį Visagino PSPC 11%, tai yra beveik 3 kartus geresni rezultatai. Atsižvelgiant į skirtingas amžiaus grupes, skirtingų tendencijų atskirose grupėse išvelgti nepavyko.



27 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kaip tobulinate savo žinias ir įgūdžius?“ pasiskirstymas proc.



Analizuojant kokie tobulinimosi būdai dominuoja tiriamose organizacijose, abiejose įstaigose pastebimos panašios tendencijos (27 pav.). Kursuose, seminaruose, konferencijose ir pan. dalyvauja visi darbuotojai be išimties. Didžioji dalis darbuotojų (Všį Visagino ligoninėje – 97%, Všį Visagino PSP – 78%) patys deda pastangas tobulinantis profesinėje veikloje, t.y. skaito naujausią literatūrą, ieško papildomos informacijos ir t.t. Dažnai respondentai minėjo, jog žinias ir įgūdžius tobulina savo darbinėje aplinkoje, t.y. mokosi kolegų, vadovų pagalba (Všį Visagino ligoninėje – 62%, Všį Visagino PSPC – 52%). Keletas Všį Visagino ligoninės darbuotojų turėjo galimybę savo kvalifikaciją tobulinti stažuojantis kitose šalyse. Analizuojant tyrimo metu gautus rezultatus atskirose amžiaus grupėse – pastebėta, kad bendrai jau aptartos vyraujančios tendencijos labai panašiai atsispindi ir analizuojant esamą situaciją atskirose amžiaus grupėse.

Reikia paminėti, jog Všį Visagino ligoninė siekdama kelti savo darbuotojų kompetencijas ir ugdyti jų įgūdžius 2009 - 2010 metais įgyvendino projektą „Darbuotojų administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo gebėjimo stiprinimas Všį Visagino ligoninėje“, kuris buvo finansuotas ES struktūrinių fondų pagal subsidijų schemą „Vietinės ir regioninės valdžios bei jos institucijų administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo gebėjimų stiprinimas“. Įgyvendinto projekto tikslas - stiprinti Všį Visagino ligoninės darbuotojų administracinius ir viešųjų paslaugų teikimo gebėjimus, tuo prisidedant prie sveikatos priežiūros paslaugų kokybės gerinimo ir viešojo administravimo sistemos tobulinimo. Administracinių gebėjimų stiprinimui buvo organizuojami mokymai šiomis aktualiomis temomis: ligoninės strategijos plano sudarymas; ligoninės paslaugų pardavimas; potencialių ligonių pritraukimo sistemos sukūrimas; elgesio su klientais (pacientais) standarto mokymai, ligoninės procesinės veiklos modelio sudarymas, krizių valdymo veiksmų planų parengimas, lietuvių kalbos mokymasis pagal kalbos komisijos programą.

Projektas skirtas padėti išvystyti ligoninės strategiją (konkretizuoti tikslus, suplanuoti veiksmus, sukuriant siekiamo įvaizdžio modelį); sukurti aukštos kokybės slaugos standartą ir juo apmokyti darbuotojus; padidinti ligoninės padalinių vadovų komandos vadybos kompetenciją; padidinti darbuotojų veiklos valdymo procesų efektyvumą; padėti sukurti krizių valdymo prevencinę sistemą; vykdyti specializuotus Všį Visagino ligoninės gydytojų ir slaugytojų mokymus; pagerinti realių darbo komandų bendradarbiavimo įgūdžius ir sutelkti ligoninės darbuotojus, siekiant tapti stipriausia ligonine regione.

Atsižvelgdama į apklausos rezultatus ligoninės administracija išsirinko pačias aktualiausias mokymų temas, kurios padėtų spręsti problemas, identifikuotas apklausos metu: 1) ligoninės paslaugų pardavimas; 2) potencialių ligonių pritraukimo sistemos sukūrimas; 3) ligoninės strategijos plano sudarymas; 4) elgesio su klientais (pacientais) standarto mokymai, 5) ligoninės procesinės veiklos

modelio sudarymas, 6) krizių valdymo veiksmų planų parengimas, 7) lietuvių kalbos mokymasis pagal kalbos komisijos programą. Mokymuose dalyvavo 7 administracijos darbuotojai: vyr. gydytojas, pavaduotoja slaugai, pavaduotoja medicinai, gydytoja administratorė, vyriausioji finansininkė, vyriausioji ekonomistė, viešųjų pirkimų organizatorė bei 160 ligoninės darbuotojų: vyr. slaugytojų – 10; gydomųjų padalinių vadovai – 10; slaugytojų – 100; gydytojų – 20; pagalbinio personalo – 20. Kadangi organizuoti mokymai buvo ypač palankiai įvertinti visų mokymuose dalyvavusių darbuotojų, reikia daryti išvadą, jog esant nepakankamam šios srities finansavimui, tokia alternatyva ypač naudinga ir aktuali visoms organizacijoms.

Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programose įgytų įgūdžių, žinių bei gebėjimų vertinimas VšĮ Visagino PSPC neatliekamas visai, VšĮ Visagino ligoninėje ši veikla atsitiktinė ir neformali 63% teigė, jog vertinimas neatliekamas niekada, likusieji 37% teigė, jog kartais vertinama, bet neformaliai. Interviu metu gauti duomenys situaciją leidžia suvokti plačiau. Mokymų metu įgytos žinios ir patyrimai kai kuriais atvejais susirinkimų (dažniausiai rytinių „penkminučių“) metu trumpai pristatomos kolegų tarpe.

Analizuojant atskirus įgyvendinamos personalo ugdymo sistemos etapus VšĮ Visagino ligoninėje ir VšĮ Visagino PSPC, nustatyta, kad šiuo metu įgyvendinama personalo ugdymo politika turi itin daug kaip sistemingos veiklos probleminių sričių. Tyrimas parodė, kad įgyvendinami atskiri personalo ugdymo sistemos etapai paprastai tarpusavyje yra nesusiję, dažnai visos veiklos įgyvendinamos savalaikiai ir nesilaikant formalių procedūrų (pvz. poreikis mokytis paprastai nustatomas neformalaus pokalbio metu, jokios papildomos (organizacijos, užduočių ar pačių darbuotojų) analizės niekada formaliai neatliekamos ir t.t.).

**Interviu apklausos rezultai.** Daug reikšmingų pastebėjimų ir papildomos informacijos apie šiuo metu egzistuojančios personalo ugdymo sistemos problemas analizuojamose įstaigose, gauta papildomai atlikus interviu metodą. Tiesiogiai už darbuotojų kvalifikacijos kėlimo organizavimą atsakingų specialistų apklausa parodė, jog analizuojamose įstaigose yra keletas pagrindinių mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos probleminių sričių:

- Institucinės vidinės problemos (formaliai neatliekamas mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas, mokymo programų parinkimas, grįžtamojo ryšio nebuvimas ir t.t.).
- Per mažas finansavimas t.y. finansinių išteklių, skirtų darbuotojams mokyti, stygius. Lėšų trūkumas riboja mokymų pasirinkimą, ne tik jų skaičių, bet kartu ir mokymo įstaigų pasirinkimą, mokymo programų pasirinkimą.
- Netobula teisinė bazė ir procedūros. Šiuo metu visos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos mokymo paslaugas įsigyja viešojo pirkimo būdu. Pagal įstatymais numatytą tvarką,

pagrindinis viešųjų pirkimų organizavimo kriterijus yra mažiausios kainos kriterijus. Ko pasekoje ne visada pavyksta užtikrinti maksimalią mokymo paslaugų kokybę.

- Nepakankamas personalo tarnybų vaidmuo. Tokią situaciją lemia per didelės personalo administravimo apimtys. Abiejose įstaigose personalo tvarkymui priskirtas funkcijas atlieka tik vienas personalo specialistas. VšĮ Visagino ligoninėje administruojami 323 žmonės, VšĮ Visagino PSPC - 103, kai tuo tarpu personalo vadybos teoretikų nustatyta, kad optimaliausia, kai vienam personalo specialistui tenka administruoti nuo 50 iki 70 žmonių.

Taigi, papildomai interviu metu gauta informacija kai kuriais atvejais papildo anketavimo metu gautus rezultatus, tačiau didžiąja dalimi leidžia esamą situaciją plačiau suvokti ir paaiškinti vienokias ar kitokias tendencijas pastebėtas atlikus apklausą.

## *IŠVADOS IR PASIŪLYMAI*

Pastarąjį dešimtmetį vadybos literatūroje ir praktikoje, vis dažniau plėtojant organizacijos pasiekimus, svarbiausi yra žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas. Taip pat pažymėtina, jog strateginio valdymo literatūroje vis dar plačiai diskutuojama kas iš tiesų sudaro ilgalaikio konkurencinio pranašumo pagrindą – žmogiškieji ištekliai ar efektyvus jų valdymas. Taigi, reikia pripažinti, jog be tokių viešojo sektoriaus modernizavimo startegijos sąlygų kaip organizacinė kultūra, išteklių panaudojimas, vadovavimo stilius, administravimo filosofija, veiklos kontrolės ir vertinimo mechanizmo kūrimas ir taikymas ir t.t. ypač svarbi tampa personalo ugdymo sistema.

Kadangi personalo ugdymas - plati sąvoka, apimanti ne tik mokymą, bet ir asmenybės tobulinimą, profesinės kvalifikacijos kėlimą, tai žmogiškųjų išteklių nuolatinio mokymo(si) ir ugdymo(si) sistemų organizavimas ir valdymas yra sudėtingas procesas. Tai vienas iš strateginių organizacijos uždavinių, siekiant sukurti sistemą, kuri ugdytų dirbančiųjų sugebėjimus sutinkamai su jos tikslais. Darbuotojų ugdymas turi būti atliekamas kasdieninio gyvenimo rėmuose, didinant jų kompetenciją, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, suteikiant žinių, lavinant įgūdžius, patirtį, numatant ir taisant galimas klaidas. Be tokio operatyvinio ugdymo joks centralizuotas kvalifikacijos kėlimas (stažuotės, seminarai, kursai) nebus pakankamai veiksmingas.

Prenkant mokymo metodus, būtina atsižvelgti į tai, kad dažniausiai nėra vieningo sprendimo dėl labiausiai tinkamo mokymo metodo. Apsisprendimą palengvina organizacijos finansinės galimybės, turimos techninės priemonės (kompiuteriai, audiovizualinės priemonės ir kt.) bei mokymo paslaugų teikėjų patirtis ir lankstumas. Pasirenkant mokymo metodus, didelę reikšmę turi mokymo tikslai, taip pat būtina įvertinti, kas mokysis (vadovai, tarnautojai, specialistai, darbininkai ar kt.). Be to, kaip rodo organizacijų patirtis, personalo ugdymo sistema efektyvi tuomet, kai derinama su sėkmingu vadovavimu. Vadovavimas suprantamas kaip veiklos kryptių ir tikslų nustatymas, pasitikėjimas žmonėmis, palankios visos vidaus aplinkos kėlimas kokybės tikslams siekti ir tinkamos strategijos parinkimas.

