

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

DALIA BEIŠINAITĖ

MOKYMAI IR JŲ EFEKTYVUMAS PRIVAČIOJE
FARMACIJOS ORGANIZACIJOJE: GEDEON
RICHTER ĮMONĖS ATVEJO ANALIZĖ
Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. Tadas Sudnickas

Vilnius, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

MOKYMAI IR JŲ EFEKTYVUMAS PRIVAČIOJE
FARMACIJOS ORGANIZACIJOJE: GEDEON
RICHTER ĮMONĖS ATVEJO ANALIZĖ

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 62603S204

Vadovas

Prof. dr. Tadas Sudnickas

2013 03

Atliko

Žimis0-02 gr. stud.

Dalia Beišinitė

2013 03

Vilnius, 2013

PAVEIKSLAI

1 pav. Mokymų tikslai.....	26
2 pav. Konceptualaus mokymų modelio esmė.....	31
3 pav. Mokymų vertinimo lygmenys.....	39
4 pav. Mokymų efektyvumo užtikrinimas.....	42
5 pav. Anketos personalui.....	50
6 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal atstovybes, kuriose jie dirba.....	51
7 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį.....	52
8 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių.....	52
9 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	53
10 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	53
11 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas organizacijoje.....	54
12 pav. Darbuotojų požiūris dėl mokymų reikalingumo organizacijoje.....	55
13 pav. Mokymų, kuriuose darbuotojai dalyvavo nuo darbo organizacijoje pradžios, vertinimas.....	55
14 pav. Mokymų, kuriuose darbuotojai dalyvavo nuo darbo organizacijoje pradžios, įvertinimas.....	57
15 pav. Darbuotojų dalyvavimo mokymuose dažnis.....	58
16 pav. Organizuotų mokymų pakankamumas 2012 m.....	59
17 pav. Dažniausiai naudojami mokymų organizavimo būdai.....	59
18 pav. Efektyviausi ir naudingiausi mokymų organizavimo būdai.....	60
19 pav. Darbuotojų poreikio apie jiems reikalingus mokymus įvertinimas.....	61
20 pav. Tobulinimosi ir mokymosi galimybės tiriamose atstovybėse.....	61
21 pav. Organizacijos mokymai, kuriuose dalyvauja tiriamų atstovybių darbuotojai.....	62
22 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal tai, kas dažniausiai dalyvauja mokymuose.....	63
23 pav. Didžiausią reikšmę sėkmingiems mokymams turintys faktoriai.....	64
24 pav. Svarbiausi organizacijos mokymų veiksniai.....	64
25 pav. Mokymų kokybės įvertinimas po kiekvienų mokymų.....	66
26 pav. Mokymų kokybės įvertinimo būdai tiriamose atstovybėse.....	67
27 pav. 2012 m. mokymuose įgytų žinių ir įgūdžių poveikis darbo rezultatų gerinimui.....	68
28 pav. 2012 m. mokymuose įgyti darbe reikalingi įgūdžiai.....	69
29 pav. Labiausiai 2012 m. vykdytuose mokymuose darbuotojams nepatikę veiksniai.....	69

LENTELĖS

1 lentelė. Besimokančios organizacijos bruožai.....	16
2 lentelė. Mokymo poreikių nustatymas.....	21
3 lentelė. Personalo kvalifikacijos tobulinimo metodai.....	34
4 lentelė. GR Bulgarijos, Latvijos ir Lietuvos darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas 2011.....	45
5 lentelė. GR Bulgarijos, Latvijos ir Lietuvos darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas 2013 m.....	47

TURINYS

PAVEIKSLAI.....	3
LENTELĖS.....	4
ĮVADAS.....	6
1. MOKYMŲ FUNKCIJOS VIETA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS SISTEMOJE.....	10
1.1. Mokymų koncepcija ir jų reikšmė.....	10
1.2. Besimokanti organizacija.....	14
1.3. Mokymo poreikiai organizacijoje ir jų tenkinimo galimybės.....	17
1.4. Mokymo tikslų nustatymo reikšmė.....	23
1.5. Kvalifikacijos tobulinimo strategijos.....	26
1.6. Mokymų būdai ir metodai.....	28
1.7. Mokymų efektyvumo vertinimo reikšmė.....	38
1.8. Darbuotojo charakteristikos, turinčios poveikį mokymų efektyvumo užtikrinimui.....	40
2. VENGRIJOS RIBOTOS ATSAKOMYBĖS BENDROVĖS „GEDEON RICHTER LTD“ LIETUVOS, LATVIJOS IR BULGARIJOS ATSTOVYBIŲ PERSONALO MOKYMŲ IR JŲ EFEKTYVUMO VERTINIMO ANALIZĖ.....	44
2.1. Privačių farmacijos kompanijų kontrolė ir priežiūra.....	44
2.2. Gedeon Richter veiklos sritys, tikslai, uždaviniai ir strateginiai planai.....	44
2.3. Gedeon Richter Lietuvos, Latvijos ir Bulgarijos atstovybių personalo mokymų efektyvumas personalo vertinimu.....	48
2.3.1. Personalo nuomonių tyrimo organizavimas ir metodika.....	49
2.3.2. Personalo nuomonės tyrimo apžvalga ir analizė.....	50
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	73
LITERATŪRA.....	76
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	80
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	81
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	83
PRIEDAI.....	85

ĮVADAS

Temos aktualumas – Organizacijos sėkmingam gyvavimui ir išgyvenimui dabartiniu metu labai svarbus veiksnys yra organizacijos mokymasis. Besimokanti organizacija yra pajėgi kurti, keisti, pritaikyti įgytus naujus įgūdžius ir žinias savo veikloje. Tai ugdo stiprią, lanksčią, konkurencingą organizaciją, vienija darbuotojus siekti bendrų tikslų ir padeda organizacijai eiti koja kojon su besikeičiančiomis rinkos sąlygomis. Organizacijų gebėjimas efektyviai pritaikyti organizacijos mokymąsi ir panaudoti jį praktiškai greičiau nei konkurentai, turi tiesioginį poveikį jų konkurencingumui ir išgyvenimui šiandienos rinkoje. Organizacijos mokymasis yra vienas iš pagrindinių sėkmingos ir konkurencingos organizacijos veiklos garantų¹.

Mokymosi visą gyvenimą memorandumė pažymima, jog mokymasis visą gyvenimą yra tarsi skėtis, po kuriuo turėtų vienytis įvairios mokymo ir mokymosi rūšys. Norint įgyvendinti mokymąsi visą gyvenimą, reikia, kad visi dirbtų drauge ir veiksmingai – tiek kaip individai, tiek kaip organizacijos. Nuolatinis švietimas ir mokymas yra geriausias būdas priimti permainų iššūkius².

Lietuvos valstybės ilgalaikės raidos strategijoje pripažįstama, kad mokslas ir švietimas ir toliau liks prioritetine šalies plėtros sritimi, bus kuriama darni, veiksminga ir visoms gyventojų kategorijoms prieinama švietimo sistema, sudarysianti sąlygas Lietuvos gyventojams mokytis visą gyvenimą, įgyti visuomeninę ir dalykinę kompetenciją, puoselėsianti visuomenės bendruomeniškumą ir kultūrą, panaudosianti mokslo žinias subalansuotai krašto plėtrai, suteiksianti didžiausią nacionalinio produkto prieaugį ir užtikrinsianti optimalią valstybės raidą didėjančios pasaulinės konkurencijos sąlygomis³. Ši nuostata yra sąlygojama pasaulinių tendencijų ir augančios pasaulinės konkurencijos globalizacijos procese. Mokymų sistemos egzistavimas kiekvienoje pažangioje organizacijoje padeda organizacijai sparčiau siekti sėkmingų personalo bei organizacijos tikslų bei aukštesnių rezultatų, todėl šio magistro baigiamojo darbo temos aktualumas yra netgi nediskutuotinas.

Temos iširtumas – su mokymais bei jų efektyvumu susijusius klausimus jau ganėtinai gausiai yra išnaginėję ir Lietuvos, ir užsienio personalo strateginio valdymo specialistai. Pavyzdžiui, anot Peterio Ferdinando Druckerio, reikia sistemingai ir nepaliaujamai gerinti, tobulinti viską, ką įmonė daro savo viduje ir išorėje: gaminius ir paslaugas, gamybos procesus, marketingą, aptarnavimą, užtikrinančios rezultatyvią ir efektyvią darbuotojų veiklą, technologiją, darbuotojų apmokymą ir ugdymą⁴. Reikia koordinuotai ir profesionaliai pasirinkti ir sudaryti mokymo programas, kad būtų tikslingai panaudotas tam skirtas laikas ir lėšos. Siekiant užtikrinti sėkmingą ir efektyvų mokymo ir

¹ Mokymosi visą gyvenimą memorandumas. Europos Bendrijos komisija, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, Lietuvos suaugusių švietimo asociacija. Vilnius. 2001.

² Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 113-5029.

³ Žr. ten pat.

⁴ F. P. Drucker. Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. Vilnius. D. 2004. p. 225.

kvalifikacijos tobulinimo procesą institucijoje, turėtų būti sistemiškai nustatomi mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai bei tikslai, tinkamai įgyvendinamos bei nuolat vertinamos mokomosios programos⁵.

Mokymų tematika ir jų problematika publikacijų gausu ir užsienio autorių tarpe – Donaldas L. Kirkpatrickas parašė keletą knygų apie mokymus, jų programas, efektyvumo vertinimo kriterijus. Jo sukurtas keturių lygių mokymų vertinimo modelis tapo plačiausiai naudojamu pasaulyje mokymosi vertinimo modeliu⁶. Taip pat mokymus ir jų efektyvumą gausiai nagrinėjo Jungtinių Amerikos Valstijų personalo strateginio valdymo specialistai A. Tziner, M. Fisher, T. Senior, J. Weisberg, L. A. Burke ir kt.

Lietuvoje mokymų problematiką, mokymus įtakojančius subjektyvius veiksnius ir kitus su mokymais susijusius klausimus nagrinėjo prof., habil. dr. Margarita Teresevičienė, dr. Vaiva Zuzevičiūtė, Ričardas Kuncaitis, Aušra Rutkienė⁷. M. Teresevičienė nagrinėja mokymosi teorijas, andragogo profesiją⁸. Su besimokančiomis organizacijomis susijusias aktualijas ir problematiką analizuoja P. Zakarevičius, A. Pundzienė, B. Simonaitienė, R. Dačiulytė, A. Patapas, R. Kasperavičiūtė bei kiti mokslininkai. Tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių išvalgomis remiamasi ir šiame magistro baigiamajame darbe, siekiant kiek įmanoma labiau padidinti darbo vertę, reikšmingumą mokslui bei komentuojant darbo validumą pabrėžiančius tyrimo rezultatus.

Darbo naujumas. Nepaisant to, jog su mokymais ir jų efektyvumu susijusius klausimus yra nagrinėję ir Lietuvos, ir užsienio mokslininkai, šiame magistro baigiamajame darbe magistrantė pasirinko mokymų ir jų efektyvumo analizę privačioje farmacijos organizacijoje lyginamuoju požiūriu, stengdamasi susieti šioje srityje sukauptas teorines žinias su praktika bei vadovautis Lietuvos ir užsienio šalių praktika. Tikimasi, jog temos analizė šiais aspektais turės reikšmingos pridėtinės vertės mokymų ir jų efektyvumo mokslinei bazei, o darbe padarytos išvalgos, apibendrinimai ir pateikti pasiūlymai galės būti sėkmingai pritaikomi praktikoje.

Tyrimo objektas – Farmacijos bendrovės „GEDEON RICHTER LTD“ Lietuvos, Latvijos ir Bulgarijos atstovybių mokymų sistema.

Tyrimo problema: įvardintinas sistemingo mokymų ir jų efektyvumo įvertinimo tiriamoje organizacijoje nebuvimas bei optimalios tiriamos organizacijos darbuotojų mokymo ir jų efektyvumo

⁵ A. Patapas, R. Kasperavičiūtė. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. Viešoji politika ir administravimas. 2009. Nr. 28, p. 79-88.

⁶ A. Chapman. Kirkpatrick's learning and training evaluation theory, 2009.

<http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>. Paskutinis prisijungimas 2013 03 01.

⁷ V. Zuzevičiūtė, M. Teresevičienė. Adult Learning Initiatives for Civil Society. Adult Learning for Civil Society. International Perspectives in Adult Education. Institute for International Cooperation of the German Adult Education. Association. Bonn. 2005. No. 51.

⁸ M. Teresevičienė ir kt. Andragogikos vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams. Kaunas. 2006. p. 365.

vertinimo sistemos, orientuotos į darbuotojo poreikių įvertinimą mokymų atžvilgiu ir grįžtamojo ryšio iš darbuotojų gavimą, sistemos paieška.

Hipotezė. Analizuojamoje organizacijoje yra gausu su mokymais ir jų efektyvumo įvertinimo įgyvendinimu susijusių problemų.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti mokymų privataus farmacijos sektoriaus organizacijoje ypatumus bei su mokymų efektyvumu susijusius klausimus identifikuojant pagrindines su mokymų efektyvumo vertinimu susijusias problemas bei pateikti pažangiausias jų sprendimo būdus ir alternatyvas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorinius mokymų ir jų efektyvumo aspektus.
2. Vadybiniu aspektu išanalizuoti sėkmingam mokymų įgyvendinimui būtinus etapus ir modelius ir palyginti juos su esama situacija tiriamoje organizacijoje.
3. Atlikus tyrimą įvertinti tiriamos organizacijos mokymų ir jų efektyvumo vertinimo silpnąsias ir stipriąsias puses ir išanalizuoti tiriamos organizacijos mokymų sistemą.
4. Pateikti gautų duomenų analizę, suformuluoti rekomendacijas mokymų sistemos efektyvumo vertinimui rengti.

Tyrimo metodai.

Sisteminės analizės metodas skatina sisteminio požiūrio į tyrimo objektą naudojimą.

Lyginamasis metodas magistro baigiamajame darbe taikomas teoriniu ir praktiniu požiūriu – lyginant ir pateikiant užsienio valstybių bei Lietuvos patirtį mokymuose ir jų efektyvumo vertinime, ją apibendrinant ir formuluojant išvadas bei lyginant trijų tiriamos organizacijos atstovybių – Lietuvos, Latvijos ir Bulgarijos anketavimo rezultatus, juos apibendrinant ir formuluojant išvagas, pasiūlymus ir pastabas.

Anketinis metodas naudojamas tiriamos organizacijos trijų atstovybių darbuotojų patirčiai, atsiliepimams, vertinimams bei pastaboms surinkti. Anketą pagal nurodytas taisykles užpildys klausiamieji.

Ekspertinio interviu metodas naudojamas ekspertų nuomonei ir vertinimui su tikslu gauti ekspertų vertinimą apie mokymų svarbą valstybinės farmacijos kontrolės ir priežiūros įstaigos vertinimu bei su tikslu gauti tiriamoje organizacijoje egzistuojančios mokymų ir jų efektyvumo vertinimo sistemos duomenis siekiant palyginti ekspertų nuomonę su tiriamos organizacijos personalo nuomone.

Darbo struktūra.

Pirmoje magistro baigiamojo darbo dalyje įvertinama ir atskleidžiama su mokymais ir jų efektyvumu organizacijose susijusi problematika, aptariama mokymų samprata, jų reikšmė bei vieta žmoniškųjų išteklių vadybos sistemoje, mokymų poreikio nustatymo poreikis organizacijose, taip pat identifikuojama mokymų efektyvumo įvertinimo būtinybė ir tokio įvertinimo poreikis bei nauda

organizacijos plėtrai, rezultatų gerinimui bei bendrai darbuotojų motyvacijai, aptariama mokymų kokybės vertinimo reikšmė mokymuose, taip pat analizuojami personalo poreikio įvairiuose mokymų etapuose nustatymo klausimai bei darbuotojų poreikio suformulavimo reikšmė privataus sektoriaus institucijos darniai ir inovatyviai veiklai.