Reprezentuojant personalo ugdymo sistemos efektyvumo Lietuvos viešajame sektoriuje įvertinimą, atliktas tyrimas sveikatos priežiūros paslaugų sektoriuje (Všį Visagino ligoninės ir Všį Visagino PSPC atvejo analizė).

Šiuolaikinė medicina yra itin imli mokslui ir technologijoms žinių ekonomikos sritis, grindžiama naujausiomis technologijomis ir tarpdalykinėmis ir daugiadalykinėmis kompetencijomis. Taigi, ikidiplominių ir podiplominių medicinos, slaugos ir kt. studijų metu įgytos žinios ir įgūdžiai nėra pakankami visos profesinės karjeros metu, siekiant išlaikyti tinkamą kompetenciją ir darbo įgūdžius,

todėl profesinės kvalifikacijos nuolatinis tobulinimas svarbus užtikrinant sveikatos priežiūros paslaugų kokybę. Visos pastangos nukreiptos siekiant sukurti ir įgyvendinti efektyvią personalo ugdymo sistemą. Lietuvos sveikatos priežiūros institucijos formaliai yra labai svarbios, nes dauguma tyrime dalyvavusių respondentų pripažino, jog turi didelį poreikį mokytis, ugdyti savo gebėjimus, kelti kvalifikaciją ir t.t. Tačiau atlikto tyrimo metu gautų rezultatų analizė leidžia daryti keletą reikšmingų išvadų:

Nors yra sukurta sveikatos apsaugos specialistų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo teisinė bazė ir procedūros, tačiau minėtų priemonių įgyvendinimas tiek Všį Visagino ligoninėje, tiek Všį Visagino PSPC neužtikrina efektyvaus personalo ugdymo sistemos įgyvendinimo.

Tyrimas parodė nemažai vyraujančių tendencijų, prieštaraujančių į ugdymą orientuotai personalo politikai:

- Gauti rezultatai parodė, jog mokymai ir kvalifikacijos kėlimas organizacijose vykdomas tik tiek, kad užtikrinti prievolę privalomoms licencijoms gauti. Tuo tarpu, kiti darbuotojai bei mokymai, susiję ne su specialybiniais pagrindais lieka neįgyvendinami.
- Analizuojamų įstaigų darbuotojai dažniausiai nuogastavo dėl: nepakankamai sudarytų sąlygų kelti kvalifikaciją (Všį Visagino ligoninėje šiai nuomonei pritarė 37% darbuotojų, Všį Visagino PSPC – 62%); daug buvo teigiančių, jog organizuojami mokymai dažnai yra neefektyvūs (Všį Visagino ligoninėje šiai nuomonei pritarė 68% darbuotojų, Všį Visagino PSPC – 89%); dažnai pasitaiko, kad darbuotojams neaiškūs organizuojamų mokymų tikslai (Všį Visagino ligoninėje šiai nuomonei pritarė 77% darbuotojų, Všį Visagino PSPC – 88%); didelė dalis personalo jaučia nepakankamą vadovų motyvavimą mokytis ir kelti kvalifikaciją (Všį Visagino ligoninėje šiai nuomonei pritarė 37% darbuotojų, Všį Visagino PSPC – 73%) ir t.t. Tačiau atliekant lyginamąją šių įmonių analizę, reikia paminėti, jog yra nemažai aspektų, kurių įgyvendinimas užtikrina palankesnę Všį Visagino ligoninės veiklos, susijusios su personalo ugdymu, vertinimą. Pavyzdžiui, skirtingai nei Všį Visagino PSPC, Všį Visagino ligoninė stokodama finansinių resursų, 2010 m. pasinaudojo ES struktūrinių fondų parama įgyvendinant ligoninės personalo ugdymą; ligoninės vadovybė, skatindama darbuotojų savarankišką mokymąsi, visiems norintiems studijuoti suteikia mokymosi atostogas, kurių metu paliekamas vidutinis darbo užmokestis; kai kuriais atvejais ligoninė randa papildomų lėšų finansuoti net universitetines studijas ir t.t. Taigi, visos papildomos priemonės ir pastangos yra neatsiejama efektyvumo siekiančių organizacijų sąlyga.
- Interviu metu apklausus darbuotojus, tiesiogiai atsakingus už mokymų organizavimą, analizuojamose įstaigose, paaiškėjo kitų probleminių sričių, tiesiogiai įtakančių nepakankamai efektyvią įgyvendinamą personalo ugdymo sistemą, t.y.: nepakankamas

finansavimas, netobula teisinė bazė ir procedūros, nepakankamas personalo tarnybų vaidmuo ir t.t.

Gauti rezultatai patvirtino keltą hipotezę, kad Vši Visagino ligoninėje ir Vši Visagino PSPC personalo ugdymo sistema formaliai didele dalimi dar nevykdoma.

Taigi, aplinkos pokyčiai viešajame sektoriuje reikalauja kurti perspektyvią ir realistišką personalo ugdymo sistemą, orientuotą į ateities poreikius, užtikrinančius bet kurios organizacijos sėkmės ir pranašumo garantus. Todėl siūloma atsižvelgti į šias rekomendacijas ir pasiūlymus:

- Siekiant sveikatos sektoriaus darbuotojų mokymo-ugdymo efektyvumo, būtina pereiti nuo esamų personalo ugdymo sistemos strateginių nuostatų prie strateginės personalo ugdymo sistemos uždavinių įgyvendinimo vadybos, remiantis „naujosios viešosios“ vadybos idėjomis ir personalo mokymą laikant vienu iš sistemos strateginių prioritetų.
- Pozityvaus požiūrio į personalo ugdymą formavimas visais sistemos ir atskirų institucijų organizaciniais lygiais. Būtina pasiekti, kad personalo mokymas, kvalifikacijos kėlimas, įgūdžių tobulinimas taptų bet kurios organizacijos vidaus administravimo kultūros prioritetine dalimi.
- Inovacijos mokyme bei kokybės siekimas/užtikrinimas. Norint, kad mokymas ir mokymasis būtų kuo efektyvesni, į mokymo procesą būtina diegti naujus mokymo metodus, naujas technologijas, ieškoti naujų žinių pateikimo būdų ir pan. Taipogi verta vadovautis nuostata, jog mokymasis turi būti priartintas kuo arčiau besimokančiojo gyvenamosios vietos. Tam reikia naudoti informacines technologijas, išplėsti nuotolinio mokymosi galimybes ir pan.
- Būtina kurti integruoto mokymosi sistemą, kuomet nuo tęstinio medicininio mokymo (angl. Continuing medical education,) pereinama prie tęstinės profesinės plėtros (angl. Continuing professional development), kuri apima ne tik tęstinį profesinį mokymą, bet ir asmeninių, socialinių ir vadybinių bei kitų kompetencijų tobulinimą.
- Turėtų būti didinami personalo tarnybų pajėgumai, kartu didinant jų įgaliojimus ir atsakomybę personalo ugdymo srityje.
- Kadangi organizacijoms savų lėšų ne visuomet pakanka, būtina išnaudoti visas galimybes ir pastangas pasinaudojant ES struktūrinių fondų parama darbuotojų mokymams.
- Didesnis finansavimas palyginti su bendruoju vidaus produktu. Santykinai spartesnis sveikatos išlaidų augimo tempas yra būtinas dėl populiacijos senėjimo bei jos poreikių struktūros pokyčių, todėl artimiausiais metais Lietuva turėtų užtikrinti daugumai ES valstybių būdingą bendrojo vidaus produkto ir sveikatos apsaugos išlaidų santykį.

- Galiausiai, įvertinus esamą situaciją, galima daryti prielaidą, kad personalo ugdymo sistemos efektyvinimo galimybės didžiaja dalimi priklauso/sus nuo pasikeitusio valstybės lygiu vykdomo teisinio ir institucinio reguliavimo pokyčių. Taigi, siūloma kurti teisės aktų pakeitimus dėl privalomos kvalifikacijos kėlimo kreditų skaičiaus didinimo, atliepian ES šalių vidurkį, (šiuo metu Lietuvoje įteisinta 24 kreditų per metus prievolė yra viena mažiausių ES), taipogi pertvarkyti viešųjų pirkimų sistemą, taikant kaštų ir naudos įvertinimo principą, prioritetą teikiant ne žemiausios kainos, bet ekonominio efektyvumo principui ir t.t..
- Papildomai galima teigti, jog šiomis kryptimis vykdytinas *mokslinių tyrimų* plėtojimas taip pat gali būti vertintinas kaip svarbi sąlyga spręsti svarbias sveikatos sistemos darbuotojų ugdymo problemas.

Remiantis literatūros analize ir atlikto tyrimo duomenimis, galima konstatuoti, kad siekiant modernizuoti viešojo sektoriaus veiklos aspektus, vienas didžiausių iššūkių yra darbuotojų nuolatinio, sistemingo, nuoseklaus mokymosi užtikrinimas.