Antroje magistro baigiamojo darbo dalyje autorė analizuoja praktinį pavyzdį – su mokymais ir jų efektyvumu susijusius klausimus ir problematiką farmacijos bendrovės „GEDEON RICHTER LTD“ Lietuvos, Latvijos ir Bulgarijos atstovybėse. Aptariami įvairūs mokymų ir jų efektyvumo klausimai bei tiriamoje organizacijoje vykstančių mokymų kokybės ir silpnų pusių vertinimas šios organizacijos darbuotojų požiūriu, dviejų ekspertinių interviu, susijusių su mokymais ir efektyvumo vertinimu, analizė bei penkių tiriamos organizacijos konkurencinių bendrovių apklausos duomenys lyginamuoju požiūriu.

Pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai. Darbą sudaro įvadas, atskiras sritis aptariančios dalys, išvados, pasiūlymai, literatūros sąrašas, anotacija lietuvių ir anglų kalbomis, santrauka lietuvių kalba, santrauka anglų kalba bei priedai. Siekiant aiškumo ir konkretumo, darbe taip pat pateikiamos lentelės ir diagramos. Darbo apimtis – 85 puslapiai (be priedų), darbe taip pat pateikiama 29 paveikslai, 5 lentelės ir 8 priedai.

1. MOKYMŲ FUNKCIJOS VIETA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS SISTEMOJE

1.1 Mokymų koncepcija ir jų reikšmė

Norint kiek įmanoma detaliau įvertinti ir atskleisti su mokymais ir jų efektyvumu organizacijose susijusius klausimus ir problematiką, pirmiausia nagrinėtini teoriniai mokymų aspektai – aptartina mokymų samprata, jų reikšmė bei vieta žmogiškųjų išteklių vadybos sistemoje, mokymų poreikio nustatymo poreikis organizacijose, taip pat identifikuotina mokymų efektyvumo įvertinimo būtinybė ir tokio įvertinimo poreikis bei nauda organizacijos plėtrai, rezultatų gerinimui bei bendrai darbuotojų motyvacijai, aptartina mokymų kokybės vertinimo reikšmė mokymuose, taip pat analizuotini personalo poreikio įvairiuose mokymų etapuose nustatymo klausimai, darbuotojų poreikio suformulavimo reikšmė privataus sektoriaus institucijos darniai ir inovatyviai veiklai ir kt. Teorinėje, t.y. pirmoje magistro baigiamojo darbo dalyje aptariant ir analizuojant šiuos klausimus didelės reikšmės turės bei teorinę darbo dalį kokybiškai papildys iš kelių dalių (trijų filialų darbuotojų anketavimo, dviejų ekspertinių interviu bei konkurencinių analogišką veiklą vykdančių įmonių apklausos) sudarytas empirinis tyrimas, kuriuo magistro baigiamojo darbo autorė atskleis pasirinktos privataus sektoriaus farmacinės kompanijos – Vengrijos ribotos atsakomybės bendrovės „GEDEON RICHTER LTD“ (toliau tekste vadinama – GR) Lietuvos, Latvijos ir Bulgarijos atstovybių mokymų politiką, strategiją, su mokymų efektyvumo vertinimu susijusius klausimus ir problemas, identifikuos mokymų ir jų efektyvumo vertinimo problemas bei pateiks galimus jų sprendimų būdus ir alternatyvas.

Vis dažniau pripažįstama, jog derama darbuotojų profesinė kvalifikacija tampa kiekvienos valstybės pažangos sąlyga. Sėkminga organizacijų veikla įmanoma tik tuo atveju, jei organizacija diegia naujoves, mokosi ir moko bei tobulina darbuotojus⁹. Poreikis darbuotojų mokymams ir lavinimui suponuojamas dar ir dėl nuolat besikeičiančios rinkos, kuomet siekdama išlaikyti arba net gerinti savo pozicijas rinkoje, pažangi ir inovatyvi organizacija privalo reaguoti į rinkos dėsnius ir nuolat gerinti darbuotojų įgūdžius bei tobulinti jų žinias su tikslu teigiamai veikti su darbu susijusį darbuotojo požiūrį¹⁰.

Personalo mokymas yra viena iš žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijų. Prieš pradėdant kalbėti apie mokymus būtina aptarti mokymų sąvoką. Mokymų koncepcija ir užsienio, ir lietuvių autorių publikacijose iš esmės sutampa. R. A. Noe mokymus apibrėžia kaip suplanuotas pastangas specifinių kompetencijų ir įgūdžių lavinimui¹¹. Šios kompetencijos paprastai susideda iš specializuotų žinių, įgūdžių ir darbuotojo elgsenos, kurie reikalingi siekiant užtikrinti darbuotojo sėkmę konkrečioje

⁹ A. Sakalas. Personalo vadyba. Vilnius. 2003. p. 170-194.

¹⁰ S. I. Tannenbaum. Enhancing continuous learning: diagnostic findings from multiple companies. Human Resource Management. 1997. Nr. 4. p. 437-452.

¹¹ R. A. Noe. Employee training and development. Boston. 2005. p. 184-190.

aplinkoje. Mokymuose paprastai naudojami skirtingi mokymo ir praktiniai metodai. Be šių minėtų metodų mokymuose taip pat neretai naudojamas tikslo nustatymo metodas siekiant padidinti darbuotojų efektyvumą mokymuose. Takoskyra tarp mokymų ir išsilavinimo ne visada aiški ir tarp mokymus nagrinėjančių doktrinos specialistų aiškaus ir vieningo susitarimo šiuo klausimu nėra. Tyrėjai ir praktikai mokymų metodus diferencijavo įvairiai, mokymų metodais gali būti laikomi aktyvūs ir pasyvūs mokymai¹², į mokymąsi centruoti arba į dėstymą centruoti mokymai¹³, taip pat mokymai, orientuoti į interaktyvų mokymą tarp lektorių ir besimokančiųjų¹⁴ ir mokymai, klasifikuojami pagal mokymų dalyvio įsitraukimą į mokymus¹⁵.

Kaip jau minėta, įvairūs autoriai personalo mokymų sąvoką aiškina skirtingai. Personalo mokymas – tai personalo valdymo veikla, reiškianti reikalingos darbuotojui kompetencijos suteikimą pareigoms, kurias eiti organizacija jį pasamdė¹⁶. A. Sakalas personalo mokymus tapatina su kvalifikacijos kėlimu. Personalo mokymas, arba kvalifikacijos kėlimas – suteikimas darbuotojams kvalifikacijos, reikalingos tuo metu jų einamoms pareigoms, arba kvalifikacijos tobulinimas¹⁷. Egzistuoja ir tokia koncepcija, jog mokymai – tai įvairūs būdai, kaip naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti¹⁸. Mokymo programos yra nukreiptos dabartiniam atliekamo darbo lygiui palaikyti ir pagerinti¹⁹. Pastarasis teiginys gali būti pagrindžiamas net ir ekonomine išraiška. Jungtinėse Amerikos Valstijose buvo atliktas tyrimas, kurio metu buvo analizuojama mokymų ekonominė nauda stambiose kompanijose, t.y. tokiose kompanijose, kuriose dirba daugiau nei 100 darbuotojų. Tyrimo rezultatai parodė, jog didžioji dalis stambių kompanijų Jungtinėse Amerikos Valstijose mokymams kasmet išleidžia (t.y. visos kartu) 55 milijardus dolerių²⁰. Tyrimo metu atlikus darbdavių vadovų apklausą absoliuti dauguma vadovų pabrėžė, jog šie mokymų organizavimui skirti pinigai yra naudingi ir toks verslo sprendimas pilnai pasiteisina, o konkrečiai – Jungtinių Amerikos Valstijų kompanija gigantė Motorola skaičiuoja, jog kiekvienas mokymams išleistas doleris uždirba 30 dolerių per tris metus²¹.

Vieningai sutariama, jog mokymasis gali būti orientuotas į kvalifikacijos kėlimą ar į kompetencijų plėtrą. Kvalifikacijos sąvoka dažnai tapatinama su kompetencija, kadangi šių sąvokų skirtumai nėra pakankamai išdėliuoti ir takoskyra tarp jų nėra iki galo aiški. Išsamiai kompetencijas

¹² M. J. Burke, S. N. Sarpy, K. Smith-Crowe, S. Chan-Serafin, R. Salvador, G. Islam. Relative effectiveness of worker safety and health training methods. *American Journal of Public Health*. 2006. p. 315-324.

¹³ M. G. Moore. *Transactional distance theory. Theoretical principles of distance education*. New York. 1993. p. 22-38.

¹⁴ M. Van Wart, N. J. Cayer, S. Cook. *Handbook in training and development for the public sector*. San Francisco. 1993.

¹⁵ D. A. McManus. The two paradigms of education and the peer review of teaching. *NAGT Journal of Geoscience Education*. 2001. Nr. 49. p. 423-434.

¹⁶ I. Bakanauskienė. *Personalas valdymas*. Kaunas. 2008. p. 220.

¹⁷ A. Sakalas. *Personalas vadyba*. Vilnius. 2003. p. 170.

¹⁸ G. Dessler. *Personalas valdymo pagrindai*. Kaunas. 2001. p. 156.

¹⁹ J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert. *Vadyba*. Kaunas. 2005. p. 383 – 386.

²⁰ W. Jr. Arthur, W. Jr Bennet, P. S. Edens, S. T. Bell. Effectiveness training in organization: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*. 2003. Nr. 88. p. 234-255.

²¹ F. D. Davis, M. Y. Yi. Improving computer skill training: behavior modeling, symbolic mental rehearsal, and the role of knowledge systems. *Journal of Applied Psychology*. 2004. Nr. 89. p. 509-523.

apibrėžia P. Jucevičienė ir D. Lepaitė, atskleisdamos kompetencijos ir kvalifikacijos santykį²². Pasak autorių, kvalifikacija yra nusakoma apibrėžtais įgūdžiais ir įgalina atlikti ribotas užduotis aiškiai struktūrizuotoje veikloje, kurioje vyrauja aiškiai nustatytos darbo funkcijos (rezultatas – atliktas darbas). Tuo tarpu kompetencija yra traktuojama kaip gebėjimas įvertinti naują situaciją, pasirinkti joje tinkamus veiklos metodus ir nuolat integruoti dalykines ir profesines žinias. P. Jucevičienė teigia, kad „<...> kompetencijos ir kvalifikacijos skirtumai kai kuriais atvejais gali būti net dideli²³. Taigi kvalifikacijos negalima sutapatinti su kompetencija, ji tiesiog yra vaidmenų atlikimo mentalinis, vertybinis, žinių ir įgūdžių potencialas“. Tai įrodyta minėtų autorių darbuose, vertinant kompetencijos santykį su kvalifikacija veiklos ir darbo sąvokų kontekste. Tarp faktorių, kurie nuolat vertinami ir analizuojami siekiant užtikrinti mokymų sėkmę, didelę reikšmę vaidina savęs vertinimas, orientavimasis į tikslą, motyvacija mokytis ir darbo aplinkos faktoriai, tokie kaip mokymosi aplinkos perdavimas²⁴.

Šiuo metu žmogiškųjų išteklių vadyba pripažįstama kritiniu veiksniu, lemiančiu organizacijų išlikimą ir sėkmę. Per strateginį atsidasviusio ir kompetentingo personalo išdėstymą, naudojant integruotą kultūrinių, struktūrinių ir personalo metodų kompleksą, stengiamasi pasiekti konkurencinį pranašumą. R. Petrauskienė²⁵ ir M. Karčiauskas²⁶ teigia, kad tikimybė organizacijoms išgyventi padidėja priklausomai nuo gebėjimų pritraukti, išlaikyti, motyvuoti bei tobulinti darbuotojų kvalifikaciją. Todėl organizacijos yra priverstos vis daugiau investuoti į darbuotojų profesines žinias, į pastovų jų atnaujinimą, į kvalifikacijos tobulinimą. Kvalifikacijos tobulinimas yra kiekvieno darbuotojo profesinės veiklos sudedamoji dalis, padedanti darbuotojams tobulinti jų kompetencijas, lavinti gebėjimus, gilinti ir plėsti žinias bei plėtoti meistriškumą, kurie būtini realizuojant organizacijos tikslus ir uždavinius.

Mokslininko V. Dikčiaus nuomone, organizacijos vis akivaizdžiau supranta, kad kompetencijos stoka gali kainuoti labai brangiai, todėl žymiai racionaliau yra žmones lavinti, mokyti, sudaryti sąlygas jiems patiems mokytis. „Jeigu Jūs galvojate, kad lavinimas yra brangus, tuomet pabandykite veikti nieko neišmanydami. Tai pirma. Antra, stiprios finansiškai įmonės gali skirti lėšų darbuotojų lavinimui, pasitelkę iš to naudos savo įmonei, ir trečia, ši veikla (mokymas, kvalifikacijos tobulinimas) tampa „gero tono“ ženklu, skatindama įmones ieškoti, mąstyti, siekti aukštesnės kokybės“²⁷.

²² P. Jucevičienė, D. Lepaitė. Kompetencijos sampratos erdvė. Socialiniai mokslai. Nr. 1. 2000, p. 22.

²³ P. Jucevičienė. Besimokantis miestas. Kaunas: 2007. p. 135.

²⁴ A. J. Towler, R. L. Dipboye. Effects of charismatic communication training on motivation, behavior and attitudes. San Diego. 2001.

²⁵ R. Petrauskienė. Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. Viešoji politika ir administravimas. 2005. Nr. 28, p. 65-73.

²⁶ M. Karčiauskas. Žmogiškųjų išteklių plėtra organizacijoje. Jaunasis mokslininkas.

http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/.../Karciauskas%20Marius.pdf>. 2005. Paskutinis prisijungimas 2013 03 02.

²⁷ V. Dikčius. Marketingo tyrimai, teorija ir praktika. Vilnius. 2003. p. 22.

Pinigų investavimas į darbuotojų žinias bei įgūdžius yra naudingas tiek pačiam darbuotojui, tiek ir jo vadovui, kuris tuos pinigus investavo. „Kuo daugiau darbuotojas turi žinių, kuo aukštesnė jo kvalifikacija, tuo daugiau jis pajėgus ką nors veikti, tuo įdomesnė tampa jo veikla. Darbuotojas, turintis žinių daugeliui gyvenimo atvejų, yra laisvesnis, jis visada gali rinktis, jam lengviau gyventi, jo darbas geriau vertinamas“²⁸. Tik nuolat besimokantis, prisitaikantis ar net aplenkiantis visuomenės, technikos, technologijos ir kitus pokyčius darbuotojas yra vertingas organizacijai ir visuomenei²⁹. Šiai autorių minčiai pritaria ir J. Mackevičius teigdamas, kad „darbuotojų kvalifikacija turi tiesioginę įtaką institucijos finansinei būklei ir veiklos rezultatams. <...> Kiekvienos organizacijos vadovybė turi būti suinteresuota, kad darbuotojai keltų savo profesinę kvalifikaciją“³⁰. Be kita ko, tokie autoriai kaip Peteris F. Druckeris į darbuotojo ugdymą žvelgia dar ir iš tos pusės, jog kiekviena organizacija žmones ugdo – ji neturi kito pasirinkimo. Ji arba padeda jiems augti, arba jų augimą stabdo³¹. Darbuotojų ugdymą lemia ir organizacijos teikiamos galimybės kelti kvalifikaciją bei skatinimas studijuoti įvairias organizacijos tiesioginiam darbui praversiančias studijų programas, ir mokymai, skirti profesinių ir asmeninių kompetencijų ugdymui, ir darbuotojams suteikiamos saviraiškos galimybės ir kt. Kaip kalbėdamas apie darbuotojo ugdymą pažymi Peteris F. Druckeris, kiekvienam reikia išmokti specialių gebėjimų tam tikram darbui. Tačiau tobulėjimas yra dar daugiau: jis turi būti taikytinas ir karjerai, ir gyvenimui. Konkretus darbas turi atitikti šį ilgalaikės perspektyvos tikslą³².