## LITERATŪRA

1. **Adamonienė R., Ruibytė L.** Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys // Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Research papers. - Kaunas: Aleksandro Stulginskio universitetas, 2010, Nr. 5 (24). - ISSN 1822-6760. <http://vadyba.asu.lt/24/6.pdf> [žiūrėta 2012 12 01].
2. **Appleby R. C.** Šiuolaikinio verslo administravimas. - Vilnius: Spindulys, 2003, p. 488. – ISBN 9986-745-63-2
3. **Andrikienė R. M., Anužienė B.** Andragogų kompetencijų tobulinimo aspektai tęstiniame profesiniame mokyme. - Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2006. - 316 p. - ISBN 9955-18-142-7
4. **Bagdanavičius J.** Socialinės sferos sociologija: teorinis metodologinis aspektas // Mokomoji knyga. – Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2005. – 170 p. - ISBN 9955-20-0065
5. **Bagdonas E.** Verslo žaidimai: samprata, modeliai, tikrovė: monografija.- Kaunas: Technologija, 2002. – p. 180. - ISBN 9955-09-246-7
6. **Balvočiūtė R., Skunčikienė S.** Mokymo(-si) poreikiu ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU. 2007, Nr. 42, p. 23-37. - ISSN 1392-1142
7. **Balvočiūtė R.** Holistinis organizacijos mokymosi modelis esminių kompetencijų vystymui: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S). - Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2007
8. **Bakanauskienė I.** Personalo valdymas: metodinė priemonė. - Kaunas: VDU leidykla, 2002. – 141 p. – ISBN-9955-530-12-X
9. **Barczvk C.** Visuotinės kokybės vadyma.- Vilnius: Eugrimas. 1999. – 256 p. – ISBN 9986-05-347-1
10. **Barkauskaitė M., Gudžinskienė V.** Studijuoti padedanti mokymosi aplinka // Inovatyvių šiuolaikinių studijų technologijų kriterijai ir aprašas. - Vilnius: Petro ofsetas, 2007. – 160 p. - ISBN-978-9955668-909
11. **Batra G.S.** Human resource auditing as a tool of human resource valuation: interface and emerging practices // Managerial Auditing Journal = Emerald Group Publishing Limited. - MCB UP Ltd, 1996. Vol. 11, Iss 8, p. 23-30. – ISSN- 0268-6902
12. **Blaschke D.** Soziale Qualifikationen am Arbeitsmarkt und im Beruf. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt-und Berufsforschung, 1986, Nr. 19 (4), p. 536-553.
13. **Bohlander, G., Snell S.** Human resource management. 14 ed. – USA: Thompson Higer Education 5191 Natorp Boulevard Mason OH 45040, 2007. – 725 p. - ISBN 0-324-42238-5
14. **Boyatzis R. E.** The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York, NY: Wiley, 1982.- 308 p. - ISBN-10:047109031X
15. **Brinkerhoff, R. O.** The success case method: A strategic evaluation approach to increasing the value and effect of training. Advances in Developing Human Resources. 2005, Nr. 7 (1), p. 86-101. DOI: 10.1177/1523422305274528
16. **Bučinskas A. ir kt.** Viešosios programos naujojo viešojo valdymo struktūroje. // Tiltai, 2004, Nr. 2, p.1-10
17. **Cole G. A.** Personel Management Theory and Practice. Sixth Edition. Geraldine Lyons Typester: Cengage Learning EMEA, 2004. – 481 p.- ISBN 978-1-8448-0-0889
18. **Costa A. et al.** Continuing medical education in Europe: towards a harmonised system // European Journal of Cancer. Italy: ESO-The European School of Oncology. - Milan, 2010 Sep., Vol. 46 issue 13 2, p.2340-2343. - ISSN: 0959-8049
19. **Česnulevičienė B., Lakis J.** Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos // Viešoji politika ir administravimas. Public policy and administration. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2002, Nr. 2, p. 85-92. , p. 87-88. - ISSN 1648-2603
20. **Denhardt R. B.** Viešųjų organizacijų teorijos. - Vilnius: „Algarvė“, 2001. – 304 p. - ISBN: 998685668X
21. **Dessler G.** Personalo valdymo pagrindai (Iš anglų kalbos vertė Donatas Masilionis). - Kaunas: Poligrafija ir informatika. 2001. – 343 p. - ISBN 9986850363
22. **Echols E. M.** ROI on Human Capital Investment. Tapestry Press; 2 edition, 2005. – 96 p. - ISBN 1930819455



23. **Europos komisiija.** Mokymosi visa gyvenima memorandumas. Europos bendrijų komisija. - Vilnius: UAB „Logotipas“. ŠMM, 2001. - ISBN 9955-422-22-X
24. **Fredericson H., Smith K.** The Public Administration Theory Primer. Essentials of Public Policy and Administration Series: Westview Press, 2003. – 288 p. - ISBN-10-0813398045
25. **Hale R., Whitlam P.** Efektyvus veiklos valdymas – kompleksinis metodas, kaip atskleisti geriausias jūsų darbuotojų savybes. - Vilnius: Vaga, 2009. – 272 p. - ISBN 978-5-415-02088-1
26. **Hemerlyk F. V.** Continuing Medical Education (CME) accreditation in Europe Overview in 27 countries. 2009 September 22.  
<http://www.acoe.be/~media/ECCO%20documents/ACOE/Apply%20for%20accreditation/SurveyresultsSeptember09.pdf> [žiūrėta 2012 12 01].
27. **Jucevičienė P.** Besimokantis miestas: monografija. - Kaunas: Technologija, 2007. – 407 p.- ISBN 9955-25-183-2
28. **Garalis A.** Žmogiškųjų išteklių ugdymo svarba ir nuolatinio mokymo(-si) organizavimas // Mokytojų ugdymas. Teacher education. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2004, Nr. 3, p. 18-28. ISSN – 1822- 119X
29. **Garattini L. et al.** Continuing Medical Education in six European Countries: a comparative analysis // Health Policy, 2010 Mar; 94(3):2, p.46-54. - PMID: 19913324.
30. **Gedvilienė G.** Mokymo/si metodai. 2010-06-23.  
[https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:jBxkOdr5qJsJ:www.bmt.smm.lt/wp-content/uploads/2010/02/G\\_Gedviliene\\_Mokimosi\\_metodai.ppt+Gedvilien%C4%97+2010%22&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEEShrYqdb0aQCQI4EmN6avmWdb1DUOVmjPmOkfIM3qIbSsc46d9xXYwY8qDILvIHOMArZKyQx\\_R4x7MUsmUWpVMzd3ExjzduRxacyZaLyv9HczToaC6Z7OeRpfN058PzxCeNUfN1\\_&sig=AHIEtbSntgp7MFqbCVF7\\_tDh97EqsesV2Q](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:jBxkOdr5qJsJ:www.bmt.smm.lt/wp-content/uploads/2010/02/G_Gedviliene_Mokimosi_metodai.ppt+Gedvilien%C4%97+2010%22&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEEShrYqdb0aQCQI4EmN6avmWdb1DUOVmjPmOkfIM3qIbSsc46d9xXYwY8qDILvIHOMArZKyQx_R4x7MUsmUWpVMzd3ExjzduRxacyZaLyv9HczToaC6Z7OeRpfN058PzxCeNUfN1_&sig=AHIEtbSntgp7MFqbCVF7_tDh97EqsesV2Q)[žiūrėta 2012 12 01].
31. **Gimžauskienė E.** Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Kaunas: VDU leidykla, 2006, Nr. 39, p.67-83. – ISSN 1392- 1142
32. **Good C. V.** Dictionary of Education: Prepared under auspices of Phi Delta Kappa. 2d. New York: McGraw-Hill Book Company, 1959. – 495 p.- ISBN 10: 0070237190
33. **Gubicaitė-Silingienė V.** Kolektyvinis valdymas: mokomoji knyga. - Kaunas: Technologija, 1998. – 102 p. - ISBN 9986-13-602-4
34. **Gustas, E.** Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas. - Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2003, Nr. 5, p. 65-70. - ISSN 1648-2603
35. **Guogis A., Gudelis D.** Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas. Public policy and administration. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2003, Nr. 4, p. 26-34. – ISSN-1648-2603
36. **Jiwa S et al.** Netrepreneur Simulation: Enterprise Creation for the Online Economy // International Journal of Retail & Distribution Management. 2004 Vol. 32, No 12. - p.587 – 596.
37. **Johnes, G., Johnes, J.** International Handbook on the Economics of Education. UK: Edward Elgar Publishing Ltd, 2004. – 870 p. - ISBN 1 84376 119 X
38. **Jovaiša L.** Pedagogikos terminai. – Kaunas: Šviesa, 1993. – 264 p. – ISBN- 5430018716
39. **Jucevičienė P., Lepaitė D.** Kompetencijos sampratos erdvė // Socialiniai mokslai. - Kaunas: Vytauto didžiojo universiteto leidykla, 2000, Nr. 1(22), p. 45-49.- ISSN 1392-0758
40. **Juralevičienė J.** Valstybės tarnautojų lavinimas naujoje viešojo valdymo sampratoje. Naujoji viešoji vadyba: mokomoji knyga. - Kaunas: Technologija, 2007, p. 114-131. - ISBN 9789955252597
41. **Kumpikaitė V., Sakalas A.** Žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumai šiuolaikinėje organizacijoje // Engineering economics. Inžinerinė ekonomika. Kaunas: Technologija, 2001, Nr. 6 (26), p. 53 – 57. - ISSN 1392-2785
42. **Kumpikaitė, V.** Human Resource Training Evaluation // Inžinerinė ekonomika. - Kaunas: Technologija, 2007, Nr.5 (55), p.29-36. - ISSN 1392-2785
43. **Lakis J.** Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje // Viešoji politika ir administravimas. - Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2003, Nr. 6. p. 65-72. - ISSN 1648-2603
44. **Laužackas R. ir kt.** Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi: monografija. - Kaunas: VDU, 2005. – 222 p. - ISBN 9955-12-075-4

45. **Laužackas, R.** Kompetencijomis grindžiamų mokymo/studijų programų kūrimas ir vertinimas: monografija. - Kaunas Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2005.- 192 p. – ISSN 978-9955-12-429-0
46. **Leonienė B.** Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Kaunas: VGU leidykla, 2008, Nr. 48, p.71 – 85.- ISSN 1392- 1142
47. **Lepaitė D.** Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija (verslo studijų atvejis): monografija. - Kaunas: Technologija. 2003. – 193 p. - ISBN 9905- 09550-4
48. **Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro isakymas** 2002 m. kovo 18 d. Nr.132 "Dėl sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir jo finansavimo tvarkos" Žin. 2002. Nr.31-1180).
49. **Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro isakymas** 2001 m. spalio 1 d. Nr.512 „Dėl slaugytojų profesinio tobulinimo, privalomo bendrosios ir (ar) specialiosios praktikos slaugytojų licencijų ir sertifikatų (kai jie privalomi) perregistravimo ar galiojimo atnaujinimo tvarkos ir masto nustatymo" (Žin., 2001, Nr.87-3045).
50. **Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija.** BPD priemonių įgyvendinimo rezultatai 2006-04-01. <http://esf.socmin.lt/index.php?907090797> [žiūrėta 2012 12 01].
51. **Lietuvos sveikatos mokslų universitetas.** Medicinos personalo skaičiaus, poreikio ir darbo krūvio pilotinės „Dienos fotografijos“ analizė. Galutinė ataskaita. 2011. [http://www.sam.lt/go.php/lit/Medicinos\\_personalo\\_skaiciaus\\_poreikio\\_i/1185](http://www.sam.lt/go.php/lit/Medicinos_personalo_skaiciaus_poreikio_i/1185) [žiūrėta 2012 12 01]
52. **Lietuvos statistikos departamentas.** Dirbančiųjų asmenų profesinės kvalifikacijos tobulinimo statistinio tyrimo rezultatai. Pranešimas spaudai. 2012-11-20. <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=10057> [žiūrėta 2012 12 01].
53. **Lietuvos statistikos departamentas.** Statistikos departamentas gegužės mėnesį atliks tyrimą apie dirbančiųjų asmenų profesinės kvalifikacijos tobulinimą. Pranešimas spaudai. 2011-04-28. <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=9043> [žiūrėta 2012 12 01].
- Lindsay P., Stuart R.** Reconstuing Competence (framework of managerial competence in organizations // Journal of European Industrial Training. 1997 August 01. <http://www.accessmylibrary.com/article-1G1-20219175/reconstruing-competence-framework-managerial.html> [žiūrėta 2012 12 01].
54. **Lukošiūnienė V, Bėkšta A.** Mokomės dialogo. Kaip susikalbėti piliečiams, organizacijoms ir kultūroms: knyga mokytojiui. Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacija. Vilnius: „Inter Se“, 2005. – 190 p. - ISBN 9955-548-31-2
55. **Luoma, M.** Investigating the link between strategy and HRD: Personnel Review. Vaasa: MCB University Press. 2000, Nr. 29 (6). p. 769-790.- ISSN 0048-3486
56. **Macek I.** Zarządzenie zasobamy ludzkimi w administracji publicznej. Polityka i administracja: Wprowadzenie. Pod. red. I. Macek i A. Ferensa. Wyd. Uniwersytetu Wroclawskiego, 1999. – 224 p.- ISBN: 83-229-1961-1
57. **Mackevičius J., Subačienė.** Darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudos ir jų valdymas // Informacijos mokslai. - Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2008, Nr. 44, p. 44-57. - ISSN. 1392-0561
58. **Martinkus ir kt.** Įmonės ekonomika. - Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2002. – 255 p. - ISBN 9986-38-338-2
59. **Masiulis T.** XXI amžiaus iššūkiai Lietuvos valstybės tarnybai // Viešoji politika ir administravimas. - Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2007, Nr. 22, p. 68-77.- ISSN 1648-2603
60. **Mathis R. L., Jackson J. H.** Human Resouce Management. South-Western Cengage Learning. 13th edition, 2010. – 672 p. ISBN – 13:978-0538453158
61. **McClelland DC.** Testing for competence rather than for "intelligence". American Psychologist. Harvard University, 1973 Jan; Nr. 28(1), p.1-14p. PMID: 4684069. <http://www.lichaoping.com/wp-content/ap7301001.pdf> [žiūrėta 2012 12 01].
62. **Merkuret al.** Physician revalidation in Europe // Clinical Medicine, 2008; August, p. 371-376. [http://www.eph.org/IMG/pdf/RCP\\_-\\_Physician\\_Revalidation\\_in\\_Europe-1.pdf](http://www.eph.org/IMG/pdf/RCP_-_Physician_Revalidation_in_Europe-1.pdf) [žiūrėta 2012 12 01].
63. **Minkevičius A, Smalskys V.** Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos. - Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008. – 116 p. - ISBN 978-9955-19-094-3
64. **Patapas A., Kasperavičiūtė R.** Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos // Viešoji

- politika ir administravimas. - Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2009, Nr. 28, p. 79-87. - ISSN 1648-2603
65. **Pearson, A.** Competence: A normatyve analysis. In Short. Washington. D.C.: University Press of America, 1984, p. 31-40.
  66. **Peters.T.J.** Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution. London: HarperBusiness; 1st HarperPerennial Edition, 1989. – 722 p. - ISBN – 10: 0060971843
  67. **Peters T.J., Waterman, R.H.** In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. New York: Harper and Row. 1982.
  68. **Pikturnaitė I.** Strateginio žmoniškumui ištekliu valdymo viešajame sektoriuje vartumai // Vadyba. - Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija, 2009, Nr. 2(14), p. 119–128.– ISSN 1648-7974
  69. **Pollitt C.** The New Public Management in International Perspective, an analysis if impacts and affects. In McLaughlin, Kate. S.Osborne, E.Ferlie (Eds.). New Public Management. Curent trends and future prospects. - London: Routledge, 2002, p. 274-293.
  70. **Pollitt C., Bouckaert G.** Viešojo valdymo reforma. - Vilnius: UAB „Algarvė“, 2003. – 360 p. - ISBN - 9986-856-84-1
  71. **Prišmantienė J.** Personalo vadyba: mokomoji medžiaga verslininkams. - Klaipėdos socialinių mokslų kolegija. Parengta pagal projektą „Klaipėdos regiono verslo įmonių žmoniškųjų išteklių gebėjimų vystymas, didinant įmonių konkurencingumą ir gerinant verslo plėtros galimybes“. 2004.[http://www.elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/KSMK/KSMK\\_mokomoji\\_medziaga\\_verslininkams.pdf](http://www.elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/KSMK/KSMK_mokomoji_medziaga_verslininkams.pdf) [žiūrėta 2012 12 01]
  72. **Pukelis K., Laužackas R.** Qualification and Competency: Concept Relation and Structure in the Context of Vocational Teacher Activity // Vocational Education: Research and Reality. - Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2000, Nr. 3., p. 10–17. – ISSN-1392-6241
  73. **Puškorius S., Raipa A.** Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai // Viešoji politika ir administravimas. - Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidykla, 2000, Nr. 2., p. 9-18. - ISSN 1648-2603
  74. **Raipa A.** Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos // Viešoji politika ir administravimas. Public policy and administration. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2009, Nr. 30, p. 22–32. - ISSN 1648–2603
  75. **Sakalas A.** Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai: monografija. - Kaunas: Technologija, 1996. – 231 p. – ISBN 9986-13-3653
  76. **Sakalas A.** Personalo vadyba. - Vilnius: Margi raštai. 2003. – 296 p. - ISBN 9986-09-186-1
  77. **Sakalas A., Šilingienė V.** Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000. – 205 p. - ISBN. 9986-13-818-3
  78. **Schwandt D. R., Marquardt M. J.** Organizational Learning – From World Class Theories to Global Best Practices. St. Lucie Press, 2000. - 258 p.- ISBN 9781574442595
  79. Seminaro sąvoka <http://lt.wikipedia.org/wiki/Seminaras> [žiūrėta 2012 12 05].
  80. **Senge P.** The fifth Discipline:The Art und Practice of the Learning Organization. - New York: Doubleday Currency, 1999. – 424 p. - ISBN 0-385-26094-6
  81. **Seniūnaitė L.** Žmoniškojo kapitalo įtaka šalies vystymuisi. Žmoniškojo kapitalo formavimo problemos // Ekonomika ir vadyba. 4 knyga. - Kaunas: Technologija, 2002, p. 43-45.- ISBN 9555-09-156-8
  82. **Simonaitienė B.** Mokykla - besimokanti organizacija: monografija. – Kaunas: Technologija, 2003. 156 p. - ISBN 995-09-536-9
  83. **Socialinės apsaugos ir darbo minsiterija.** Socialinis pranešimas 2011-2012. Užsakymas Nr. 2001. Vilnius: UAB „Lodvila, 2012, p. 192.
  84. **Sokol J.** Idealaus vadybininko portretas // Vadovo pasaulis, 2001, Nr. 9, p. 4–10.
  85. **Smalskys V., Skietrys E.** Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos // Viešoji politika ir administravimas. - Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008, Nr. 24, p. 60-66. - ISSN 1648-2603
  86. **Stankevičienė ir kt.** Ugdymo principo taikymo galimybės personalui mokyti // Verslas: teorija ir praktika. Business: theory and practice. - Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2008, Nr. 9 (3); p. 199-209 – ISSN 1648-0627
  87. **Stankevičienė A., Staškevičius J. A.** Į ugdymą orientuota personalo politika: jos situacija ir perspektyvos Lietuvoje // Socialiniai mokslai. - Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 1999, Nr. 3 (20), p. 67-74. - ISSN 1392-0758

88. **Stankevičienė A., Lobanova L.** Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga. - Vilnius: Technika, 2006. – 184 p. - ISBN 9955-28-015-8
89. **Steiner R.** Education as a force for social change. Hudson, NY: Anthroposophic Press, 1997. – 241 p. - ISBN 0880104112
90. **Stoner J. A. F ir kt.** Vadyba. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999. – 647 p. - ISBN 9986-850-28-2
91. **Stulpinas T.** Autodidaktika. Kompetencijos ir labilumo principai // Tarptautinės konferencijos "Mokytojas (dėstytojas) modernaus profesinio rengimo procese" medžiaga. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 1996, p. 208-211.
92. **Šileika A., Tamašauskienė Z.** Investicijos į žmogiškąjį kapitalą ir jų efektyvumas // Ekonomika. - Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2003, Nr. 64, p. 146-157. - ISSN 1392-1258
93. **Tamašauskienė Z. ir kt.** Investicijų į žmogiškąjį kapitalą ir jų gražos tyrimas // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. - Šiauliai: UAB „Arkada“, 2008. Nr. 3 (12), p. 346–357. - ISSN 1648-9098
94. **Tamošiūnas T. ir kt.** Suaugusiųjų tęstinio mokymo galimybių plėtra mokymosi visą gyvenimą strategijos įgyvendinimo kontekste. Tyrimo ataskaita. Vilnius, 2004. [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:LJM3VLf89u4J:www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/suaugusiųjų\\_tęstinio\\_mokymo\\_ataskaita.doc+Suaugusiųjų%20mokymo%20galimybių%20plėtra+mokymosi%20visą%20gyvenimą\\_strategijos+%20įgyvendinimo%22&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:LJM3VLf89u4J:www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/suaugusiųjų_tęstinio_mokymo_ataskaita.doc+Suaugusiųjų%20mokymo%20galimybių%20plėtra+mokymosi%20visą%20gyvenimą_strategijos+%20įgyvendinimo%22&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt) [žiūrėta 2012 12 01]
95. **Tarptautinis standartinis profesijų klasifikatorius (ISCO-88).** [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_172572.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_172572.pdf) [žiūrėta 2012 12 01]
96. **Teresevičienė M., Gedvilienė G.** Mokymasis grupėse ir asmenybės kaita: monografija. - Kaunas: Garnelis, 2003. – 179 p. – ISBN 9955530359
97. **Teresevičienė ir kt.** Andragogika: vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams. – Kaunas: VDU, 2006. – 352 p. - ISBN 9955-12-121-1
98. **Thom N. N., Ritz A.** Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija. - Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. – 336 p. - ISBN – 99-5565-363X
99. **Thomson et al.** Changing Patterns of Management Development. Oxford, U.K.: Blackwell, 2001. – 304 p. - ISBN-978-0-631-20999-7
100. **Tubutienė V.** The development of professional competences of public servants in Lithuania (Valstybės tarnautojų profesinių kompetencijų plėtotė Lietuvoje) // Jaunųjų mokslininkų darbai.- Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2006, Nr. 4, p. 175–182. - ISSN 1648-8776
101. **Tubutienė V., Morkūnaitė S.** Organizacinio mokymosi modeliai besimokančioje organizacijoje // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2008, Nr. 1 (10), p. 200-211. – ISSN 1648-9098.
102. **Tumaitė D.** Personalo mokymas: ypatumai ir problemos. 2005. [http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/personalo\\_mokymas/30742](http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/personalo_mokymas/30742) [žiūrėta 2012 12 01].
103. **Vaitkevičiūtė V.** Tarptautinių žodžių žodynas. – Vilnius: „Žodynas“, 2001.- 1039 p. - ISBN 9986 – 465 – 50-8
104. **Vienožindienė M., Čiarnienė R.** New Public Management: Theoretical and Practical Aspects // Engineering Economic. - Kaunas: KTU, 2007, No. 5 (55), p. 44-51. - ISSN – 1392-2785
105. **Zakarevičius ir kt.** Organizacijų vystymosi paradigma. Kaunas: VDU leidykla, 2004, p. 512. – ISBN: 9955120274
106. **Župerkienė E., Žilinskas V. J.** Analysis of Factors Motivating the Managers Career // Engineering economics / Inžinerinė ekonomika. - Kaunas: Technologija, 2008, Nr. 2 (57), p. 85 – 91. – ISSN 1392-2785
107. **Winfred A. Jr. et al.** Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features // Journal of Applied Psychology. – USA, 2003, Vol. 88, No.2. - ISSN 1939-1854
108. **Webster's New World Dictionary.** (3rd ed.). New York: Simon&Schuster, Inc. -1988. – 1574 p. - ISBN 0-02-861673-1

**Dubakienė J.** Personalo ugdymo sistema Lietuvos viešajame sektoriuje (VšĮ Visagino ligoninės ir VšĮ Visagino PSPC lyginamoji analizė) / Savivaldos institucijų administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – p. 93.

### ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe pateikiama personalo ugdymo sistemos Lietuvos viešajame sektoriuje analizė. Teorinėje darbo dalyje, remiantis Lietuvos ir užsienio autorių publikacijomis, pagrįsta personalo ugdymo sistemos koncepcija. Čia pateikiama su personalo ugdymu susijusių sąvokų analizė, analizuojami pagrindiniai efektyvios personalo ugdymo sistemos įgyvendinimo aspektai, pristatoma jos svarba ir reikšmė, apžvelgiami įvairūs personalo ugdymo modeliai ir metodai bei jų taikymo ypatybės, galiausiai pristatoma Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų personalo ugdymo sistemos tendencijos ES šalių kontekste. Metodologinėje dalyje pateikiamas personalo ugdymo sistemos efektyvumo Lietuvos viešajame sektoriuje vertinimas. Paskutinėje darbo dalyje aptartos taikytinos/taisytinos personalo ugdymo priemonės Lietuvos viešajame sektoriuje.

**Pagrindiniai žodžiai:** personalo ugdymo sistema, mokymo/si poreikis, ugdymo metodai, kompetencija, kvalifikacija, kompetencijos ugdymas, viešasis sektorius.

**Dubakienė J.** Employee Training System of Organizations in Lithuanian public sector (Comparative Analysis of p.i. Visaginas Hospital and p.i. Visaginas Primary Health Care Center) / Master's Work of Administration of Public of Local Authorities. Supervisor Assoc. Prof. Dr. V. Gražulis. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 93 p.

### ANOTATION

This Master's final paper analyses employee training system of Lithuanian public sector organizations. Theoretical part of the work analyses the conception of employee training system in accordance with the publications of Lithuanian and foreign authors. There explains the main concepts associated with employee training system, presents main aspects of employee training system efficiency implementation, also analyses the employee training demand and importance, discusses theoretical system, models and methods of learning and training and lastly reveals tendencies of employee training organizations in public sector of Lithuanian and EU member states. The methodological part of the work presents the current employee training system situation and tendency of Lithuania public sector organizations research, which aim is to define and identify the problems related to employee training. Finally, the ways how to improve employee training in Lithuanian public sector are discussed in the last part of the paper.

**Key words:** employee training system, learning needs, learning methods, competence, qualification, professional development, public sector.

**Dubakienė J.** Personalo ugdymo sistema Lietuvos viešajame sektoriuje (VšĮ Visagino ligoninės ir VšĮ Visagino PSPC lyginamoji analizė) / Savivaldos institucijų administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – p. 93.

## SANTRAUKA

Ši visuomenė dažnai praktikoje ir teorijoje traktuojama, kaip žinių visuomenė, kurioje pastebimi ryškūs visuomenės, verslo ir viešojo valdymo pokyčiai. Šių dienų organizacijos privalo ieškoti būdų kaip išlikti ir sėkmingai veikti stiprios konkurencijos sąlygomis. Sunkumai, su kuriais susiduriama: kaip pagerinti veiklos produktyvumą, įvairovę, technologinę spartą, didėjantys klientų poreikiai, organizaciniai pokyčiai ir t.t. Visi šie pokyčiai sąlygoja, jog organizacijose žmogiškasis intelektas laikomas pagrindiniu įmonės kapitalu. Nuo darbuotojų kvalifikacijos bei turimos kompetencijos, priklauso teikiamų paslaugų kokybė ir sėkminga organizacijos veikla. Tokios pačios tendencijos vyrauja ir viešajame sektoriuje. Viešojo sektoriaus darbuotojų gebėjimų vystymas yra viena pagrindinių valstybės valdymo reformų krypčių, sąlygojančių veiksmingą viešojo sektoriaus veiklą. Akivaizdu, kad net ir geriausiai parengtos viešojo sektoriaus reformos nepavyks be efektyvaus ir moderniai parengto personalo.

*Darbo aktualumas.* Nors personalo ugdymo sistemai viešajame sektoriuje pastaruosiu metu skiriama nemažai dėmesio mokslinėse konferencijose ir leidžiamuose leidiniuose, vis dėlto tyrimai instituciniame lygmenyje rodo, jog skiriamas dėmesys nepakankamas. Be to, reikia paminėti, jog didesnio dėmesio susilaukė valstybės tarnybos analizė, tuo tarpu kitų valstybės institucijose dirbančiųjų, tame tarpe ir viešųjų paslaugų sektoriuje dirbančių medicinos darbuotojų, padėtis praktiškai lieka netiriama.

*Tyrimo objektas:* Personalo ugdymo sistema Lietuvos viešajame sektoriuje (VšĮ Visagino ligoninės ir VšĮ Visagino pirminės sveikatos priežiūros centro atvejo analizė).

Atlikta analizė leidžia daryti *išvadas*, jog nepaistant to, kad viešojo sektoriaus darbuotojų mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui yra sukurta teisinė bazė, procedūros, nustatyti bendrieji mokymo organizavimo principai, vis dėlto tai nepakankamai užtikrina efektyvų personalo ugdymo sistemos įgyvendinimą analizuojamose įstaigose.

Taigi, darbe kelta hipotezė pasitvirtino - dėl objektyviai susiklosčiusių sąlygų Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigose formaliai personalo ugdymo sistema didele dalimi dar nevykdoma.

## SUMMARY

**Dubakienė J.** Employee Training System of Organizations in Lithuanian public sector (Comparative Analysis of p.i. Visaginas Hospital and p.i. Visaginas Primary Health Care Center) / Master's Work of Administration of Public of Local Authorities. Supervisor Assoc. Prof. Dr. V. Gražulis. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 93 p.

This society is called the knowledge society, where many significant society, business and public management changes are experienced. Nowadays organizations are forced to seek for new means to withstand fierce competition and succeed in their operations. Among the challenges they have to face the following ones are viewed as the most critical ones: the need to increase productivity, enhance organisational capabilities, develop and implement new technologies, respond to more demanding customer needs, attract and retain high-performing and flexible work force, introduce and manage relevant organisational change etc. In this situation it is necessary appropriately to create a new and qualitative organization, on purpose to use available human resources. So human intelligence is treated as the main assets of organizations. The quality of services and successful activity of the organization depends on the employees' qualification and competence. These tendencies are very important to fulfill public sector organizations too. The development of the capacities of public sector employees is one of the directions in state administrative reform as well as one of the main conditions for effective public sector activities. It is clear that it is impossible to develop an innovative management system without the modernization of education of the workforc of the public sector.

*Relevance of the topic.* Although recently considerable attention is given for employee training system of public sector organizations in scientific conferences and journals, however, analysis of the research on institutional level shows that attention is not sufficient. Furthermore, it should be mentioned that more attention is paid to the analysis for civil service, while other employees working in public sector organizations, including employee's working at the public service sector at the health care, the situation practically remains not researched.

*The object of the analysis* – employee training system of Lithuanian public sector organizations.

*Research aim* - to define and identify the problems related to employee training in Lithuanian public sector organizations (according to chosen organizations examples).

*Results* of the research disclosed that: identification general principles create legal base in public sector employees training and skills development, however, these measures don't ensure an effective system of personnel development at analyzed institutions.

Hypothesis has been proved: employee training system to a large extent is not implemented in the Lithuanian public sectors organizations.

## MOKYMŲ METODAI

MOKYMAI DARBO VIETOJE		
Treniravimas (darbo įgūdžių tobulinimas) (angl. Coaching)	Vienas iš efektingiausių valdymo tobulinimo būdų, kai pavaldinį moko tiesioginis viršininkas. Treniravimas darbo vietoje gali veikti ir neigiamai, nes neugdomas pavaldinio savarankiškumas. Kiekvieną kartą vadovas primena arba nurodo, ką ir kaip turi atlikti darbuotojas. Kai kurie vadovai bijo, kad parengs sau konkurentus. Treniravimas gali sąlygoti paaukštinimą, nes, jei vadovas gerai parengs darbuotoją, kuris užims jo vietą, tai šis gali būti perkeliamas į aukštesnes pareigas.	Dessler (2001)
Darbo rotacija	Tai darbuotojų perkėlimas iš vienos vietos į kitą, kur jie turi galimybę išplėsti savo patyrimą ir susipažinti su įvairiais organizacijos veiklos aspektais.	Dessler (2001)
Mokomosios pareigybės	Besimokantiems yra suteikiami patariamieji postai šalia vadovo ir jie yra įvardijami kaip vadovo padėjėjai. Tokie paskyrimai suteikia galimybę besimokantiems žmonėms dirbti ir semtis patirties iš patyrusių vadovų	Dessler (2001)
Suplanuotos darbinės veiklos	Jos apima svarbių darbo užduočių besimokantiems skyrimą, tokių, kurios lavina jų patyrimą ir sugebėjimus. Besimokantiems gali būti pasiūloma vadovauti kažkokiam skyriui ar padaliniui. Taip jis tobulins savo įgūdžius ir geriau supras organizacijos funkcionavimą.	Dessler (2001)
Praktinės stažuotės	Tai struktūrizuotas mokymo procesas, kurio metu asmenys tampa įgudusiais darbininkais, nes per praktinę stažuotę praktikantas mokosi iš meistrų, perima jo praktinę patirtį	Dessler (2001)
MOKYMAI NE DARBO VIETOJE		
Seminaras	Pratybų, kursų rūšis, viena iš papildomų mokymų formų aukštosiose ir kt. mokymo ir pan. įstaigose. Seminarai, simpoziumai ir pan., – neatsiejama įvairių mokymo kursų, kvalifikacijos kėlimo renginių, konferencijų, parodų dalis. Skiriami viešieji ir specializuoti seminarai (pvz., teisės, darbų saugos, buhalterinės apskaitos, sporto trenerių). Jie gali trukti nuo 1–2 val. ir ilgiau, pravedami biuruose, auditorijose, konferencijų salėse, privačiose erdvėse, derinant darbą sesijose su pažintine ir kultūrine programa (pvz., ekskursija, paruošta renginio organizatorių). Taip pat seminarai pravedami tiesiogiai internetu naudojant Skype, Microsoft NetMeeting ir panašias programas. Seminarų tikslas – skleisti naujas pažangias idėjas, dalintis patyrimu profesinėje veikloje, įvairiose gyvenimo srityse. Seminarus organizuoja tiek pavieniai profesionalai, tiek specializuotos konsultacijų verslo įmonės.	Vikipedija laisvoji enciklopedija (2012).
Konferencija	Tai pasitarimai su pranešimais ir diskusijomis – vienas populiariausių sukauptos informacijos pateikimo būdų. Į konferencijas kviečiami specialistai, kad būtų galima perimti jų patirtį ir kūrybiškai ją taikyti savo darbe. Konferencijų metu dalyviai gauna įvairios informacijos nagrinėjama tema, tai įgalina rasti naujų idėjų, išsiaiškinti nagrinėjamų reiškinių vertingumą. Tai svarbūs mokslinio bedradarbiavimo bei nuomonių apsikeitimo būdai. Konferencijų metu lengviau užmegsti kontaktus su bendraminčiais, išsiaiškinti problemą ir su ja susijusius klausimus. Dažniausiai rengiamos probleminės, teminės ir spaudos konferencijos.	Vikipedija laisvoji enciklopedija (2012).
Audio vizualiniai metodai	Tai mokomieji filmai, vidinės televizijos laidos, audiojuostos bei videojuostos. Šie metodai yra labai efektyvūs ir plačiai taikomi.	Dessler (2001)
Atvejo analizė	Analizuoja įvairias aplinkybes. Tai puiki galimybė pasikeisti idėjomis apie	Teresevičienė ir kt. (2006)