Įvairiose organizacijose personalo tobulinimas traktuojamas skirtingai. D. Beliakienė³³ teigia, kad yra 4 požiūriai į darbuotojų tobulinimą:

- Strateginis požiūris – personalas tobulinamas planingai, yra už personalo tobulinimą atsakingas darbuotojas (įmonių ir padalinių vadovai, personalo vadovas, mokymų vadybininkas).
- Spontaniškas požiūris – institucijos personalas gauna informaciją apie organizuojamus mokymus ir pasirenka, kuriuose iš jų norėtų dalyvauti. Galutinį sprendimą dėl dalyvavimo dažniausiai priima vadovas. Mokymai nėra planuojami, tačiau šios kompanijos yra atviros informacijai apie personalo tobulinimą.
- Arogantiškas požiūris – „mes esame tobuli“. Tokiose institucijose darbuotojai mano, kad jie yra savo srities profesionalai, nes toje pačioje srityje dirba keletą ar keliolika metų.
- Neigiamas požiūris – nesuvokiama personalo tobulinimo nauda, darbuotojai netobulinami, jų kompetencijos lygis nekinta.

²⁸ Žr. ten pat.

²⁹ A. Sakalas, V. Šilingienė. Personalo valdymas. Kaunas. 2000. p. 150.

³⁰ J. Mackevičius. Įmonių veiklos analizė. Vilnius. 2007. p. 365.

³¹ P. F. Druckeris. Druckeris kiekvienai dienai. Vilnius. 2007. p. 289.

³² Žr. ten pat.

³³ D. Beliakienė. Kompanijos personalo tobulinimas: mada ar būtinybė. Verslo banga.

<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/442d5a954c5cb>. Paskutinis prisijungimas 2013 03 01.

A. Stankevičienė ir L. Lobanova³⁴ personalo mokymą apibūdina, kaip darbuotojų sąmoningumo ugdymą bei lavinimą efektyviau prisitaikyti prie naujų rinkos reikalavimų, kai jie turi žinoti ir suprasti ne tik su savo profesine sritimi susijusius dalykus, bet ir socialinius ir psichologinius procesus, vykstančius jų organizacijoje. I. Bakanauskienė teigia, jog personalo ugdymas visada yra susijęs su darbuotojo kompetencija ar kvalifikacija, jos atnaujinimu ir keitimu³⁵. Kvalifikacija – tai darbuotojo turimos žinios, mokėjimai, įgūdžiai, gebėjimai, patyrimas, asmeninės savybės, kurie jam leidžia kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos srities ir sudėtingumo darbą. Kompetencija – sudedamoji kvalifikacijos dalis, darbuotojo funkcinis gebėjimas tinkamai atlikti tam tikrą darbą. Mokymas yra susijęs tik su kompetencija, kuri reikalinga tuo metu atliekamam darbui/einamoms pareigoms, o vystymas – tik su ateities darbui/ pareigoms reikalinga kompetencija. Personalo mokymasis turi atitikti organizacijos ir darbuotojo tikslus.

Nuo darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo kokybės³⁶, t. y. nuo to, kaip yra išugdyti jų administraciniai gebėjimai, vertybių atitiktis nūdienos ir europinės geopolitinės erdvės standartams, priklauso organizacijų veiklos efektyvumas³⁷.

Analizuodama įvairių autorių požiūrį į personalo mokymą, autorė daro išvadą, kad personalo mokymai – tai procesas, kuris reikalingas darbuotojų turimoms žinioms ir įgūdžiams gerinti ir esančioms žinių spragoms užpildyti, darbo efektyvumui didinti, tam tikriems besimokančiojo elgesio pokyčiams sąlygoti bei prisitaikyti prie didėjančių rinkos reikalavimų. Personalo mokymai yra reikšmingi kiekvienai organizacijai ir užima svarbią vietą žmogiškųjų išteklių vadyboje. Žmogiškųjų išteklių profesionalumas ir kompetencija yra reikšminga pačiam dirbančiajam, organizacijai, valstybei ir visuomenei.

Apibrėžus mokymų sampratą ir vietą žmogiškųjų išteklių vadyboje svarbu vertinti mokymosi poreikius ir jų tenkinimo galimybes. Tai analizuojama ir aptariama kitame skyriuje.

1.2 Besimokanti organizacija

Besimokanti organizacija – organizacija, kurioje kiekvienas mokosi ir tobulina veiklos sąlygas asmeniniams ir organizaciniams tikslams. Mokymasis yra pripažįstamas ir visuotinai remiamas bei sudaro tam tikrą mokymosi kultūrą³⁸.

³⁴ A. Stankevičienė, L. Lobanova. Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji medžiaga. Vilnius. 2006. p. 184.

³⁵ I. Bakanauskienė. Personalo valdymas. Kaunas. 2008. p. 220 -245.

³⁶ V. Smalskys, E. Skietrys. Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos. Viešoji politika ir administravimas. 2008. Nr. 24. p. 60-66.

³⁷ A. Patapas, R. Kasperavičiūtė, R. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. Viešoji politika ir administravimas. 2009. Nr. 28. p. 79-88.

³⁸ R. Laužackas. Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas. Kaunas. 2005.

Anot J. Bersėnaitė, G. Šaparnio ir kt., besimokanti organizacija yra tas organizacijos modelis, kuris leidžia užtikrinti organizacijos gebėjimą lanksčiai ir efektyviai reaguoti į aplinkos pokyčius ir ugdyti individus, gebančius nuosekliai dalyvauti nuolatinio mokymosi procese³⁹. Besimokanti organizacija – daugiaprasmė sąvoka. Ji suprantama kaip organizacija, kurioje visais lygiais nenutrūkstamai vyksta žinių kūrimas ir informacijos perdavimas, įgytos patirties refleksija ir veiklos perspektyvų apmąstymas siekiant organizacijos tikslų ir derinantis prie besikeičiančios aplinkos.

Pasak H. J. Bernardin, prielaidos tapti „besimokančia organizacija“ glūdi vadovuose, jų prioritetuose⁴⁰. Būtent vadovai turi suprasti organizacijos darbuotojų galimybes ir poreikį mokytis. Būtinumą mokyti darbuotojus, kelti jų kvalifikaciją sąlygoja pačių įmonių interesai ir poreikiai. Darbuotojų įgytas profesinis pasirengimas sensta, tenka nuolat jį atnaujinti, norint prisitaikyti prie kintančių sąlygų įmonės aplinkoje ir viduje.

P. Senge pabrėžia, kad besimokanti organizacija – tai organizacija, kurioje žmonės siekia išplėsti savo sugebėjimą siekti trokštamų rezultatų, įjungiant naujus mąstymo būdus ir kolektyvines aspiracijas bei kurioje nuolat mokomasi mokytis kartu⁴¹.

Apskritai mokymą derėtų vertinti kaip procesą, vykstantį visą darbiningą žmogaus gyvenimą, o ne kaip trumpalaikį veiksma darbinger gyvenimo pradžioje išigyjant specialybę ar profesiją. Mokyti darbuotojus organizacijai naudinga, nes didėja darbo našumas ir efektyvumas bei mažėja sąnaudos. Taip nutinka dėl to, kad su deleguotu darbu ir funkcijomis tinkamai parengtas ir mokymuose dalyvavęs darbuotojas susitvarko sparčiau ir profesionaliau. Nuolat mokomas, tobulinamas darbuotojas, į organizaciją įneša naujausių žinių. Taip jis tobulėja ir kaip darbuotojas, ir kaip žmogus. Taip pat didėja jo galimybės būti paaukštintam. Darbuotojams nuolat tobulėjantiems yra lengviau išspręsti kylančias problemas darbe patiriant mažiau streso. Mokymasis organizacijoje turi ir praktinę naudą:

- didėja uždarbis, našumas ir pelningumas, nes aukštesnės kvalifikacijos ir turintys rimtesnę motyvaciją darbuotojai dirba geriau ir našiau.
- mažėja kaštai ir nuostoliai, nes kvalifikuoti ir turintys motyvaciją darbuotojai nuolat analizuoja savo darbą, stengdamiesi mažinti sąnaudas ir nuostolius.
- gerėja veiklos kokybė.
- didėja motyvacija. Tai vyksta darbuotojams labiau įsitraukiant, ugdantis ir pripažįstant savo laimėjimus. Savo ruožtu skatina aukštesnę moralę.

³⁹ J. Bersėnaitė, G. Šaparnis ir kt. Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. 2006. <http://journals.indexcopernicus.com/abstracted.php?icid=873438>. Paskutinis prisijungimas 2013 03 01.

⁴⁰ H. J. Bernardin. Human resource management: an experimental approach. Boston. 2003. p. 630.

⁴¹ P. Senge. The Leaders New Work: Building Learning Organizations. Sloan Management Review. 1990. <http://edpa.coled.umn.edu R-D/2-Year/Bubbles/Organiz.html>. Paskutinis prisijungimas 2013 03 02.

- labiau patenkinti vartotojai, nes organizacija efektyviai derina vartotojų poreikius su savo pelningumu.
- didėja visuomenės pripažinimas. Investuojant į darbuotojus, ne tik sulaukiama visuomenės pripažinimo, bet ir pritraukiami geriausi darbuotojai, o vartotojai skatinami rinktis būtent tokios organizacijos prekes ar paslaugas.
- didėja konkurencinis pranašumas. Į darbuotojus investuojanti organizacija žmones laiko savo konkurencinio pranašumo šaltiniu.

Besimokančios organizacijos bruožai pateikiami lentelėje.

1 lentelė. Besimokančios organizacijos bruožai

Pedler, Burgoyne, Boydell	Leithwood	Addleson	DiBella, Nevis, Gould	Senge, Ross, Smith, Roberts, Kleiner
<ul style="list-style-type: none"> ▪Strategijos kūrimas – mokymosi procesas. ▪Politikos formavimas įtraukiant visus organizacijos narius ▪Lanksčios organizacijos struktūros įtraukiant visus organizacijos narius. ▪Informacijos apie išorinę organizacijos aplinką rinkimas. ▪Skatinanti mokymąsi organizacijos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Investicijos į savo ateitį šviečiant ir lavinant organizacijos narius. ▪Kartu su organizacijos žmonėmis kuriama bendra vizija ir prisiimama misija. ▪Integruojamas darbas ir mokymasis, harmoningai derinant su pageidaujamu mokymosi stiliumi. ▪Reaguojama į 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Santykiai ir bendradarbiavimas lemia besimokančios organizacijos bruožus. ▪Esminis dalykas yra žmonių požiūris ar nuostata kitų žmonių atžvilgiu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Veiklos vertinimas ir tyrimas. ▪Eksperimento rizika. ▪Atvirumo aplinka (debatų ir konfliktų galimybė). ▪Nuolatinis mokymasis visais lygiais. ▪Darbo atlikimo būdų įvairovė, interpretacijos laisvė. ▪Idėjų skleidėjų gausa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Sisteminis mąstymas. ▪Asmeninis meistriškumas. ▪Mąstymo modeliai. ▪Bendrai kurta vizija. ▪Komandų mokymasis.

aplinka. ▪Tobulinimosi galimybės visiems.	visuomenės ir aplinkos poreikius.			
--	---	--	--	--

Šaltinis: B. Simonaitienė. Pokyčių vadyba. 2003⁴².

Darytina išvada, jog besimokanti organizacija yra tokia, kuri suteikia tobulinimosi galimybes visiems, kuriama skatinanti mokytis organizacijos aplinka, bendra vizija ir priimama misija, atviros aplinkai organizacijos struktūros, reaguojanti į visuomenės ir aplinkos poreikius. Bet kokios organizacijos vadovai, bei darbuotojai turi priimti pokyčius, o tai gali vykdyti tik mokantis. Vykstant šiems pokyčiams didėja organizacijos efektyvumas.

1.3 Mokymo poreikiai organizacijoje ir jų tenkinimo galimybės

Besimokančios organizacijos yra XXI amžiaus ateities institucijos, o jų sukūrimas leidžia atskleisti darbuotojų potencialą. Taip atsiranda galimybė pastoviam ir nenutrūkstamam organizacijos vystymuisi. Atsižvelgiant į besimokančios visuomenės koncepciją, mokymas turi vykti nuolatos, visą gyvenimą, apimti tiek atskirą individą, tiek visą organizaciją. Reikia suprasti, kas tai yra mokymas ir mokymo poreikis. J. Juralevičienės⁴³ teigimu, mokymo poreikis reiškia kompetencijos stoką, kurią galima panaikinti mokant ir mokantis. Mokymo poreikį galima nustatyti nagrinėjant asmens faktišką darbo rezultatų arba kompetencijos lygio ir darbo arba kompetencijos standarto skirtumą.

Organizacijos personalo tobulinimo poreikiai susiję su organizacijoje atliekamu darbu. Personalo tobulinimas padeda darbuotojų poreikius ir tikslus suderinti su organizacijos lūkesčiais ir per tai siekti organizacijos tikslų⁴⁴.

Būtinumą mokyti darbuotojus ar tobulinti jų jau turimą kvalifikaciją sąlygoja ir pačių organizacijų interesai ir poreikiai. Darbuotojų įgytas profesinis pasirengimas sensta, tenka nuolat jį atnaujinti, norint prisitaikyti prie kintančių organizacijos aplinkoje sąlygų. Veiksmingas personalo mokymo poreikio nustatymas laiduoja, kad tam skiriami išteklių – finansiniai, laiko, žmonių ir kt. – bus panaudoti tikslingai. Anot I. Bakanauskienės⁴⁵ „personalo mokymo poreikio nustatymu norima atsakyti į du klausimus: 1) ar būtinai reikia mokyti (mokymo būtinumas). Svarbu nustatyti, ar iš viso reikia mokyti/tobulinti darbuotojus ir kokie konkretūs profesinės kompetencijos dėmenys – žinios,

⁴² B. Simonaitienė. Pokyčių vadyba. 2003. <http://www.pokyciuvadyba.su.lt/imone6.html>. Paskutinis prisijungimas 2013 03 03.

⁴³ J. Juralevičienė. Valstybės tarnautojų lavinimas naujoje viešojo valdymo sampratoje. Naujoji viešoji vadyba: mokomoji knyga. Kaunas. 2007. p. 120.

⁴⁴ I. Bakanauskienė. Personalo valdymas. Kaunas. 2008 p. 226.

⁴⁵ Žr. ten pat. p. 225.

įgūdžiai, gebėjimai, patirtis bei asmeninės savybės – jiems reikalingi. Personalo mokymą ir tobulinimą lemia tokie veiksniai: organizacijos tikslai, egzistuojančios problemos, darbuotojų darbo kokybė, karjeros planai, kvalifikacijos „senėjimas“ ir pan.); 2) ko reikia mokyti (mokymo pobūdis ir apytikriai turinys). <...> Reikia išsiaiškinti mokymo/tobulinimo pobūdį: kokių pokyčių reikia ir kaip turi keistis darbuotojo kompetencija bei elgsena“. Šiai minčiai pritaria ir kiti autoriai, tokie kaip A. Stankevičienė ir I. Lobanova⁴⁶, teigdami, kad svarbu ne tik mokyti darbuotojus, tobulinti jų kvalifikaciją, bet pirmiausia reikia išanalizuoti jų mokymosi poreikius, ko juos reikia mokyti, ar jie patys nori tobulinti kvalifikaciją.