	sprendimus, susijusius su darbo atlikimu. Grupė susitelkia ties vienu specifiniu reiškiniu ir jį nagrinėja visais požiūriais	
Smegenų šturmas	Darbuotojai aktyviai skatinami pateikti kuo daugiau minčių (ir gerų, ir neapgalvotų, ir gal visai nesuprantamų) bei siūlyti kuo daugiau galimų problemos sprendimų būdų. Taip pat skatinamas darbuotojų kūrybingumas, kritinis mąstymas, sprendžiant iškilusias problemas.	Dessler 2001
Organizacijos vadybos žaidimai	Tai speciali organizacijos vadovų mokymos ir asmeninio bei kolektyvinio suvokimo didinimo intelektualinė sesija, kurios metu specialų patyrimą ir reikiamų metodikos žinių turinčių konsultantų – metodologų iš išorės pagalba tokie vadovai bando minties veiklos erdvėje modeliuoti organizacijos ateitį bei kurti priimtinausius jų organizacijos norimos ateities siekimo kelius. Šiuo metodu sprendžiamos organizacijos ir jos narių vystymuisi reikalingo suvokimo, specialių žinių ir įgūdžių trūkumo bei refleksijos taikymo problemos, sudarant galimybes pasinaudoti išorinių metodologų perduodama patirtimi ir suteikiama pagalba.	Zakarevičius, Kvedaravičius, Augustauskas (2004).
Imitacija (interaktyvus mokymas taikant verslo žaidimus)	Imitacija yra dalinis tikrovės pavaizdavimas išskiriant lemiamas (krizines) realaus gyvenimo ypatybes, o jų kopijas pateikiant tokioje aplinkoje, kur nėra rizikos; tai leidžia mokytis tol, kol įsigyjama pakankamai žinių ir įgūdžių. Lietuvoje ekonomikos – vadybos imitaciniai ir panašūs žaidimai dar palyginti naujas ir mažai paplitęs reiškinys.	Bagdonas (2002);
Verslo žaidimai	Žaidimai atspindi realaus gyvenimo dalį, tačiau čia reikia laikytis tam tikrų taisyklių ir vaidmenų, ne visada atspindinčių realų gyvenimą. Verslo žaidimų metu vyksta lyderių paieška bei jų asmeninių vadovavimo savybių atskleidimas; komandinis darbas; dalinamasi veiklos patirtimi ir mokomasi ne tik iš sėkmingos veiklos pavyzdžių, bet ir iš klaidų; vyksta žinių integravimas bei racionalių veiklos būdų paieška; sprendimų priėmimas, susijęs su problemomis; sistemingai planuojama veikla; emocijų valdymas	Bagdonas (2002).
Imitacija (mokymasis darant (angl. learning by doing))	Tai įvykių, būties ar procesų modelis, kuris egzistuoja arba gali egzistuoti. Tai konstruojama situacija, kuri imituoja kiekvienos dienos problemas, suvaržymus ir išteklius ir tarsi įterpia besimokantįjį į labirinto vidurį kviečiant surasti kelią į suprojektuotą tikslą. Imitavimas turi pasižymėti dviem pagrindiniais bruožais: atvaizduoti realią situaciją ir būti aktyvus, dinamiškas.	Jiwa et. al. (2004)
Grupės diskusija	Diskusija skatina grupės narius pasidalinti savo nuomonėmis ar požiūriais. Šis metodas naudingas naujų idėjų iškėlimui bei nuostatų kaitai. Tačiau šis metodas gali turėti ir trūkumų: galutinis rezultatas gali būti nenaudingas, eiga ir rezultatas priklauso nuo dalyvių sugebėjimo reikšti savo nuomonę, mintis, argumentuoti ir išklausti kitus, taip pat yra galimybė dominuojantiems asmenims reikštis, o ramiems žmonėms likti pasyviems.	Teresevičienė ir kt. (2006).

## 2 PRIEDAS

## GYDYTOJŲ TĘSTINIO PROFESINIO TOBULINIMOSI SISTEMŲ BRUOŽAI SKIRTINGOSE ES ŠALYSE

Šalis	Licencijos perregistravimas	Pratęsimo vertinimo būdas		Privalomas	Skatinimas arba nuobauda	Privalomas kvalifikacijos kėlimo kreditų sk. per metus	Nuotolinio mokymosi galimybė
		Tęstinis medicininis mokymas/tęstinė profesinė plėtra	Kolegų vertinimas				
Airija	5 m.	Taip	Taip	Taip	Šiuo metu rengiama	50	Ne
Austrija	3 m.	Taip	Taip	Taip	Teisinis reikalavimas	50	Taip
Belgija	3 m.	Taip	Taip	Ne	Finansinė paskata (padidintas atlyginimas 4 %)	20	Taip
Bulgarija	3 m.	Taip	Ne	Ne	Nėra	150	Ne
Čekija	5 m.	Taip	Ne	Taip	Nėra taikomos sankcijos (2004-2010m.)	20	Taip
Danija	Nėra	Taip	Taip	Ne	Nėra	50	Taip
Graikija	5 m.	Taip	Ne	Taip**	Nėra	20	Ne
Ispanija	Nėra	Taip (9 iš 17 regionų)	Ne	Ne	Skiriasi priklausomai nuo regiono	Nėra rekonendacijų (savanoriškas)	Taip
Italija	3 m.	Taip	Ne	Taip	Nėra	50	Taip
JK	5 m.	Taip	Taip	Rengiama	Nesilaikant, pakartotinai vertinami gebėjimai verstis medicinos praktika	50	Taip
Lietuva	5 m.	Taip	Ne	Taip	Nėra	24	Taip
Liuksemburgas	Nėra	Taip	Ne	Ne	Nėra	Nėra duomenų	Nėra duomenų
Nyderlandai	5 m.	Taip	Taip	Taip (specialistai)	Išbraukiamas iš gydytojų registro	40	Taip
Norvegija	5 m.	Taip	Ne	Taip (BPG)	Persikvalifikavus finansinė paskata	Nėra duomenų	Taip
Portugalija	Nėra	Taip	Ne	Ne	Nėra	Nėra rekonendacijų (savanoriškas)	Ne
Prancūzija	5 m.	Taip	Taip	Taip	Nagrinėjamos medicinos asociacijos regioninių tarybų (nemonitoruojama)	50	Taip
Rumunija	5 m.	Taip	Ne	Taip	Atšaukiama teisė verstis medicinos praktika	40	Ne
Slovakija	5 m.	Taip	Ne	Taip	Nėra	50	Taip
Slovėnija	7 m.	Taip	Taip	Taip	Nesilaikant, privaloma perlaikyti egzaminą	10.7	Taip
Suomija	1 m.	Taip	Taip	Ne	Nėra	24-80 (3-10 d.d.)	Taip
Švedija	Nėra	Taip	Ne	Ne	Nėra	Nėra rekonendacijų (savanoriškas)	Ne
Šveicarija	Nėra	Taip	Ne	Taip (specialistai)	Prarandama narystė medicinos asociacijoje	Nėra duomenų	Taip
Vengrija	5 m.	Taip	Taip	Taip	Nesilaikant, reikia išlaikyti papildomą egzaminą	50	Taip
Vokietija	5 m.	Taip	Ne	Taip	Nesilaikant, mažėja paslaugų kompensavimo dalis; Po 2 metų panaikinama akreditacija	50 .	Taip

**SVEIKATOS PRIEŽIŪROS SPECIALISTŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMUI  
AKREDITUOTOS ĮSTAIGOS (2013 M.)**

- |   |   |
|---|---|
| 1. Baltijos imunoprofilaktikos asociacija                                       | 29. Saugos ir kokybės ekspertų biuras                             |
| 2. BĮ Valstybinė teismo medicinos tarnyba prie LR<br>TM                         | 30. Šiaulių valstybinė kolegija                                   |
| 3. IĮ „ORBIS ORIENS“  | 31. Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir<br>specializacijos centras |
| 4. IĮ EduCom (Education Projects Management<br>Company)                         | 32. Sveikatos mokymo ir ligų prevencijos centras                  |
| 5. IĮ Higiena is sveikatos auditas  | 33. UAB „e-sveikata“  |
| 6. IPOKRATES Lietuva fondas   | 34. UAB "EVS Group"   |
| 7. Įrodymais pagrįstos medicinos draugija                                       | 35. UAB "Guide MInd"  |
| 8. Kauno kolegija   | 36. UAB „Hisas“   |
| 9. Kauno medicinos akademija  | 37. UAB "Žmogaus studijų centras"                                 |
| 10. Kauno medicinos institutas  | 38. UAB „AUKŠTĖJA“  |
| 11. Kauno medicinos universitetas   | 39. UAB „DERAIMAS“  |
| 12. Klaipėdos kolegija  | 40. UAB“ Evisit LT“   |
| 13. Klaipėdos universiteto Sveikatos mokslų<br>fakultetas                       | 41. UAB Kompetencijų vystymo centras                              |
| 14. Klaipėdos universiteto Tęstinių studijų institutas                          | 42. UAB Krizių tyrimo centras                                     |
| 15. Lietuvos bioetikos komitetas  | 43. UAB „Medicininės informacijos centras“                        |
| 16. Lietuvos insulto asociacija   | 44. UAB „Teida“   |
| 17. Lietuvos koloproktologų draugija  | 45. Utenos kolegija   |
| 18. Lietuvos laktacijos ir žindymo konsultacijų<br>asociacija                   | 46. VŠĮ Nacionalinė regionų plėtros agentūra                      |
| 19. Lietuvos onkologų draugija  | 47. Viešoji įstaiga Onkopsichologijos ir<br>komunikacijos centras |
| 20. Lietuvos pediatrų draugija  | 48. Vilniaus kolegija   |
| 21. Lietuvos Respublikos ERS (European<br>Respiratory Society) narių asociacija | 49. Vilniaus otorinolaringologų asociacija                        |
| 22. Lietuvos slaugos specialistų organizacija<br>(LSSO)                         | 50. Vilniaus universitetas  |
| 23. Lietuvos spindulinės terapijos sąjunga                                      | 51. VŠĮ "Lyderystės ekspertų grupė"                               |
| 24. Lietuvos sveikatos mokslų universitetas                                     | 52. VŠĮ Nacionalinis mokymų centras                               |
| 25. Lietuvos vaikų kardiologų draugija  | 53. VŠĮ Šeimos santykių institutas                                |
| 26. Lietuvos vaikų pulmonologų draugija   |   |
| 27. Lietuvos vaikų reanimacijos ir intensyvios<br>terapijos gydytojų draugija   |   |
| 28. Panevėžio kolegija  |   |