Pasak Sakalo⁴⁷, kvalifikacijos tobulinimo poreikį lemia kvalifikacijos deficitai – profesinės ir asmeninės kvalifikacijos deficitai. Būtinumą mokyti darbuotojus, tobulinti jų kvalifikaciją sąlygoja pačių organizacijų interesai ir poreikiai. Organizacijų personalas ir administracija yra suinteresuoti geresniais darbo rezultatais. Kaip teigia A. Patapas ir R. Kasperavičiūtė „Mokymasis ir kvalifikacijos tobulinimas neturėtų būti suvokiami kaip atrakcija ar laisvalaikio praleidimo forma. Siekiant užtikrinti sėkmingą ir efektyvą mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą organizacijoje, turėtų būti sistemaiškai nustatomi mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai bei tikslai, tinkamai įgyvendinamos bei nuolat vertinamos mokomosios programos.“⁴⁸

Vertinant darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikį B. Leonienė⁴⁹ pažymi, kad darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikį lemia, be anksčiau jau paminėtų, ir kitos priežastys: nuolat keičiasi darbo pobūdis, įvairių ekonomikos šakų sandaros poslinkiai sąlygoja darbuotojų poreikio mažėjimą gamyboje, ir jo didėjimą aptarnavimo, paslaugų, informatikos srityse, mokslo ir technikos pažanga sukuria iš esmės naujų profesinių specialistų poreikį, darbuotojo profesinis pasirengimas ne visai tenkina institucijos reikalavimus, susidaręs požiūris, kad nuolatinis personalo mokymasis yra kiekvienos organizacijos, kiekvieno asmens sėkmingos veiklos laidas. Tokiam požiūriui pritaria ir E. Gustas⁵⁰ ir J. Juralevičienė⁵¹, teigdami, kad kvalifikacijos tobulinimo poreikiai skiriasi ir priklausomai nuo vykdomų funkcijų bei pareigų, t.y., kokia kompetencija darbuotojams reikalinga norint atlikti darbo užduotis taip, kad jos atitiktų standartus. A. Patapas ir R. Kasperavičiūtė mokymo poreikį apibrėžia, kaip bet kokį darbuotojo žinių, supratimo, įgūdžių ar požiūrių trūkumą, kuris reikalingas tam

⁴⁶ A. Stankevičienė, I. Lobanova. Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji medžiaga. Vilnius. 2006. p. 184.

⁴⁷ A. Sakalas. Personalo vadyba. 2003. p. 170-194.

⁴⁸ A. Patapas, R. Kasperavičiūtė. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. Viešoji politika ir administravimas. 2009. Nr. 28, p. 80.

⁴⁹ B. Leonienė. Darbuotojų vadyba. Kaunas. 2001. p. 183-184.

⁵⁰ E. Gustas, E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. Viešoji politika ir administravimas. 2003. p. 65-70.

⁵¹ J. Juralevičienė. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai. Viešoji politika ir administravimas. 2003. Nr. 5. p. 84-90.

tikrame darbe⁵². Darbuotojų profesinio mokymo poreikis atsiranda, kai darbo vietų reikalavimai ir jas užimančių darbuotojų profesinis pasirengimas pradeda nesutapti.

Organizacijos mokymo poreikių nustatymas reikalauja nuolatinio dėmesio, gerai parinktos tyrimo metodikos. J. Juralevičienė siūlo mokymo poreikius analizuoti trimis lygiais⁵³:

- Pirmas lygis apima individualių darbuotojų poreikius. Mokymo institucijos turi išsiaiškinti darbuotojų stipriąsias ir silpnąsias savybes, konsultantai privalo įtraukti darbuotojus į ugdymą, o darbuotojai taip pat turi įvertinti savo poreikius.
- Antras lygis apima organizacines profesinio mokymo programų reikmes. Šis lygis gali apimti skirtingas institucijas, darbinės grupes ar apimti visą organizaciją. Šiuo atveju gali būti taikomos dvi strategijos. Pirmoji apima darbų analizę ar detalizuoja darbo grupės atliekamas užduotis, reikalingus įgūdžius ar išskirtinius įgūdžių lygius ir numato atitinkamas mokymo programas. Kita strategija susijusi su problemų analize ir apima duomenų, susijusių su problemomis atranką ir analizę.
- Trečias lygis yra strateginių poreikių analizė; šiame lygyje nekonkretizuojama kokia nors šiandieninė funkcija ar individuali užduotis, ji sutelkta į tai, kokios funkcijos organizacijai reikalingos ateityje. Tai išsiaiškinus galima nustatyti, kiek ir kokių darbuotojų reikės ateityje.

Norint sužinoti mokymosi poreikio nustatymo efektyvumą organizacijoje, svarbu išsiaiškinti: koks yra organizacijos vadovybės požiūris į mokymus; ar mokymosi poreikių nustatymas yra reguliari veikla; į ką yra orientuoti nustatyti mokymosi poreikiai; koku būdu nustatomi mokymosi, tobulinimosi poreikiai.

Nustačius personalo mokymosi poreikį yra vykdomas mokymų planavimas. J. Juralevičienė teigia, kad mokymų planavimas – tai sisteminis požiūris į mokymo poreikių apibūdinimą, kursų rengimą, kursų organizavimą ir kursų vertinimą⁵⁴.

Personalo mokymų programa yra suplanuotas tobulinimo procesas, kurio metu nustatomi, tikslinami individualūs darbuotojų poreikiai visos organizacijos kontekste.

G. Dessleris siūlo mokymo ir tobulinimo programas įsivaizduoti kaip penkių etapų procesą⁵⁵:

1. Poreikio analizė.

- Būtina išsiaiškinti, kokie konkretūs darbo įgūdžiai reikalingi darbo kokybei bei našumui gerinti.

⁵² A. Patapas, R. Kasperavičiūtė. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. Viešoji politika ir administravimas. 2009. Nr. 28, p. 79-88.

⁵³ J. Juralevičienė. Valstybės tarnautojų lavinimas naujoje viešojo valdymo sampratoje. Naujoji viešoji vadyba: mokomoji knyga. Kaunas, 2007. p. 120.

⁵⁴ J. Juralevičienė. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai. Viešoji politika ir administravimas. 2003. Nr. 5, p. 84-90.

⁵⁵ G. Dessler. Personalo valdymo pagrindai. 2001. p. 157.

- Nuodugniai susipažinti su „potencialiais mokiniais“, kad užtikrinti, jog mokymo programa atitiks jų konkretų išsilavinimo lygį, patirtį, įgūdžius, požiūrį bei asmeninį suinteresuotumą.
- Pasitelkti mokslinių tyrimų duomenis, suformuluoti konkretiems ir pagrįstiems žinių bei darbo rezultatų tikslams.

2. Mokymo proceso projektavimas.

- Suformuluoti mokymo tikslus bei metodus, sukombinuoti mokymo priemones, nustatyti mokymo turinį bei eiliškumą, pasirinkti pavyzdžius, pratimus ir praktines užduotis. Vadovaujantis suaugusiųjų mokymo teorija, sudaryti mokymo planą.

3. Veiksmingumo patikrinimas.

- Patikrinti mokymo programos veiksmingumą, organizuojant užsiėmimą pavyzdiniai auditorijai. Galutines pataisas daryti, remiantis tarptautinio mokymo programos veiksmingumo patikrinimo rezultatais, kad užtikrinti jų efektyvumą.

4. Įgyvendinimas.

- Organizuoti „mokytojų mokymo“ seminarus, kurių metu greta specialių žinių paaiškinti, kaip perteikti dėstomą medžiagą.

5. Mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas.

- Įvertinti mokymo programos naudą, remiantis šiais kriterijais:

Vertinant mokymus reakcija apibūdinama kaip būdas užfiksuoti, kaip besimokantieji reaguoja į mokymą, žinojimas – naudoti tokias grįžtamojo ryšio priemones kaip testai prieš mokymą ir po jo, kad įvertinti, ką iš tiesų jie išmoko, elgesys – stebėti tiesioginių vadovų reakciją į besimokiusiųjų veiklos rezultatus pasibaigus mokymui. Tai vienas iš būdų įvertinti, kaip besimokantieji savo darbe taiko įgytus įgūdžius bei žinias, rezultatai – įvertinti, kaip pagerėjo besimokiusiojo darbo rezultatai ir ko reikia, kad jie tokie išliktų.

Jei organizacijos vadovai geba tinkamai suplanuoti darbuotojų mokymus ir juos realizuoti, tuomet mokymai yra tikslingi ir padedantys organizacijai pasiekti užsibrėžtų tikslų.

Kavita Gupta mokymų organizavimą siūlo vertinti kaip penkių etapų procesą:

1. Mokymų poreikio įvertinimas;
2. Mokymų planavimas;
3. Parengimas;
4. Pravedimas;
5. Vertinimas.

Anot autoriaus, planuojant organizacijos darbuotojų mokymus, ypač svarbu įvertinti mokymo poreikį. Nagrinėja mokymo poreikio nustatymo metodus: strateginis poreikių įvertinimas,

kompetencijomis grįstas įvertinimas, darbų ir užduočių analizė, mokymo poreikių įvertinimas. (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Mokymo poreikių nustatymas

	Tikslas	Kada naudoti	Privalumai	Trūkumai	Metodai	Išdavos
Strateginių poreikių įvertinimas	Ištirti esamas veiklos problemas organizacijos strategijos kontekste	Kai veiklos efektyvumo problemos susiejamos su strategija	Sukuriami ilgalaikiai sprendimai esamų veiklos problemų sprendimui	Brangus, ilgai trunkantis procesas	Interviu, focus grupės, klausimynai, stebėjimas, procesų atvaizdavimas	Veiklos tobulinimo planas
Kompetencijomis grįstas įvertinimas	Nustatyti žinias, įgūdžius ir nuostatas puikiam darbo atlikimui	Kai reikia nustatyti kompetencijas, įvertinti konkrečių žmonių kompetencijas	Nustato savybes, leidžiančias atskirti vidutinę veiklą nuo puikios, pateikia patikimą ir tikslią informaciją apie esamą ir labiausiai tikėtiną ateityje veiklą	Brangus, ilgai trunkantis procesas, reikalauja daugelio žmonių dalyvavimo	Interviu, focus grupės, klausimynai	Kompetencijų žodynas, Kompetencijų modelis
Darbų ir užduočių analizė	Nustatyti atsakomybes ir užduotis būtinas darbo atlikimui	Sukuria naujus darbų aprašymus ir peržiūri esamus. Identifikuo-	Stimuliuoja susidomėjimą, nes žmonės patys turi galimybę apsibrėžti darbą.	Neatsižvelgia į išorinius faktorius, kurie gali turėti poveikį	Interviu, focus grupės, klausimynai ir apklausos, stebėjimas	Pareigybių aprašymai, darbo įgūdžių tobulinimo planai

		ja užduotis naujai sukurtiems arba perprojektuotiems darbams: žinias, įgūdžius, standartus	Nustato įgūdžių lygį nuo pradedančiųjų iki labiausiai patyrusių. Nustato papildomas žinias, įgūdžius ir gebėjimus, būtinus vertikalčiai ar horizontalčiai karjerai šiame darbe	darbų atlikimo efektyvumui		
Mokymo poreikių įvertinimas	Identifikuoti žinias ir įgūdžius darbo atlikimui	Diegiant naujas technologijas. Nustatant mokymosi poreikius. Kuriant mokymų planą	Užtikrina mokymo susiejimą su besimokančiųjų poreikiais. Lengvai įgyvendinamas	Stokoja aukščiau išvardintiems metodams būdingo apibrėžtumo ir griežtumo	Interviu, focus grupės, klausimynai ir apklausos, stebėjimas	Poreikių įvertinimo ataskaita, Mokymų planas

Šaltinis: Kavita Gupta. 1999⁵⁶.

Apibendrinant galima akcentuoti tai, kad organizacija darbuotojų mokymosi poreikį nustato tada, kai atlieka poreikio analizę vienu iš keturių įvertinimo būdų. Darbuotojų mokymo poreikių išsiaiškinimas leidžia ne tik tiksliau formuluoti visos organizacijos mokymosi poreikius, bet ir stiprinti darbuotojų įsitraukimą bei motyvaciją į planuojamus mokymus, o tai savo ruožtu didina mokymų

⁵⁶ Kavita Gupta. A Practical Guide to Needs Assessment. San Francisco. 1999.

naudą, kuri yra aktuali tiek patiems darbuotojams, tiek organizacijai. Tai leidžia organizacijai kryptingai ir tikslingai investuoti į darbuotojų mokymus, kvalifikacijos tobulinimą, kompetencijų plėtrą, nes darbuotojų ugdymas siekia ilgalaikių tikslų, padeda parengti darbuotojus ateičiai, atsižvelgia į organizacijos bei individo ateities tikslus.

Nustačius mokymosi poreikį reikia nustatyti mokymosi tikslus. Tai aptariama sekančiame skyriuje.

1.4. Mokymo tikslų nustatymo reikšmė

Nustačius mokymo poreikį svarbu suformuluoti konkrečius mokymo tikslus. Pasak G. Desslerio, mokymų tikslai paprastai apibrėžiami kaip darbo atlikimo lygio, kuri besimokantieji turėtų pasiekti, kad būtų laikomi kompetentingais, apibūdinimas⁵⁷. Mokymo tikslų nustatymas padeda nukreipti mokymosi procesą reikiama linkme ir gauti didžiausią naudą. Tiksluose nurodoma, ką besimokantysis, sėkmingai užbaigęs mokymo programą, turėtų gebėti. Tikslai apibūdina į ką turi būti nukreiptos ir besimokančiojo, ir mokytojo pastangos bei kokiais kriterijais vadovautis vertinant mokymo programos veiksmingumą⁵⁸. Mokymo tikslų svarbą Kavita Gupta akcentuoja mokymų planavimo procese, pravedant ir vertinant mokymus. Planuojant – orientuoja rengiant programą ar išigyjant mokymo medžiagą. Pravedant – pasako besimokantiems, ko iš jų tikimasi. Vertinant – naudojami, kaip atskaitos taškas vertinant mokymų sėkmę⁵⁹.

Apskritai pabrėžtina tai, jog pastaruoju metu organizacijų rūpestis yra ne žinių ir įgūdžių gausos didinimas, o būtent asmeniniai žmonių pokyčiai, kurie sudaro sąlygas pritaikyti naujus metodus ir technikas. Pavyzdžiui, vadybininkas ir vadovas gali mokytis visiškai skirtingų technikų ir lavinti įvairius įgūdžius, bet jei jie nėra išlavinę pokyčiams vykti leidžiančių nuostatų, tos technikos taip ir liks iš seminarų parsineštose ir niekada neatverstose dalomosiose medžiagose. Naujų žinių ir įgūdžių pritaikymas priklauso ne tik nuo mokymų gausos ar naujumo, bet pirmiausia, nuo paties žmogaus gebėjimų keistis. Mokymų tikslų nustatymas planuojant mokymus yra išties reikšmingas sėkmingiems mokymams ir neišvengiamai prisideda prie gerų mokymosi rezultatų.

Mokymų sėkmei didelę reikšmę turi ir vadovo vaidmuo, kuris yra kritiškai svarbus. Anaipol ne visos organizacijos supranta, kad mokymų tęstinumu ir jų pritaikymu turi rūpintis jos pačios. Šiuolaikinės organizacijos, didelės ar mažos, niekaip neišsiverčia be įvairių vidinio ugdymo programų, kurias bent retsykiais veda ne žmogiškųjų išteklių specialistai, o patys padalinių vadovai. Profesionalūs mokymų konsultantai gali padėti vadovams suplanuoti ugdymo iniciatyvas, apmokyti juos vesti ugdomuosius pokalbius, tačiau galutinis išpildymas ir atsakomybė už rezultatą tenka patiems

⁵⁷ G. Dessler. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas. 2001. p. 158 – 159.

⁵⁸ Žr. ten pat.

⁵⁹ Kavita Gupta. A Practical Guide to Needs Assessment. San Francisco. 1999.

vadovams ir jų darbuotojams. Tokiais atvejais, kai organizacijos vadovybė įvairius su darbuotojų ugdymu ir lavinimu susijusius klausimus perleidžia tretiesiems asmenims, bent periodiškai neprisiimdami minimalios darbuotojo lavinimo atsakomybės, būtina galvoti apie sisteminius organizacijos elementus, kurie leidžia arba riboja vidines mokymosi iniciatyvas. Nors yra kitų faktorių, tačiau didelė dalimi pačių vadovų kuriamas santykis bei ugdymą įgalinančios jų nuostatos ir įgūdžiai įtakoja jų darbuotojų mokymosi kokybę. Tik atidus žmonių stebėjimas, gebėjimas įvertinti stipriąsias jų savybes, tikėjimas jų galimybėmis ir pagalba jomis pasinaudoti, skatina pozityvius pokyčius organizacijoje. Jau minėtas atidus žmonių stebėjimas turi įtakos ir mokymo tikslų tinkamam nustatymui, nes tik visapusiškai stebint personalą ir tinkamai įvertinant jų poreikius minimizuojama beverčių mokymų galimybė.

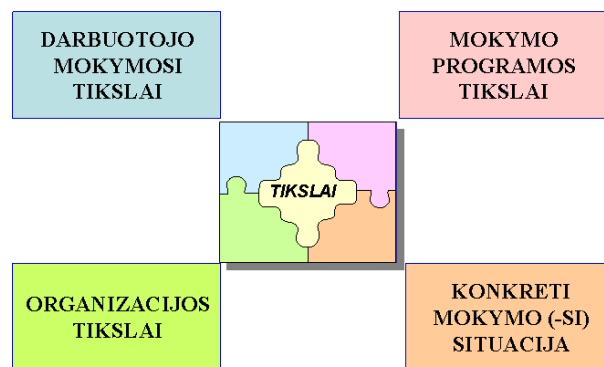
Į darbuotojo tobulėjimo galimybes galima žvelgti per dvi perspektyvas. Galima tobulėti horizontaliai ir/arba vertikalčiai. Horizontaliojo tobulėjimo atveju galioja kuo didesnio ir platesnio žinojimo taisyklė. Organizacijoms renkantys tokį tikslą, atėję į dar vienus mokymus, darbuotojai tikisi naujovių, jiems dar negirdėtų dalykų. Pagrindinis mokymosi medžiagos kokybės kriterijus šiems žmonėms – jos naujumas ir praktinis pritaikomumas. Jei darbuotojai pasibaigus tokiems mokymams mano, kad mokymuose neišgirdo nieko naujo, tuomet daugumoje atvejų mokymus jie laiko mažai vertingais ir nesukuriančiais visiškai jokios pridėtinės vertės organizacijai bei jų pačių tiesioginiam darbui. Kitas mokymosi būdas – vertikalčiasis, atvirkščiasis, yra nukreiptas į jau turimų, bet dar ne visiškai išlavintų įgūdžių panaudojimą. Dažniausiai vertikaliuoju principu organizuojamuose mokymuose darbuotojas stengiasi panaudoti savo patirtį ir turimus gebėjimus, t.y. analizuoja savo esamas vidines galimybes ir ieško potencialo savyje. Pavyzdžiui, darbuotojui siekiant mokytis vertikaliuoju principu jam reikia apsvarstyti savo turimas patirtis, identifikuoti asmenines stipriąsias ir silpnąsias vietas bei pačiam atrasti naujus darbo būdus, požiūrius ar nuostatas, kurie įgalintų jį dirbti dar geriau. Mokantis pastaruoju būdu reikalingi kitokie įgūdžiai ir motyvacija. Jei mokantis horizontaliuoju principu darbuotoją motyvuoja naujos žinios, netradicinis medžiagos pateikimo būdas ar lektoriaus charizma, tai mokantis vertikaliuoju principu darbuotoją skatina tai, ką jis atranda savyje, t.y. savianalizė.

Mokymų tikslų nustatymo būtinumą suponuoja ne tik nuolatinis poreikis žmonėms tobulėti, keistis ir gerinti savo veiklos rezultatus, bet ir itin dideli naujovių rinkoje atsiradimo tempai ir prekių bei paslaugų gausa. Tai priverčia kiekvieną organizaciją, siekiančią efektyviai reaguoti į vykstančius pokyčius – įvaldyti naujas technologijas, vartotojams siūlyti naujoves. Žmogiškieji išteklių šiuo atveju vaidina svarbų vaidmenį, nes transformuoja ir valdo likusius organizacijos kapitalus (materialius, finansinius, laiko ir kt.) ir kuria naują organizacijos vertę. Darbuotojų veiklos efektyvumui įtaką daro įvairūs veiksniai, tokie, kaip darbuotojo asmeninės savybės, asmeniniai tikslai ir jų dermė su darbo tikslais bei motyvacija darbui. Poreikį lavinti ir ugdyti darbuotojus suprantančios organizacijos turėtų

periodiškai organizuoti darbuotojams įvairius mokymus, kurie skatintų darbuotojų asmeninį augimą ir gerintų visos organizacijos veiklos efektyvumą.

Svarbu ir tai, jog be mokymų lektorius patirties ir asmeninio sugebėjimo dirbti su auditorija, mokymų efektyvumui svarbi kiekvieno mokymuose dalyvaujančio darbuotojo motyvacija. Kuomet darbuotojai mokymuose dalyvauja be vidinės motyvacijos, o tik siekdami sudalyvauti – tokia situacija neišvengiamai sumažina mokymo efektyvumą. Tokiais atvejais mokymų lektoriui tenka imtis dar didesnio meistriškumo ir profesionalumo, kad darbuotojas būtų įtraukiamas į mokymo procesą ir motyvuotas mokytis. Mokymų tikslų apibrėžimas būtinas tiek darbuotojo, tiek ir darbdavio atžvilgiu. Idealu, kuomet mokymosi tikslai sutampa tiek darbuotojo, tiek ir darbdavio motyvacija dėl kiekvienu mokymų yra lygiavertė. Mokymų tikslai analizuojami 1 pav.

MOKYMŲ TIKSLAI



1 pav. Mokymų tikslai

Toliau analizuojant įvairių autorių įžvalgas ir publikacijas paminėtina, jog V. J. Pukevičiūtė išskiria gebėjimus, sudarančius mokymosi mokytis kompetenciją, kurie gali būti pritaikyti ir individui, ir visai organizacijai. Vienas iš jų – išsiskirti mokymosi mokytis tikslus – gebėjimas suvokti, ko siekiama mokantis. Dažnai mokomasi vien tam, kad mokytis, tačiau tai kenkia mokymosi rezultatams. Nuo žinojimo ko siekiama, lūkesčių priklauso ir mokymosi būdai, mokymosi stiprumas, nusiteikimas mokytis⁶⁰.

A. Sakalas ir V. Šilingienė pažymi, kad kai tikslai apibrėžti teisingai, nesunku įvertinti darbuotojų ugdymo sistemos efektyvumą. Priešingu atveju yra nelengva nustatyti ir pagrįsti reikalingų išteklių,

⁶⁰ V. J. Pukevičiūtė. Mokymosi mokytis kompetencijos ugdymo aspektai. Vilnius. 2007.

ugdymo metodų ir formų pasirinkimą⁶¹. Pasak A. Patapo ir R. Kasperavičiūtės, aiškiai suformuluoti mokymo tikslai turi parodyti, kokie pokyčiai bus pasiekti baigus mokymo procesą⁶².

Taigi, apibendrinant būtina pabrėžti, jog teisingas tikslų nustatymas daro įtaką darbuotojų veiklos rezultatams, požiūriui į mokymus ir leidžia įvertinti mokymų efektyvumą organizacijoje.

1.5. Kvalifikacijos tobulinimo strategijos

Siekiant konkuruoti nuolat besikeičiančioje aplinkoje personalo mokymas yra reikalingas ar net būtinas. Tuomet kyla klausimas, kaip sukurti personalo tobulinimo strategiją ir struktūrizuoti darbuotojų mokymo procesus, kaip padaryti, kad personalo tobulinimas pereitų iš intuityvaus supratimo, kad reikia mokytis, į racionalų sprendimą: ką, kada ir kaip tobulinti. Kiekviena organizacija, atsižvelgdama į aplinkos sąlygas ir savo vidinius veiksnius sukuria individualią personalo kvalifikacijos tobulinimo strategiją.

Kvalifikacijos tobulinimo strategijos formavimas ir jos realizavimas yra sudėtingas procesas, apimantis karjeros planavimą, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos formavimą ir mokymo, paremto naujausiomis mokymo koncepcijomis, realizavimą. Visą tai reikalauja konkrečių darbų įvairiuose organizacijos lygiuose. Kai kurie autoriai, pavyzdžiui Chlivickas⁶³ ir A. Sakalas⁶⁴ teigia, kad būtina sukurti kvalifikacijos tobulinimo filosofiją, nusakančią vertybes ir principus, kuriais besivadovaujančios organizacijos sieks įgyvendinti savo tikslus. Anot B. Leonienės, suprasdami nuolatinio keitimosi ir mokymosi būtinybę, kiekviena organizacija turi sukurti savo darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, leidžiančią pasirinkti tinkamiausią kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir metodus⁶⁵.

Kaip teigia E. Chlivickas, siekiant užsibrėžto tikslo, svarbu įvertinti sukurtas strategijos formavimo bei realizavimo teorijas, palyginti skirtingus požiūrius bei pasirinkti tinkamiausią metodiką <...>⁶⁶. Autorius siūlo remtis tokiais kvalifikacijos tobulinimo strategijos tikslo formavimo bruožais:

1. Tikslas turi mokymą ir kvalifikacijos kėlimą susieti su aplinka. Jis turėtų nurodyti sistemos santykius su išore, apibūdinti sritis, su kuriomis siejamas mokymas. Būtina ne tik prisitaikyti prie esamų aplinkos sąlygų, bet ir numatyti galimus pavojus bei jų sprendimo ar išvengimo būdus;
2. Darbuotojų lavinimas turi būti nagrinėjamas sisteminiu požiūriu. Jis gali būti aprašytas kaip problemų visuma, išskiriant valstybės, institucijų bei personalo tarnybų lygius;

⁶¹ A. Sakalas, V. Šilingienė. Personalas valdymas. Kaunas. 2000. p. 151.

⁶² A. Patapas, R. Kasperavičiūtė. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. Viešoji politika ir administravimas. 2009. Nr. 28, p. 79-88.

⁶³ E. Chlivickas. Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo administravime komponentai. Kaunas. 2007. p. 162-177.

⁶⁴ A. Sakalas. Personalas vadyba. Vilnius. 2003. p. 170-194.

⁶⁵ B. Leonienė. Darbuotojų vadyba. Kaunas. 2001. p. 93.

⁶⁶ E. Chlivickas. Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo administravime komponentai. Kaunas. 2007. p. 163.

3. Strateginis tikslas turėtų priklausyti nuo vidinių galimybių, t.y. reikia įvertinti kiekvienos kvalifikacijos kėlimo institucijos potencialą, valstybės bei atskirų institucijų turimus išteklius, šiuo metu organizuojamus mokymus bei patirtį;

4. Tikslai turi būti išskelti visoms kvalifikacijos mokymo institucijoms. Patvirtinta strategija turės vadovautis visos mokymą bei kvalifikacijos tobulinimą vykdančios ir jį koordinuojančios institucijos.

Organizacijos yra pajėgios sukurti individualią personalo mokymo, kvalifikacijos tobulinimo ir kompetencijų vertinimo sistemą. J. Bengtsson, A. Sakalas⁶⁷, A. Stankevičienė ir L. Lobanova⁶⁸, Leonienė⁶⁹ ir kt. siūlo organizacijų vadovams, įvertinus turimus finansinius išteklius bei darbuotojų potencialo lygį, taikyti šias kvalifikacijos tobulinimo strategijas:

- Žmogiškų resursų – intensyvi strategija, kuria vadovaudamasi įmonė apsirūpina tinkamo išsimokslinimo darbuotojais ir toliau rūpinasi jų intensyviu mokymu ir kvalifikacijos kėlimu darbo vietose, kurios taip pat nuolat keičiamos, siekiant geriau panaudoti teikiamas darbo vietų kvalifikacijos kėlimo galimybes. Būtina sąlyga – gerai išplėtotą bazinio mokymo sistemą ir darbo rinką, kuri aprūpina įmones reikiamos kvalifikacijos ir reikiamu kiekiu dirbančiųjų.
- Dualinė, dažnai vadinama poliarizacijos, strategija teigia, kad darbo jėgos potencialo didinimas turi būti koncentruotas į darbuotojų gabumų, siekių naudojimą. Čia labiausiai akcentuojama darbuotojų atsakomybė už savo kvalifikacijos augimą. Ši strategija labiausiai tinka mūsų dabartinėmis sąlygomis. Nepakankamas bazinio mokymo lygis, daugumos dirbančiųjų nepasiruošimas dirbti rinkos sąlygomis išsprendžiamas motyvuojant, suinteresuojant darbuotojus savo kvalifikacijos kėlimu. Ši strategija ne tik atitinka žmogiškųjų santykių teorijos reikalavimus (sudaro galimybes darbuotojams tobulėti), bet ir atitinka skurdžius šių uždavinių sprendimui skiriamus finansinius išteklius.
- Mobilumo strategija įmonei leidžia akcentuoti aukšto išsimokslinimo (universitetinio) svarbą, nesvarbu, kiek tokių žmonių iš tikrųjų reikia įmonei. Mokymasis ir uždarbis – tarpusavyje susiję parametrai. Daug dėmesio mokymuisi skiriama ir pačioje įmonėje. Toks požiūris užtikrina labai aukštą turimo personalo mobilumą, atsiradus naujiems poreikiams. Aukšto išsimokslinimo darbuotojų galybės persikvalifikuoti, prisitaikyti prie naujų darbo reikalavimų yra daug didesnės, nei žemesnio išsimokslinimo darbuotojų. Tokia strategija rekomenduojama aukštos technologijos įmonėse, kur techninės pažangos raida yra pagrindinis įmonės bruožas, sukeliantis spartų kvalifikacijai reikalavimų kitimą. Ji taip pat taikytina ir mobiliuose organizacijose, kuriose dažnai keičiantis situacijai, reikia operatyviai keisti darbuotojų darbo profilį ir pasiruošimą.

⁶⁷ A. Sakalas. Personalų vadyba. Vilnius. 2003. p. 170-194.

⁶⁸ A. Stankevičienė A., L. Lobanova. Personalų vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji medžiaga. – Vilnius. 2006. p. 184.

⁶⁹ B. Leonienė. Darbuotojų vadyba. Kaunas. 2001. p. 183-184.

A. Stankevičienė ir L. Lobanova⁷⁰ pritarė J. Bengtsson siūlomoms strategijoms, teigia, kad priklausomai nuo kvalifikacijos tobulinimo vaidmens organizacijoje, darbuotojų mokymui skiriamų finansinių išteklių, darbuotojų pasiruošimo lygio ir kitų priežasčių, numato, kad kiekviena organizacija darbuotojams pasiūlytų mokymo, kvalifikacijos tobulinimo bei kompetencijų lavinimo priemones skirtas:

1. Dabartiniam atliekamo darbo lygiui palaikyti ar pagerinti;
2. Reikalingų ateičiai profesinių gebėjimų bei asmeninių kompetencijų ugdymui.

Atsižvelgiant į tai, turi būti kuriama viena arba kelios (skirtingoms darbuotojų grupėms) individualios kvalifikacijos tobulinimo strategijos. Sprendžiant kvalifikacijos tobulinimo klausimą reikia panaudoti tiek organizacijos vidinės, tiek išorinės kvalifikacijos tobulinimo sistemos potencialą. Didelė organizacija pajėgi sukurti individualią kvalifikacijos tobulinimo sistemą, o vidutinės organizacijos neišvengiamai naudojami išorinės sistemos paslaugomis. Kiekviena organizacija, priklausomai nuo aplinkos sąlygų, nuo organizacijos vidinių veiksmų suformuoja individualią, tik šiai organizacijai tinkamą kvalifikacijos tobulinimo strategiją.

Apibendrinat galima teigti, kad būtų užtikrinama organizacijos sėkminga veikla, kvalifikacijos tobulinimo strategiją pasirenka priklausomai nuo organizacijos vykdomos politikos, tikslų, organizacijos struktūros bei dydžio, taip pat pagal veiklos kryptis, pagal tai kokio kvalifikacijos lygio personalo jai reikia. Pagal vieną strategiją organizacija stengsis pati kuo daugiau dėmesio skirti darbuotojų mokymams, pagal kitą stengsis didinti darbuotojų motyvaciją, kad jie patys jaustų kvalifikacijos tobulinimo poreikį ir atsakomybę už savo kvalifikacijos tobulinimą. Žmogiškųjų išteklių strategija bus veiksminga ir motyvuojanti tik tuo atveju, jei suderins abiejų pusių tikslus – organizacijos ir personalo. Pasirinkus labiausiai tinkančią kvalifikacijos tobulinimo strategiją, reikia nustatyti kaip jos bus siekiama, kokiais būdais ir metodais.