**VŠĮ VISAGINO LIGONINĖS PERSONALO VALDYMO PROCEDŪROS ETAPAI**  
**REGLAMENTUOJANTYS PERSONALO UGDYMĄ**

<b>C ETAPAS</b>			
<b>C1</b>	<p>Pagal išteklių vadybos procedūrą, atliekama darbuotojų mokymo analizė ir priimamas sprendimas darbuotojų mokymo poreikiui.</p> <p>Paprastai mokymo poreikiai analizuojami:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• priėmus naują darbuotoją;</li> <li>• pasikeitus darbo metodams;</li> <li>• pablogėjus darbuotojo atliekamo darbo kokybei;</li> <li>• ruošiant vadovybinės analizės medžiagą,</li> <li>• vykdant medicinos specialistams būtinas profesines kvalifikacijos tobulinimosi programas.</li> </ul> <p>Mokymo poreikiai nustatomi atsižvelgiant į:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• paties darbuotojo pageidavimus;</li> <li>• vadovaujančio personalo nusiskundimus ir pastabas;</li> <li>• analizuojant neatitiktis dėl kvalifikacijos nepakankamumo;</li> <li>• analizuojant paslaugų gavėjų poreikius;</li> <li>• reaguojant į rinkos reikalavimus;</li> <li>• diegiant naujas technologijas ir naujas paslaugas.</li> </ul>	<b>Pastoviai</b>	<b>Vyriausiasis gydytojas</b>
<b>C2</b>	<p>Atlikus analizės rezultatų įvertinimą, mokymas planuojamas, vadovaujantis mokymo planavimo diagrama ir Darbo instrukcija Nr. PR-PVP-KSDI/02.</p> <p>Surenkami visi mokymo poreikiui pasiūlymai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pagal nustatytas neatitiktis;</li> <li>• pagal darbuotojų paraiškas;</li> <li>• pagal kontroliuojančių įstaigų aktus;</li> <li>• pagal paslaugų gavėjų poreikius;</li> <li>• pagal padalinių vadovų pasiūlymus.</li> </ul> <p>Visi poreikiai registruojami ir nurodomas kiekis pagal formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• profesinis</li> <li>• tarpdalykinis</li> <li>• vadybinių įgūdžių</li> </ul> <p>Pagal vietą:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• už įstaigos ribų</li> <li>• įstaigos viduje</li> </ul> <p>Pagal kiekį</p> <p>Užpildoma forma Nr PR-PVP-KSF/01 mokymosi poreikiui.</p>	<b>Pagal poreikį ir kartą per metus</b>	<b>Vyriausiojo gydytojo pavaduotojos medicinai ir slaugai</b>  <b>Personalo skyriaus inspektorius</b>
<b>C3</b>	<p>Visos paraiškos, formos, pasiūlymai svarstomi gydymo ir slaugos tarybose bei administracijos posėdyje. Slaugos ir gydymo tarybose sprendžiamas medicinos darbuotojų profesinis mokymas. Administracijos posėdyje sprendžiamas kito personalo profesinis mokymas bei tarpdalykinis ir vadybinių įgūdžių mokymas. Priimamas sprendimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kiek darbuotojų bus siunčiama į nemokamus kursus;</li> <li>• kiek turės vykti į mokamus kursus;</li> <li>• kurios paraiškos nepatenkinamos.</li> </ul> <p>Mokymo poreikių svarstymas turi būti atliktas liepos - rugpjūčio mėnesiais. Iki rugsėjo 15 d. privaloma išsiųsti paraiškas į tobulinimosi centrus. Po svarstymo baigiama pildyti forma Nr. PR-PVP-KSF/01, numatoma preliminari mokymų suma ir iki lapkričio 1 dienos pateikiama vyriausiajai ekonomistei biudžeto planavimui.</p>	<b>Kartą per metus</b>	<b>Vyriausiasis gydytojas</b>  <b>Vyriausiojo gydytojo pavaduotoja slaugai</b>
<b>C4</b>	<p>Kvalifikacijos kėlimo kursai ir mokymai išorėje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pagal gautas paraiškas į tobulinimosi kursus;</li> <li>• pagal gautas informacijas apie vykstančias konferencijas, seminarus;</li> <li>• pagal užsakytas tikslines paraiškas iš kitų mokymo įstaigų.</li> </ul> <p>Konferencijos, seminarai planuojami einamuoju laiku pagal temos aktualumą, būtinumą ir darbuotojų galimybę į juos nuvykti. Apmokėjimas sprendžiamas taip</p>	<b>Pastoviai</b>	<b>Vyriausiojo gydytojo pavaduotojos medicinai ir slaugai</b>

	<p>pat einamuoju laiku, numčius biudžete tam rezervines lėšas.</p> <p>Kvalifikacijos kėlimas ir mokymas viduje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gydytojams kvalifikacijos kursus viduje organizuoja vyriausiojo gydytojo pavaduotoja medicinai klinikinių konferencijų metu ir skyrių vedėjai gamybinių sueigų metu pagal "Informavimo reglamentą".</li> <li>▪ Bendrosios praktikos slaugytojoms kvalifikacijos kėlimo kursus viduje organizuoja:</li> <li>▪ Vyriausiojo gydytojo pavaduotoja slaugai pagal "Informavimo reglamentą" ir vyresniosios slaugytojos gamybinių sueigų metu pagal "Informavimo reglamentą"</li> </ul> <p>Kitiems darbuotojams mokymas viduje vykdomas gamybinių sueigų metu, o taip pat planuojamas individualiai, atsiradus poreikiams arba pasikeitimams darbo organizavime ir darbo sąlygų reikalavimuose.</p>		
<b>D ETAPAS</b>			
<b>D1</b>	<p>Vertinant kompetenciją būtina:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nustatyti darbuotojų kompetenciją, būtiną atliekant veiklą, darančią įtaką kokybei;</li> <li>• užtikrinti, kad darbuotojai suvokia savo veiklos tinkamumą ir prisideda prie kokybės tikslų pasiekimo;</li> <li>• įvertinti atliktą veiksmų rezultatyvumą;</li> <li>• prižiūrėti atitinkamus su darbuotojų išilavinimu, teoriniu ir praktiniu mokymu, įgūdžiais ir patirtimi susijusius įrašus</li> </ul>	<b>Pastoviai</b>	<b>Vyriausiasis gydytojas</b>
<b>D2</b>	<p>Vertinimo rezultatai atsispindi neatitiktis registravimo ir kontroliuojančių istaigų aktuose bei pacientų skunduose. Jei vertinimo metu neatitiktį nerasta, darbuotojai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• toliau vykdo pastovų kvalifikacijos kėlimą.,</li> <li>• yra skatinami.</li> </ul> <p>Darbuotojai skatinami atsižvelgiant į jų mokymosi rezultatus, indėlį gerinant produkto kokybę, tobulinant įmonės kokybės sistemą. Skatinimas gali būti materialus (pinigai, dovanos ir pan.) ir nematerialus (pagyrimas, padėka ir pan.)</p>	<b>Pastoviai</b>	<b>Vyriausiasis gydytojas</b>
<b>D3</b>	<p>Kai darbuotojo darbo rezultatai netenkina iškeltų ligoninės uždavinių, teikiant asmens sveikatos priežiūros paslaugas, kai padaroma žala pacientui ar įstaigai, darbuotojui taikomos sankcijos.</p> <p>Sankcijos gali būti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pastaba;</li> <li>• nukreipimas mokytis;</li> <li>• papeikimas;</li> <li>• profesinės kompetencijos patikrinimas;</li> <li>• licencijos panaikinimas;</li> <li>• peratestavimas dėl atitikimo einamosioms pareigoms;</li> <li>• atleidimas iš darbo.</li> </ul>	<b>Pastoviai</b>	<b>Vyriausiasis gydytojas</b>
<b>D4</b>	<p>Mokymo rezultatai įvertinami atsižvelgiant į:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mokymus atlikusio subjekto įvertinimą;</li> <li>• darbo kokybės pokytį;</li> <li>• paties darbuotojo atsiliepimus.</li> </ul> <p>Mokymo rezultatai fiksuojami formoje Nr.PVF/02 "Kvalifikacijos kursų įvertinimas".</p> <p>Formas analizuoja lokalaus audito vadovas. Vertinama:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kompetencijos pagerėjimas (pagal gaunamas neatitiktis ir kokybės duomenų įrašus)</li> <li>• pagal įdiegtus pasiūlymus paslaugų kokybės gerinimui.</li> </ul> <p>Jei darbuotojo darbo bei mokymosi rezultatai yra teigiami, jam taikomos D2 punkto nuostatos.</p> <p>Jei darbuotojas nesimoko arba jo mokymosi rezultatai yra nepatenkinami, jam taikomos D3 punkto nuostatos.</p>	<b>Kartą per metus</b>	<p><b>Personalo skyriaus inspektorius</b></p> <p><b>Lokalaus audito vadovas</b></p>

**VšĮ VISAGINO LIGONINĖS PARAIŠKOS MOKYMOŠI POREIKIUI FORMA**

**VIEŠOJI ĮSTAIGA VISAGINO LIGONINĖ  
PERSONALO VALDYMO PROCEDŪRA  
Nr. PR-PVP-KS**

Forma Nr.PR - PP - KSF02

**PARAIŠKA MOKYMOŠI POREIKIUI**

DARBUOTOJŲ KATEGORIJOS	PLANUOJAMAS KIEKIS					NUSPRESTAS KIEKIS					PINIGINĖ IŠRAIŠKA					
	PROFESINIS	TARPDALYKINIS	VADYBOS ĮGŪDŽIŲ	UŽ ĮSTAIGOS RIBŲ	VIDUJE	MOKAMI			NEMOKAMI			PROFESINIS	TARPDALYKINIS	VADYBOS ĮGŪDŽIŲ	UŽ ĮSTAIGOS RIBŲ	VIDUJE
						PROFESINIS	TARPDALYKI NIS	VADYBOS ĮGŪDŽIŲ	PROFESINIS	TARPDALYKI NIS	VADYBOS ĮGŪDŽIŲ					
<b>VADOVAI</b>																
<b>GYDYTOJAI</b>																
<b>SLAUGYTOJOS</b>																
<b>KITAS PERSONALAS</b>																

Procedūros pavadinimas Nr.PR-PVP-KS

Patvirtinta Vyriausiojo gydytojo 2002 12 08 įsakymu Nr. 182

Ruošė lokalaus audito vadovas \_\_\_\_\_

**DARBO INSTRUKCIJA PERSONALO TOBULINIMO IR VERTINIMO TVARKAI PAGAL  
PACIENTŲ POREIKIUS NR.PR-PVK-KSDI/02**

1. Ši darbo instrukcija skirta personalo vertinimui bei jo tobulinimo planavimui pagal pacientų poreikius.
2. Ši darbo instrukcija susieta su pacientų apklausos, skundų nagrinėjimo procedūromis ir neatitiktųjų analize.
3. Šia darbo instrukcija privalo vadovautis įstaigos administracija, planuodama personalo vidaus ir išorės mokymus.