1.6. Mokymų būdai ir metodai

Siekiant įgyvendinti pasirinktą mokymų strategiją, kiekviena organizacija turi pasirinkti tam tikrus mokymų būdus ir metodus. Organizacijos sėkmę, darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procese, lemia tinkamos strategijos bei kvalifikacijos būdų ir metodų parinkimas. Konkretaus mokymo būdo ir metodo parinkimą apsprendžia keletas veiksnių: organizacijos tikslai, metodo kaina, jo efektyvumas, svarbumas; metodui reikalingų sąlygų prieinamumas, darbuotojo turimi įgūdžiai, besimokančiojo sugebėjimai, pasirinkimo galimybė. R. T. Guskey teigia, kad nauji požiūriai į profesinį tobulinimąsi nulėmė naujų profesinio tobulinimosi būdų ir metodų atsiradimą⁷¹. Šie metodai

⁷⁰ A. Stankevičienė, L. Lobanova. Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji medžiaga. Vilnius. 2006. p. 184.

⁷¹ R. T. Guskey. Profesinio tobulinimosi vertinimas. Vilnius. 2004. p. 37.

(konferencijos, individualiai planuojama veikla, stebėjimas/vertinimas ir t.t.) darbuotojams siūlo platų asortimentą bei gausias galimybes praturtinti savo profesines žinias ir įgūdžius. Daugelis šių metodų nėra nauji, nes jau ištikus šimtmečius darbuotojai juos viena ar kita forma naudoja, tačiau nauja profesinio tobulinimosi koncepcija leidžia jiems tvirčiau išsakyti kaip validžioms ir efektyvioms profesinio augimo priemonėms.

Tarp mokymus analizuojančių doktrinos specialistų ir praktikų egzistuoja požiūris, jog galima klasifikuoti mokymus net gi pagal tai, koks yra besimokančiojo įsitraukimas į mokymus, t.y. žemo, vidutinio ir aukšto įsitraukimo į mokymus klasifikacija pagal M. J. Burke modelį, kurį jis sukūrė savo metaanalizėje⁷². Žemo įsitraukimo į mokymus reikalaujantis modelis gali būti apibūdinamas kaip tokio pobūdžio mokymai, kuriuose naudojamos prezentacijos žodžiu, raštu ar naudojant multi medijos priemonės ir tokio mokymų metodo esmė – besimokančiojo dėmesingumas. Žemas įsitraukimas į mokymus apima tam tikro lygmens bendravimą tarp lektoriaus ir mokinio, tačiau visais atvejais tokio modelio esmė – tik informacijos perteikimas mokiniui be jokio grįžtamojo ryšio gavimo. Žemas įsitraukimas į mokymus taip pat apima paskaitas, vadovėlių, kuriuose nėra interaktyvių pratimų, analizavimą, video priemonės ir įvairias kompiuterines priemonės, tokias kaip skaidrių demonstravimas su konkrečia informacija ir pan., tačiau visais atvejais šio modelio atveju nėra jokių atvejo analizių ir problemų sprendimo veiklos⁷³. Šį modelį plačiai gvildeno jau cituotas M. J. Burke, modelis taip pat buvo praktiškai išanalizuotas įvairiose didelių ir vidutinio dydžio įmonių galimybių studijose.

Toliau aptartinas vidutinio įsitraukimo į mokymus modelis. Vidutinio įsitraukimo į mokymus atveju pastebimas stipresnis interaktyvumo lygmuo. Pavyzdžiui, tokiems mokymams priskiriami tokie, kuriuose vedamų paskaitų metu didelis dėmesys teikiamas diskusijoms ir grįžtamojo ryšio gavimui. Šiame mokymų lygmenyje, nors ir stengiamasi gauti grįžtamąjį ryšį atliekant darbuotojo apklausą žodžiu ar raštu įvairiomis formomis, bet darbuotojo mokymų metu įgytos žinios vis dar nepritaikomos konkretiems darbiniam atvejams ir darbinių situacijų imitacijos nevyksta.

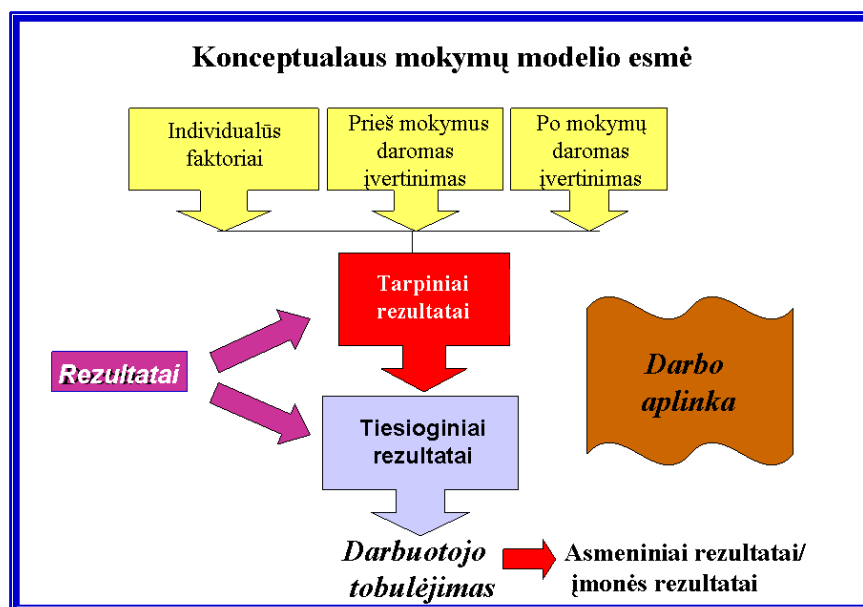
Galiausiai analizuojant mokymų būdus bei metodus neišvengiamai reikia aptarti aukšto įsitraukimo į mokymus atvejį, nes tai leidžia padaryti išvadas ir apibendrinimus dėl tokios mokymų klasifikacijos ir įvertinti trūkumus bei privalumus visais atvejais. Aukšto įsitraukimo į mokymus atveju mokinys turi patį aktyviausią vaidmenį mokymų procese, jo galimybės jam lektorių perteiktą informaciją ar žinias patikrinti praktiškai yra užtikrinamos įvairiomis diskusijomis, atvejo analizėmis, dalijimui patirtimi ir įvairiais realiais ir konkrečiais pavyzdžiais. Aukšto įsitraukimo į mokymus metu aktyviai naudojamos akis-į-akį sesijos, darbuotojo savianalizė prieš ir po kiekvienų mokymų, taip pat

⁷² M. J. Burke, S. N. Sarpy, K. Smith-Crowe, S. Chan-Serafin, R. Salvador, G. Islam, Relative effectiveness of worker safety and health training methods. *American Journal of Public Health*. 2006. Nr 21. p. 315-324.

⁷³ L. Robson, C Stephenson, P. Schulte, B. Amick ir kt. A systematic review of the effectiveness of training and education for the protection of workers. Ontario. 2010. p. 5.

tokius mokymus organizuojanti įstaiga stengiasi visapusiškai motyvuoti darbuotoją tam, kad jis ne tik atliktų savo, kaip darbuotojo, atsakingo už konkrečias pareigas ir užduotis, savianalizę, bet ir kad kiekvienu konkrečiu atveju keltų sau tikslus, tų tikslų siektų ir stengtųsi mokymų pagalba gerinti savo darbo rezultatus. Neabejotinai šie mokymai, lyginant su žemo ir vidutinio išitraukimo į mokymus atvejais yra organizacijos ir paties darbuotojo atžvilgiu pažangesni, nes leidžia aktyviai tobulėti darbuotojui ir gerinti tiesioginiam darbui reikalingus rezultatus bei neabejotinai prisideda prie organizacijos bendrų rodiklių gerinimo.

Toliau analizuojant užsienio autorių su mokymais organizacijose susijusias išvalgas ir publikacijas, paminėtinas ir mokymų konceptualusis modelis, kurį G. M. Alliger, W. Bennet, H. Traver, G. Borich ir kiti vertina kaip modelį, padedantį mokymo procese išlaikyti priežasties ir rezultato santykį⁷⁴. Priežasties ir rezultato trajektorija mokymuose taip pat gana ženkliai veikiama ir įvairių faktorių, kurie schematiškai pateikti žemiau esančiame paveikslėlyje (Žr. 2 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal R. M. Gagne. The conditions of learning and theory of instruction. 4th edition. New York. 1985.

2 pav. Konceptualaus mokymų modelio esmė

Organizacijai parengus tinkamus mokymų planus, siekiama juos realizuoti, parinkus tinkamą realizavimo būdą bei metodą. Kiekvienas būdas darbuotoją tobulina skirtingai, priklausomai nuo organizacijos tikslų ir poreikių – vieni vadovai siekia, kad personalas įgytų praktinių, kiti – teorinių, dar kiti – ir teorinių, ir praktinių įgūdžių. Geriausių rezultatų organizacija gali tikėtis tuomet, kai

⁷⁴ G. Borich. Effective teaching methods. New York. 1998.

darbuotojai dalyvauja keliuose mokymo etapuose, pavyzdžiui: išanalizavę teorinę dalį, taikant demonstravimo būdą, ją pritaiko keliuose praktiniuose užsiėmimuose⁷⁵.

Mokymų būdų pasiūla yra įvairi ir jų pasirinkimas priklauso nuo organizacijos tikslų, darbuotojų individualių tikslų ir t.t. I. Bakanauskienė⁷⁶, apibendrindama įvairių autorių nuomones, išskiria šiuos mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos įgyjimo būdus:

- Mokymas darbo vietoje – šiuo atveju taikomi įvairūs mokymo (dalyvauja mokymo paslaugas teikiantis asmuo) metodai tiesiog darbuotojo darbo vietoje.
- Mokymas ne darbo vietoje – toks mokymas reiškia, kad darbuotojas mokomas už organizacijos ribų ir dalyvauja mokymo paslaugas teikiantis asmuo.
- Dvilypis, arba mišrus, mokymas – tokio mokymo procese dalyvauja tiek mokymo institucijos, tiek asmenys organizacijos viduje. Pastarieji padeda nustatyti mokymo poreikius, parūpina praktinio mokymo vietų bei teikia įvairiapusę paramą.

Pasirenkant konkretų mokymosi būdą pirmiausia apsisprendžiama, kur – organizacijos viduje (darbo vietoje) ar išorėje – vykdyti mokymą. Pasak I. Bakanauskienės⁷⁷, išorinį mokymą(si) tikslinga taikyti šiomis aplinkybėmis:

1. Organizacijoje nėra reikiamos kvalifikacijos suaugusiųjų mokytojų; manoma, kad organizacijai būtų naudinga nukopijuoti išorinių mokymo metodų techniką ir vėliau juos taikyti mokant viduje; tai itin aktualu organizacijoms, kurių strategija numato kiek įmanoma taupyti išlaidas personalo mokymui.
2. Dalyvaujant išorinio mokymo programose galima keistis informacija su kitų organizacijų dalyviais.
3. Organizacijai beveik nereikia rūpintis organizaciniais klausimais.
4. Mokymo įstaigos dažniausiai turi patalpas bei mokymo reikmenis, organizacija jų neturi.
5. Respektabilios mokymo įstaigos turi išplėtotus savus mokymo metodus, kurių neįmanoma parengti organizacijoje, neturinčioje gerai išplėtotų personalo mokymo struktūrų.

Pasak A. Sakalo, darbuotojai geriausiai mokosi tiesiogiai dirbdami, ypač vykdydami individualius ar grupinius projektus, kuriuos dažniausiai pasirenka patys⁷⁸. Siekiant, kad metodų parinkimas būtų efektingas, autorius siūlo tokius bendriausius mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimo principus: 1. Mokomasi sparčiau, jei mokomasi sprendžiant realias problemas. 2. Vienkartinis mokymasis auditorijoje nekeičia to, kuris mokosi, elgsenos. Praktika duoda daug daugiau. 3. Geriausiai žmogus mokosi, kai jo vaidmuo aktyvus, o ne pasyvus. Aktyvus problemos sprendimas organizacijoje efektyviausias mišrioje (profesinio lygio požiūriu) grupėse, nagrinėjant netipinę

⁷⁵ B. Leonienė. Darbuotojų vadyba. Kaunas. 2001. p. 183-184.

⁷⁶ I. Bakanauskienė. Personalo valdymas. Kaunas. 2008. p. 240.

⁷⁷ Žr. ten pat. p. 229.

⁷⁸ A. Sakalas. Personalo vadyba. Vilnius. 2003. p. 170-194.

situaciją. 4. Geriau aktyviai mokytis, aiškinantis situaciją pačiam, nei klausantis apie ją. Todėl keitimasis patyrimu yra labai svarbus mokymosi elementas. 5. Vadovybė turi būti įsitikinusi, kad būtina mokyti savo darbuotojus, skirti tam laiko, atlyginti už jį, dalyvauti jame. 6. Pabrėžiama asmeninė darbuotojo atsakomybė už savo kvalifikaciją, žinoma, pripažįstant, kad būtina visokeriopa organizacijos parama.

Konkreto mokymo būdo ir metodo pasirinkimui didžiausią įtaką turi organizacijos ir darbuotojo tikslai. Vieni mokymo metodai skirti žinioms perimti, kiti - įgūdžiams įgyti ar asmeninėms savybėms tobulinti⁷⁹. A. Stankevičienė ir L. Lobanova akcentuoja, kad šiuolaikinėse žmogiškųjų išteklių vadybos teorijose išskiriamos dvi pagrindinės personalo mokymo(si) metodų raidos tendencijos⁸⁰:

1. Metodų tendencija, kai nuo tradicinių paskaitinių metodų pereinama prie šiuolaikiškų grupinių metodų, paremtų klausytojų įtraukimu į tiesioginį sprendimo paieškos procesą ir sprendžiamų problemų priartinimu prie praktikos;
2. Savarankiško ir neformalaus mokymosi tendencija, kai pasirinkus tinkamus savarankiško ir neformalaus mokymosi būdus, kiekvienas darbuotojas gali tobulinti kvalifikacijas ir lavinti savo kompetencijas, pasirinkdamas jam patogų būdą, metodus ir laiką bei lėšų investavimo būdą.

A. Sakalas⁸¹ pateikia mokymo efektyvumo piramidę, kurioje atsispindi skirtingas mokymo metu išdėstytos medžiagos išlaikymo atmintyje lygis, pasirenkant įvairias jos pateikimo formas: skaitant – 10 %, klausantis – 20 %, matant – 30 %, klausantis ir matant, pačiam dalyvaujant pokalbyje – 70 %, pačiam aktyviai dirbant ir perprantant medžiagą – 90 %. Galima teigti, kad geriausias mokymas vyksta pačiam dalyvaujant pokalbyje ir pačiam aktyviai dirbant. Autorius siūlo tokias mokymo metodų grupes:

1. Tradiciniai metodai. Tradiciniai mokymo metodai, tai paskaita, paskaita su diskusijomis, paskaita kombinuota su programiniu mokymu, paskaita naudojant garsines ir regimąsias priemones, probleminė paskaita. Tai nėra efektyviausi mokymosi metodai, tačiau Lietuvoje jie dar dažnai taikomi. Tai lemia objektyvios priežastys. Pirma, mokymo personalas nepasirengęs dirbti naujais metodais, antra, šis metodas pigus, galima vienu metu pateikti informaciją didelei grupei ir pan. Tai yra paprastas mokymosi metodas, kur seminarų ir paskaitų metu išgirstama nauja informacija, susijusi su organizacijos veiklos specifika.

2. Valdymo praktikos studijavimo, pasidalijimo žiniomis ir patirtimi aktyvūs metodai. Tai stažuotės užsienyje, konkrečių projektų sprendimai, konsultacinė veikla, konferencijos,

⁷⁹ I. Bakanuskienė. Personalas valdymas. Kaunas. 2008. p. 229.

⁸⁰ A. Stankevičienė, L. Lobanova. Personalas vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji medžiaga. Vilnius. 2006. p. 184.

⁸¹ A. Sakalas. Personalas vadyba. Vilnius. 2003. p. 182.

išvažiuojamieji užsiėmimai, pažangios patirties bei kitos medžiagos nagrinėjimas. Tačiau tai brangus metodas ir taikomas ribotai dėl finansinių galimybių.

3. Sprendimų priėmimo, įgūdžių ugdymo aktyvūs metodai. Tai konkrečių situacijų nagrinėjimas, incidento, vaidmens atlikimo metodai, valdymo imitavimo pratybos. Šios grupės metodų tikslas – problema nagrinėjama organizaciniu, ekonominiu aspektu. Tai efektyvus metodas, bet yra palyginti brangus, reikia padėti daug pastangų nugalėti „patyrusių praktikų“ pasipriešinimą.

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

Kiti autoriai, tokie kaip A. Sakalas⁸², J. Juralevičienė⁸³ ir B. Leonienė⁸⁴, pateikia ir kompleksinius mokymų metodus: tai savarankiško mokymosi organizavimas, mokymasis kokybės būreliuose, dualusis vadybos seminaras.

Savarankiško mokymosi organizavimas apima individualų mokymąsi darbe, taip pat grupinį mokymąsi, užtikrinantis ne tik metodiškai teisingą mokymąsi. Darbuotojas išsilavina sugebėjimą ir išsiugdo pareigą ieškoti naujų problemų sprendimo būdų ir nukrypti nuo įprastinių veiksmų rutinos. Savarankiškas mokymasis labai skiriasi nuo įprasto darbuotojų mokymo vykdyti pavedimus ir elgseną reglamentuojančių taisyklių bei direktyvų mokymo. Labai reikšminga yra užtikrinti šiuos darbuotojų tobulinimosi momentus:

- skatinti mokytis darbuotojus ir įgytas žinias taikyti mokymosi procese;
- psichologiškai parengti darbuotojus savarankiškai mokytis;
- mokymąsi traktuoti ne kaip individualų darbą, bet kaip mokymąsi grupėse.

Mokymas kokybės būreliuose. Tai yra kolektyvinis darbo metodas, paremtas geresniu informuotumu, padidėjusia darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimu darbu. Kartu tai skatina darbuotojų kūrybiškumą, norą spręsti kylančias problemas, bei motyvuoja dirbti ir mokytis

Dualusis vadybos seminaras. Šis metodas skirtas daugiau vadovaujantiems žmonėms. Siekiama išmokyti ekonomiškai mąstyti ir veikti, aktyvinti bendradarbiavimą grupėse, žmogiškus valdymo santykius. To mokomasi ne paskaitose, bet praktinių seminarų metu.

Personalo valdymo literatūroje įvairūs autoriai, šiame magistro baigiamajame darbe jau cituoti B. Leonienė, G. Dessler, R. T. Guskey, I. Bakanauskienė, bei S. Skunčikienė, R. Balvočiūtė⁸⁵ ir H. Whitton⁸⁶, pateikia tokius dažniausiai taikomus personalo tobulinimo metodus (žr. 3 lentelę).

⁸² Žr. ten pat.

⁸³ J. Juralevičienė. Valstybės tarnautojų lavinimas naujoje viešojo valdymo sampratoje. Naujoji viešoji vadyba: mokomoji knyga. Kaunas. 2007. p.122-123.

⁸⁴ B. Leonienė. Darbuotojų vadyba. Kaunas. 2001. p. 183-184.

⁸⁵ R. Balvočiūtė, S. Skunčikienė. Mokymo(-si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 42. 2007. p. 23-37.

⁸⁶ H. Whitton. Developing the Ethical Competence of Public Officials – a Capacity-building Approach. Viešoji politika ir administravimas. 2007. Nr. 21. p. 49-60.

3 lentelė. Personalo kvalifikacijos tobulinimo metodai

Metodas	Metodo aprašymas
Paskaita	Žinių suteikimo metodas, kai mokymo subjektas (mokytojas) santykiškai dideliame pasyvių klausytojų skaičiui pateikia informaciją, žinias ir atsako į klausimus. Tai plačiai taikomas metodas, nes yra pigus, tinkamas, kai reikia suteikti žinių. Yra įvairių paskaitos formų. Siekiant labiau patraukti klausytoją, naudojama paskaita su diskusijomis arba probleminė paskaita.
Demonstravimas	Tai mokymas žodinę informaciją papildant vaizdiniais, kurie leidžia geriau suvokti aiškinamąjį dalyką ar procedūrą.
Vaizdo konferencijos	Jose mokomi darbuotojai, geografiškai atskirti vieni nuo kitų arba nuo instruktoriaus. Šis būdas apibrėžiamas kaip priemonė sujungti dvi ar daugiau viena nuo kitos nutolusias grupes, naudojant garso ir vaizdo įrengimų derinį.
Imituojamasis mokymas	Mokymas dirbti su tikrais ar imituojančiais tikrus įrengimais ne darbo vietoje (kartais jis vadinamas „mokymu vestibulyje“). Šitaip mokoma tada, kai mokytis darbo vietoje yra per brangu ar pavojinga. Toks mokymas gali vykti atskiroje patalpoje su įrengimais, kuriuos besimokantieji vėliau naudos darbe.
Mokymas naudojant kompaktinius diskus (CD-ROM) ir internetą	Mokymas mokomąją medžiagą pateikiant kompaktiniuose diskuose arba internete, susirašinėjant elektroniniu paštu.
Kompiuterizuotas mokymas	Interaktyvus mokymas, apimantis paskaitą, demonstravimą ir imitavimą. Tai individualus nuotolinio mokymo metodas, labai paplitęs personalo valdymo atveju.
Programuotas instruktavimas	Savarankiško mokymosi metodas, kai besimokantysis pats nusistato mokymosi spartą, pasirenka temas, kursą pagal instruktoriaus pateiktą medžiagą, siekia instruktoriaus suformuluotų tikslų.
Vertybių skiepijimas	Mokymas, kurio tikslas – skiepyti darbuotojams svarbiausias organizacijos vertybes, siekti, kad jos taptų svarbios ir darbuotojams.

Mokymas dirbti komandoje ir įgaliojimų suteikimas	Mokymas, kurio tikslas – įtraukti darbuotojus į darbo planavimo, organizavimo ir sprendimų priėmimo veiklą.
Komandos kūrimo mokymai	Lietuvoje organizacijoms siūlomi komandos kūrimo ir stiprinimo kursai yra gan paklausūs. Šiam tikslui dar naudojamos vadovų ir/ar darbuotojų įvairios tematikos konferencijos. Kursuose susitinka įvairiuose miestuose dirbantys vadovai ir darbuotojai, tai skatina juos labiau bendrauti, dalytis sukauptomis žiniomis ir patirtimi.
Imituojamieji žaidimai	Jų paskirtis - praktiškai mokytis ir rengti sprendimus. Nedidelių grupių nariai imituoja tam tikrų organizacijų veiklos momentus arba visos organizacijos veiklą konkrečiose situacijose.
Vaizdo treniruotė	Tai įgūdžių mokymo metodas, mokantis kalbėti prieš vaizdo kamerą, prisistatyti, susikaupti, gerai apmąstyti sakomą informaciją, valdytis, kontroliuoti save.
Konferencijos	Tai paskaitos ir demonstravimo metodų derinys su klausimų ir atsakymų tarpais, į kuriuos įtraukiami dalyviai. Konferencijose taip pat įgyjama žinių, keičiamasi patirtimi.
Mokomasis pokalbis	Tai mokymas klausimų ir atsakymų forma: auditorija pateikia klausimus mokytojui, o šis į juos atsako. Pokalbį vedantis asmuo yra aktyvus mokymo dalyvis - nuo jo priklauso, ar bus keičiamasi nuomonėmis. Toks metodas tinka riboto dydžio besimokančiųjų grupei, juo paveikiau suteikiamos žinios.
Diskusija	Mokymas suteikiant progą norintiems išsakyti savo nuomonę tam tikru klausimu. Taip aktyviau keičiamasi turimomis žiniomis. Tinka nedidelei grupei, kurios nariai turi skirtingą nuomonę tais pačiais klausimais, be to, skiriasi jų turimos žinios, požiūriai, patirtis.
Atvejų analizė	Mokymas pateikiant ir analizuojant realią praktinę situaciją, apie ją diskutuojant ir ją sprendžiant. Tai aktyvus metodas, taikomas nedidelėje grupėje. Jis lavina įgūdžius, pavyzdžiui, problemų sprendimo.
Treniravimo metodas	Aktyvus mokymas darbo vietoje, kai moko patyręs darbuotojas, instruktorius. Įgyjama įgūdžių, reikalingų konkrečiam darbui atlikti.
Stažuotės, ekskursijos	Stebint konkretų darbą vyksta valdymo ir kitos praktikos studijos, dalijamasi žiniomis ir patirtimi. Tai leidžia įsitikinti naujovių

	rezultatyvumu, pasidalyti žiniomis ir patirtimi su asmenimis, taikančiais tas naujoves savo darbe, arba paprasčiausiai su tokio pat darbo praktika giminingose organizacijose.
Patyrimu grindžiamas mokymas	Šis metodas suteikia patirties vykdant darbo užduotis. Vienas iš variantų yra darbo rotacija – aktyvus mokymasis darbo vietoje, kai besimokantysis, dirbdamas konkretų darbą, įgyja įgūdžių, reikalingų tam darbui atlikti.
Praktinės stažuotės	Tai struktūrizuotas mokymas, kai dalyvaudami auditorinėse pratybose ir mokydamiesi darbo vietoje besimokantieji tampa įgudusiais darbuotojais.
Audiovizualiniai metodai	Tai mokomieji filmai, vidinės televizijos laidos, garso juostos ir kt. priemonės, padedančios įgyti konkrečių žinių tam tikram darbui atlikti.
Mokymas per TV	Darbuotojų įvairiose vietovėse mokymas per televizijos kanalus kvalifikuotai atlikti tam tikrą darbą
Mokymas telefonu	Techniškai paprastesnis mokymo per TV variantas. Pavyzdžiui, darbuotojai gauna darbo instrukcijas ir medžiagą, kurioje aprašytos darbo procedūros bei nurodomi naujausi techniniai pakeitimai
Stebėjimas/vertinimas	Vienas iš geriausių būdų išmokti yra stebėti kitus arba būti stebimam ir gauti apie save konkrečios grįžtamosios informacijos. Šios informacijos analizavimas ir jos apmąstymas gali tapti vertinga profesinio augimo priemone. Taikant profesinio tobulinimosi stebėjimo/vertinimo modelį, panaudojamas kolegiškas stebėjimas, kuris darbuotojams suteikia grįžtamosios informacijos apie jų darbą. Du šio modelio pavyzdžiai yra kolegų kuravimas bei klinikinis stebėjimas.
Dalyvavimas raidos/tobulinimosi procesuose	Darbuotojai dažnai suburiami draugėn kurti ar peržiūrėti mokymo programų, planuoti, kaip tobulinti dėstymo strategijas, ar spręsti kitų konkrečių problemų. Tokie procesai paprastai reikalauja, kad dalyviai įgytų naujų žinių ar įgūdžių, kad skaitytų, tirtų, diskutuotų ir stebėtų. Dalyvavimas šiuose raidos/tobulinimosi procesuose yra vertinga profesinio tobulinimosi forma. Dalyvavimo raidos/tobulinimosi procesuose pranašumas yra tas, kad dalyviai ne tik įgyja specifinių žinių bei įgūdžių, bet ir išplėtoja savo gebėjimus dirbti kolektyviai, drauge priimti sprendimus.
Studijų grupės	Studijų grupė, kaip profesinio tobulinimosi modelis, visus darbuotojus

problemų formulavimas	įtraukia į bendrų problemų sprendimo paieškas. Personalas paprastai padalijamas į 4-6 žmonių grupes, Jos gali būti homogeninės ar heterogeninės ir tokios išlieka bent vienerius metus, pakeičiant tik grupės vadovą. Nors visos grupės gilinasi į tam tikrą bendrą klausimą ar problemą, kiekviena iš jų pasirenka nuodugniau nagrinėti vieną problemos aspektą.
Individualiai planuojama veikla	Individualiai planuojamos profesinio tobulinimosi veiklos modelį taikantys darbuotojai patys išsikelia individualius savo profesinio tobulėjimo tikslus, tuomet pasirenka tokios rūšies veiklą, kuri, jų įsitikinimu, sėkmingiausiai leidžia tuos tikslus pasiekti. Šis metodas pagrįstas prielaida, kad pats žmogus geriausiai įvertina savo mokymosi poreikius ir pajėgia pats suteikti savo mokymuisi reikiamą kryptį ir lavintis savo iniciatyva.
Veikla vadovaujama patarėjo	Taikant profesinio tobulinimosi, vadovaujamo patarėjo, modelį, patyręs ir itin našiai dirbantis darbuotojas suporuojamas su mažiau patyrusiu kolega, kuriam sekasi prasčiau. Taip sudaromos nuolatinės galimybės aptarti profesinius tikslus, pasidalyti efektyvių metodų idėjomis, apmąstyti šiuolaikinius metodus, stebėti kolegas darbo vietoje bei apsvarstyti patobulinimo taktikas. Si tarpusavio sąveika paveikiausia, kai patarėjas ir mažiau patyręs kolega drauge suformuluoja tokio profesinio bendravimo tikslus bei procedūras.

Šaltinis: B. Leonienė, G. Dessler, (2001), R. T. Guskey (2004), R. Balvočiūtė, S. Skunčikienė (2007), H. Whitton (2007), I. Bakanauskienė (2008).

Išanalizavus įvairių mokslininkų pateiktas interpretacijas apie metodus ir būdus, galima teigti, kad mokymų vietą, būdą ir metodą, dažniausiai lemia kaštai (savo jėgomis mokantis, jie mažesni, tačiau ne visada pasiekiamas reikiamas mokymų efektyvumas). Labai svarbu pasirinkti tinkamą mokymo būdą ir metodą. Vieni metodai labiau pabrėžia platų tobulinimosi vaizdą ir nuolatinės profesinės pažangos perspektyvas, kiti – daugiau akcentuoja individo raidos lygmenis ir įvairius būdus, kuriais darbuotojai įprasmina savo profesinio tobulinimosi patirtį. Siekiant, kad organizacijų veikla taptų efektyvesnė ir lankstesnė, o teikiamos paslaugos būtų kokybiškos ir orientuotos į klientus, svarbu aptartus ir kitus inovatyvius mokymo(si) metodus diegti personalo mokyme.

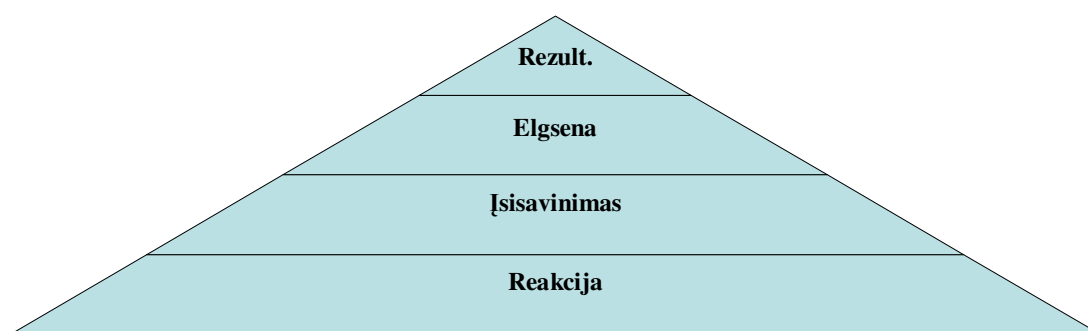
Taigi, kiekviena organizacija, norinti išlikti konkurencinėje rinkoje, turi turėti ar naujai sukurti mokymų sistemą, kuri leistų atskleisti dirbančiųjų sugebėjimus, didintų jų kompetenciją, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių. Personalo mokymų išlaidos yra prilyginamos investicijoms, kurios ateityje

duos naudos organizacijai bei patiems darbuotojams, įgyvendinant tiek organizacijos, tiek ir darbuotojų tikslus.