**REIKALAVIMAI**

**PACIENTŲ APKLAUSOS REZULTATŲ ANALIZĖ**  
Pagal pateiktus lokalaus audito pacientų apklausos rezultatus, administracija nagrinėja pacientų lūkesčius dėl informacijos, diagnostikos ir gydymo.

**PACIENTŲ SKUNDŲ ANALIZĖ**  
Analizuodama skundų neatitiktis, administracija vertina juos įvykusius: dėl nepakanamos informacijos, diagnostikos ar gydymo.

**NEATITIKČIŲ ANALIZĖ**  
Analizuodama įvairias neatitiktis, administracija vertina jų priežastis, atsiradusias dėl nepakankamos informacijos teiktos pacientui, dėl prieinamumo, dėl tęstinumo neužtikrinimo, dėl diagnostikos ar gydymo klaidų.

**PERSONALO VERTINIMAS**  
Po visų atliktų analizių atliekamas asmeninis kiekvieno darbuotojo vertinimas. Šis vertinimas atliekamas ne kalendoriniais metais, o imamas lakotarpis nuo liepos mėnesio iki kitų metų birželio mėnesio. Užpildoma forma Nr.PKPr — KSF/02

**PERSONALO TOBULINIMO PLANAVIMAS**  
Liepos - rugpjūčio mėnesiais atliekama vertinamoji analizė pagal užpildytą formą, kuri lyginama su personalo tobulinimosi ir mokymo kursais jau buvusiais, su personalo pageidaujama kursais kitiems metams. Atliekama vertinamoji analizė dėl atitikimo pacientų lūkesčiams. Daromos išvados ir sudaromas prioritetas atitinkamoms temoms. Šios temos derinamos su temomis, prioritetu išrinktomis darbo instrukcijoje dėl sergamumo rodiklių. Duomenys pateikiami gydymo tarybai ir planuojamas tobulinimosi ir mokymo planas kitiems metams.

Procedūros pavadinimas Nr. PR-PVK-KS  
Patvirtinta vyriausiojo gydytojo 2002 12 18 Nr. 182  
Ruošė lokalaus audito vadovas \_\_\_\_\_

## TYRIMO ANKETA

*Gerbiamas respondente,*

Esu Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto fakulteto II kurso magistrantė. Rašau magistro studijų diplominį darbą apie personalo ugdymo sistemą Lietuvos viešajame sektoriuje. Maloniai prašau užpildyti šią anketa.

Klausimynas yra *anoniminis*, todėl vardo ir pavardės rašyti nereikia. Jums yra pateikiamas sąrašas teiginių, atspindinčių įvairias situacijas, galinčias kilti Jūsų darbe. Atidžiai perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinkite, kiek kiekviena aprašytoji situacija tinka Jūsų atveju. Labai svarbu, kad nepraleistumėte nė vieno klausimo, kadangi, tik pilnai užpildytas klausimynas yra vertingas ir leidžia daryti pagrįstas išvadas.

*Bendri klausimai (pažymėkite vieną teisingą atsakymą):*

1. Jūsų statusas organizacijoje:

- Medicinos personalo darbuotojas       Administracijos personalo darbuotojas.

2. Jūsų darbo stažas šiuo metu esamose pareigose:

- Iki 1 metų     iki 5 metų     iki 15 metų     virš 15 metų.

3. Jūsų išsilavinimas:

- Profesinis     Aukštesnysis     Aukštasis.

4. Jūsų amžius:

- Iki 35m.     35-50m.     Virš 50m.

.....  
**Maloniai prašau pažymėti, Jūsų nuomone, labiausiai tinkantį vieną ar kelis atsakymus į žemiau pateiktus klausimus:**



5. Ar Jūsų įstaigoje egzistuoja personalo ugdymo sistema?

- Taip;
- Ne;
- Iš dalies;
- Kita.....

6. Ar Jums pakanka turimų žinių ir įgūdžių Jūsų darbui atlikti?

- Taip;
- Ne;
- Iš dalies;
- Kita.....

7. Ar Jums visada aiškūs mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo tikslai ir uždaviniai?

- Taip;
- Ne;
- Ne visada;
- Kita.....

8. Ar Jūsų įmonėje yra asmuo ar padalinys atsakingas už personalo ugdymo organizavimą?

- Yra;
- Nėra;
- Formaliai yra, bet dirba neefektyviai;
- Kita.....

9. Ar jaučiate poreikį tobulinti savo žinias ir įgūdžius?

- Taip (jei pasirinkote šį atsakymą į 11 klausimą atsakyti nereikia);
- Ne (jei pasirinkote šį atsakymą pereikite prie 11 klausimo);
- Nežinau.

10. Žemiau esančioje lentelėje pateikiami motyvai galintys darbuotojus skatinti mokytis ir kelti kvalifikaciją. Prašome kiekvieną iš šių teiginių įvertinti (1-netinka visai; 5 - labai tinka):

Suteikia galimybę darbuotojų karjeros kilimui	1	2	3	4	5
Mokymuose įgytos žinios vėliau būna naudingos atliekant tiesioginį darbą	1	2	3	4	5
Patenkinami augantys darbo reikalavimai	1	2	3	4	5
Galimybė gauti geresnį darbo užmokestį	1	2	3	4	5
Geresnis kitų pripažinimas	1	2	3	4	5
Didėja darbuotojų lojalumas	1	2	3	4	5
Padidėja individualūs "šansai" darbo rinkoje	1	2	3	4	5

11. Poreikio tobulinti savo žinias ir kelti kvalifikaciją neturiu, nes:

- Nepakanka motyvacijos;
- Jaučiuosi pakankamai kompetetingas savo veikloje;
- Nuo to nedidėja mano atlyginimas;
- Didelis užimtumas ir laiko stoka;
- Kita.....

12. Ar Jūsų organizacijoje sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją?:

- Taip;
- Iš dalies;
- Ne (jei pasirinkote šį atsakymą į sekantį (13) klausimą atsakyti nereikia);
- Kita.....

13. Kada paskutinį kartą tobulinote savo žinias ir įgūdžius?:

**Darbovietėje**



- Prieš 0-12 mėnesių;
- Prieš 1-2 metus;
- Prieš 2-3 metus;
- Daugiau nei prieš 3 metus.

**Už darbovietės ribų**



- Prieš 0-12 mėnesių;
- Prieš 1-2 metus;
- Prieš 2-3 metus;
- Daugiau nei prieš 3 metus

14. Kaip tobulinate savo žinias ir įgūdžius?

- Savarankiškas mokymasis: literatūros skaitymas, internetas ir t.t.;
- Lankau kursus, seminarus; konferencijas ir pan.;
- Stažuotės užsienio šalyse;
- Tobulinu savo žinias kolegų, vadovų pagalba;
- Netobulinu;
- Kita.....

15. Ar mokymuose įgytos žinios vėliau būna naudingos atliekant tiesioginį savo darbą?

- Taip;
- Ne;
- Ne visada;
- Kita.....

16. Koku būdu Jūsų organizacijoje nustatomas darbuotojų mokymosi poreikis?

- Atliekamas tyrimas/formali apklausa;
- Mokymosi poreikis nustatomas neformaliai apklausiant darbuotojus;
- Mokymosi poreikį apsprendžia tiesioginis vadovas;
- Kita.....

17. Ar Jūsų vadovas pakankamai Jus motyvuoja kelti kvalifikaciją?

- Taip;
- Ne;
- Ne visada;
- Kita.....

18. Ar Jūs turite mokymosi planą artimiausiems metams?

- Taip;
- Ne;
- Iš dalies;
- Kita.....

19. Ar formaliai vertinama, tai kas buvo išmokta?

- Taip;  
 Ne;  
 Ne visada;  
 Kita.....

20. Ar sutiktumėte dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose už savo lėšas?

- Taip;  
 Ne;  
 Kita.....

21. Kokie mokymai, be savo specialybės tobulinimo, Jus domina(-tų) (pvz. "Kompiuterinio raštingumo" "Užsienio kalbų" "Laiko planavimo" "Konfliktų valdymo" ir t.t.) *Žemiau esančioje lentelėje įrašykite savo pageidaujamus mokymus:*


*Ačiū už suteiktą informaciją!*

*Geros dienos!*

## INTERVIU KLAYSIMYNAS

*(Klausimynas asmenims, atsakingiems už personalo ugdymo sistemos įgyvendinimą)*

Ar Jūsų įstaigoje egzistuoja personalo ugdymo sistema?	
Kaip vertinate šiuo metu vykdomą personalo ugdymo sistemą? Kokias silpnąsias sritis išskirtumėte?	
Kaip manote ar pakankamai dėmesio skiriama Jūsų įstaigoje įgyvendinamai personalo ugdymo sistemai? Jei nepakankamai, kokios priežastys lemia per mažą dėmesį darbuotojų ugdymui?	
Ar Jūsų įstaigos darbuotojai pakankamos kvalifikacijos ir kompetencijos savo srityje?	
Kaip Jūsų organizacijoje vykdoma darbuotojų paieška? Kaip vykdoma atranka?	
Kokiu būdu Jūsų organizacijoje nustatomas darbuotojų mokymosi poreikis?	
Ar siekiant įgyvendinti personalo ugdymo sistemą iš anksto nustatomi konkretūs mokymo tikslai?	
Ar sudaromi mokymosi planai (atskiriems darbuotojams, skyriams ir t.t.)?	
Ar Jūsų organizacijoje sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją? Jei nepakankamai, tai kokios silpnosios vietos?	
Kokia forma organizuojami mokymai? Kaip dažnai?	
Ar formaliai vertinama tai kas buvo išmokta?	
Ar Jūsų įstaigos darbuotojai pakankamai motyvuoti kelti savo kvalifikaciją, tobulinti savo įgūdžius?	