1.7 Mokymų efektyvumo vertinimo reikšmė

Mokymų procese yra itin svarbus grįžtamasis ryšys. Mokymų programų vertinimas yra būtina sąlyga mokymų tobulinimo procese. Anot E. Gimžauskienės, organizacijos, nesinaudojančios grįžtamuju ryšiu veiksmai tobulinti, negali mokytis iš klaidų, patirties ir taisyti savo elgsenos⁸⁷. A. Patapas teigia, jog vertinimas turi parodyti kryptingą mokymų planavimą bei orientavimą į konkrečius, aiškius organizacijos ir besimokančiojo mokymosi tikslus⁸⁸. Siūloma vertinti mokymo turinio parinkimo, atskiro metodo taikymo tikslingumo bei išmoktos medžiagos pritaikymo praktikoje lygį⁸⁹. 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 sprendimus⁹⁰.

Anot A. Patapo⁹¹, mokslinėje literatūroje skiriami devyni žmogiškųjų išteklių mokymo vertinimo modeliai, tačiau vienas labiausiai paplitęs ir dažniausiai taikomas yra Kirkpatricko keturių lygių modelis – reakcija, įsisavinimas, elgsena, rezultatai⁹² (Žr. 3 pav.).



Šaltinis: Kirkpatrick. 1994.

⁸⁷ E. Gimžauskienė. Organizacijų veiklos vertinimo sistemos. Kaunas. 2010. p. 15.

⁸⁸ A. Patapas, R. Kasperavičiūtė. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. Viešoji politika ir administravimas. 2009. Nr. 28, p. 79-88.

⁸⁹ I. Bakanauskienė. Personalo valdymas. Kaunas. 2008. p. 220 -245.

⁹⁰ V. Kumpikaitė. Human Resource training evaluation. Engineering economics. 2007. No. 5(55).

⁹¹ A. Patapas, R. Kasperavičiūtė. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. Viešoji politika ir administravimas. 2009. Nr. 28. p. 79-88.

⁹² <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/isd/kirkpatrick.html>. Paskutinis prisijungimas 2013 03 01.

3 pav. Mokymų vertinimo lygmenys

D. L. Kirkpatrick modelis yra skirtas nustatyti visapusišką mokymų efektyvumą. Vertinimas turėtų būti atliekamas nuosekliai – pradedant nuo pirmojo lygio ir, jeigu leidžia resursai (laikas, finansai, žmogiškieji ištekliai ir pan.), pereinant į aukštesnius lygius. D. L. Kirkpatrick koncepcija⁹³ yra svarbi, nes tai puiki mokymų planavimo, vertinimo, rezultatų vertinimo priemonė, ypač jei mes norime pasiekti teigiamų organizacijos veiklos rezultatų.

Pirmajame lygyje vertinama mokymo dalyvių nuomonė apie pasibaigusius mokymus. Šiame lygyje išugdytos kompetencijos nėra matuojamos, o tik nustatoma, ar dalyviams patiko mokymo turinys, būdai bei metodai, mokymus vedantys dėstytojai, ar mokymo programa atitiko jų lūkesčius, ar mokymai buvo tinkamai organizuoti ir pan. Šis vertinimas gali atskleisti mokymų dalyvių ketinimus mokymų metu įgytą patirtį taikyti ateityje. Jeigu mokymai dalyviams nepatiko, yra maža tikimybė, kad jų veikla ar elgesys praktikoje pasikeis. Ir atvirkščiai – dalyvių lūkesčius atitikę mokymai gali būti labai stiprus stimulus perkelti įgytas žinias, įgūdžius ir gebėjimus į kasdienio gyvenimo praktiką. Mokymų vertinimas (reakcija) dažnai yra lemiamas veiksnys mokymų tęstinumui, nes šis vertinimas yra svarbus jų tobulinimui. Reikia pabrėžti, kad mokymų vertinimas turi žymų poveikį mokymosi rezultatams. Nors teigiamas mokymų vertinimas (reakcija) negarantuoja sėkmingo mokymosi, tačiau neigiamas vertinimas (reakcija) dažniausiai sumažina sėkmingo išmokimo galimybes⁹⁴. Pasak A. Chapman⁹⁵, pirmas lygmuo vertinamas po mokymų žodine reakcija, kuri gali būti užrašoma ir analizuojama arba klausimynais. Tiriama subjektyvi dalyviu reakcija į praveistus mokymus, svarbu sužinoti, jog dalyviai nebuvo nusivyle ir patenkinti mokymais. Šiuo būdu nebrangu rinkti ir analizuoti duomenis.

Antrajame lygyje vertinamos žinios, išmokimas. Ar iš tikrųjų buvo įgyta žinių, įgūdžių ir gebėjimų, kurie buvo ugdomi mokymų metu. Norint tai įvertinti, mokymų dalyviai yra tiriami prieš ir po mokymų, kad būtų galima gautus rezultatus palyginti. Svarbu žinoti, kad teigiamas mokymų vertinimas (reakcija) (pirmas vertinimo lygis) dar neparodo, kad mokymai yra efektyvūs. Pavyzdžiui, daugelis yra dalyvavę mokymuose, kuriuos vedė entuziastingas dėstytojas, mokantis ilgai išlaikyti auditorijos dėmesį. Tačiau pasitaiko, kad daug ir gražiai kalbėdami dėstytojai nieko naudingo nepasako. Todėl labai svarbu įvertinti dalyvių kompetencijų pokyčius. Kartais išmokimas yra matuojamas pasitelkus subjektyvų pačių besimokančiųjų vertinimą apie turėtas ir įgytas kompetencijas.

Trečiajame lygyje nustatoma, ar naujai įgytos ir patobulintos senos kompetencijos yra taikomos praktikoje (pavyzdžiui, darbe). Įvertinama, ar elgesys iš tikrųjų pasikeitė ir ar tai yra šių mokymų

⁹³ <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/isd/kirkpatrick.html>. Paskutinis prisijungimas 2013 03 01

⁹⁴ D. L. Kirkpatrick. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco. 1998.

⁹⁵ <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>. Paskutinis prisijungimas 2013 03 01.

rezultatas. Dažniausiai šis vertinimas atliekamas praėjus 3-6 mėnesiams po mokymų. Kad vertinimas būtų patikimesnis siūloma, kad konkretų darbuotoją vertintų jo vadovas, pavaldiniai, kolegos ir jis pats save. Puikūs mokymosi rezultatai (antras vertinimo lygis) nereiškia, kad naujos žinios, gebėjimai ir įgūdžiai bus taikomi praktikoje, todėl, norint visapusiško mokymų efektyvumo įvertinimo, svarbūs yra ir šio lygmens matavimai.

Ketvirtas lygmuo – rezultatai, tai yra verslui daromo efekto, kuris kyla iš mokymuose dalyvavusio darbuotojo veiklos po mokymų vertinimas. Vertinimai atliekami labai retai, kadangi, norint įvertinti mokymų poveikį konkretiems rezultatams, reikia dviejų identiškų grupių, kurių viena būtų dalyvavusi mokymuose, o kita – ne. Retais atvejais mokymo įtaką efektyvesniam užduočių atlikimui galima įvertinti palyginus darbuotojo veiklos rodiklius (pavyzdžiui, pardavimų skaičius, pelno padidėjimas ir t.t.) prieš ir po mokymų. Svarbu informuoti kiekvieną dalyvį, kad jaustų atsakomybę nuo mokymų pradžios ir žinotų, jog bus vertinami rezultatai. Tereikia geros vadybos, kuri susietų mokymų sąnaudas su veiklos rezultatais. Be to, išoriniai veiksniai turi įtakos organizacijų veiklos rezultatams, kurie gali aptemdyti gerų ir blogų rezultatų tikrąją priežastį⁹⁶.

Apskritai vertinant mokymų efektyvumo reikšmę pabrėžtina tai, jog dviem bene reikšmingiausiai mokymų efektyvumo aspektais laikytini mokymų rezultatai ir po mokymų vykdomos darbo veiklos rodikliai⁹⁷. Tačiau nepaisant to, jog šie du mokymų efektyvumo aspektai kone vienareikšmiškai pripažinti itin reikšmingais ir abejonių nėra, jog jie konceptualiai susiję, bet vis tik pripažįstama, jog ne mažesnę reikšmę mokymų efektyvumo nustatymui turi ir organizacijoje sukuriamos sąlygos mokymų efektyvumui užtikrinti. Pavyzdžiui, konkretūs darbuotojo rezultatai gali būti ne mokymų, o įvairių nuo organizacijos priklausančių faktorių (darbo sąlygų sukūrimas ir kt.) pasekmė, arba – ne visais atvejais po mokymų vykdoma darbuotojų veikla gali būti sėkminga ir tikslinga tuo atveju, jei organizacija nesukuria darbuotojui galimybių mokymuose įgytų žinių ir įgūdžių pritaikyti ir panaudoti praktiniame darbe⁹⁸.

Apibendrinant paminėtina tai, jog mokymų efektyvumo užtikrinimui būtinas kompleksas įvairių priemonių – vidinė darbuotojo motyvacija ir tikslo nusistatymas prieš ir po mokymus, darbdavio, t.y. organizacijos priemonių sukūrimas darbuotojo mokymuose įgytų žinių praktiniam pritaikymui ir kt.

1.8. Darbuotojo charakteristikos, turinčios poveikį mokymų efektyvumo užtikrinimui

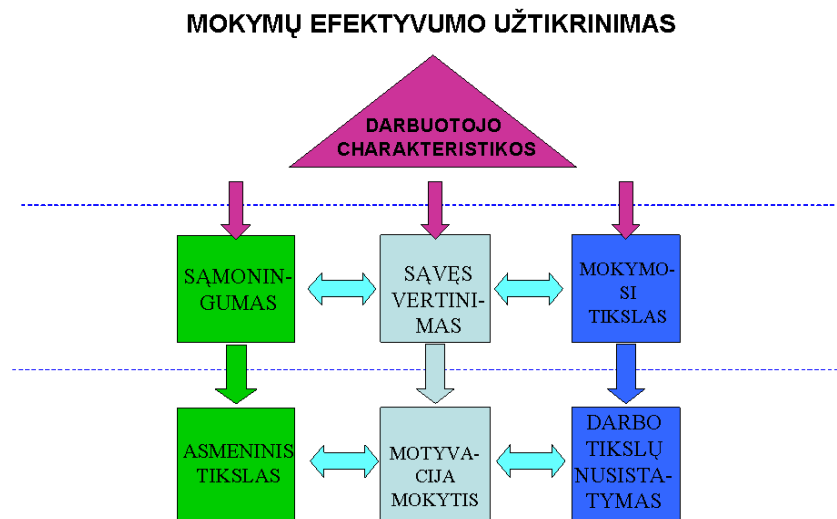
Paminėtina ir šešių darbuotojo charakteristikų ypatumus nagrinėjanti jungtinė kelių personalo vadybos doktrinos specialistų ir praktikų studija, kurios pagrindinė ašis – šešios darbuotojo

⁹⁶ D. L. Kirkpatrick. Evaluating Training Programs: The Four Levels. San Francisco. 1998.

⁹⁷ W. Jr. Arthur, W. Jr. Bennett, P. S. Edens, S. T. Bell. Effectiveness training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. Journal of Applied Psychology. Nr. 88.

⁹⁸ J. A. Colquitt, J. A. LePine, R. A. Noe. Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. Journal of Applied Psychology. Nr 85.

charakteristikos ir viena darbo aplinkos charakteristika, kurios bendrai turi reikšmės mokymų efektyvumo užtikrinimui. Anot A. Tziner, M. Fisher, T. Senior ir J. Weisberg, personalo mokymų efektyvumui didelę reikšmę vaidina šešios darbuotojo charakteristikos – t.y. sąmoningumas, savęs vertinimas, motyvacija mokytis, mokymosi tikslo nusistatymas, darbo tikslų nusistatymas ir mokymų tikslas⁹⁹. Ne mažiau svarbiu faktoriumi efektyviems mokymams laikytina ir darbo aplinkos charakteristika, t.y. mokymosi klimato persikėlimas. Nepaisant to, jog mokymų efektyvumui svarbių darbuotojo charakteristikų yra net šešios, laikoma, jog pačiomis svarbiausiomis atliktų praktinių studijų ir tyrimų pagrindu yra motyvacija mokytis bei mokymosi tikslo nusistatymas. Minėtosios šešios darbuotojų charakteristikos bei viena darbo aplinkos charakteristika buvo analizuotos jau bemaž dešimtį metų, tačiau teorinius apibendrinimus retai kada lydėdavo praktiniai organizacijų tyrimai. Pirmieji šias charakteristikas ir jų reikšmę personalo vadyboje dar 2003 m. identifikavo C. L. Holladay ir M. A. Quinones¹⁰⁰. Jau minėti A. Tziner, M. Fisher ir kiti Jungtinių Amerikos Valstijų personalo vadybos specialistai sėkmingai sujungė šių charakteristikų teorinę bazę su praktiniais tyrimais ir detalizavo keletą praktinių organizacijų tyrimų pavyzdžių. Visos šešios darbuotojo charakteristikos pateikiamos 4 pav. (žr. 4 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal A. Tziner, M. Fisher, T. Senior, J. Weisberg. Effects of trainee characteristics on training effectiveness. *International Journal of Selection and Assessment*. 2007.

4 pav. Mokymų efektyvumo užtikrinimas

Detalizuojant visas šešias darbuotojo charakteristikas visų pirma paminėtinas darbuotojo sąmoningumas. Laikoma, jog aukštą sąmoningumo lygį turintys darbuotojai yra puikiai organizuoti,

⁹⁹ A. Tziner, M. Fisher, T. Senior, J. Weisberg. Effects of trainee characteristics on training effectiveness. *International Journal of Selection and Assessment*. Volume 15, number 2. 2007. p. 167.

¹⁰⁰ C. L. Holladay, M. A. Quinones. Practice variability and transfer of training: the role of self-efficacy generality. *Journal of Applied Psychology*. No. 88. p. 1094-1103.

ištvermingi ir motyvuoti pasiekti pačių geriausių rezultatų darbe. Be kita ko, jie kelia sau labai aukštus reikalavimus ir yra visiškai atsidavę darbui. Manoma, jog darbuotojų sąmoningumas įvairiose profesijose ir darbuose vaidina itin svarbią reikšmę bendram gerų darbuotojo rezultatų užtikrinimui¹⁰¹, o aukštesnį sąmoningumo lygį turintys darbuotojai po kiekvienų mokymų pasiekia daug geresnių rezultatų darbe lyginant su kitais darbuotojais¹⁰².

Antroji darbuotojo charakteristika, t.y. darbuotojo savęs vertinimas laikomas kiekvieno asmeniniu įsitikinimu, jog jis/ji gali pasiekti sėkmingų mokymosi rezultatų ir puikiai susitvarkyti su mokymosi programos tikslais bei jos keliamais praktiniais uždaviniais¹⁰³. Ši charakteristika yra tampriai susijusi su darbuotojo elgsena mokymų metu bei bendrais mokymosi rezultatais, nes vaidina stiprų motyvacinį vaidmenį ir daro poveikį darbuotojo pastangoms mokymuose.

Motyvacija mokytis yra susijusi su darbuotojo ketinimais investuoti daug pastangų ir darbu kiekvienų mokymų metu. Keletas studijų netgi parodė, jog darbuotojo motyvacija yra tiesiogiai susijusi su tuo, kaip gerai darbuotojas perpranta ir įsisavina jam perteikiamą informaciją ir žinias mokymų metu¹⁰⁴, tačiau tokios išvados ne visada lengvai empiriniu būdu pagrindžiamos, nes darbuotojo motyvaciją išmatuoti nėra paprasta.

Mokymosi tikslo nusistatymas itin reikšmingas tiems darbuotojams, kurie ne tik turi stiprią motyvaciją kiekvienuose mokymuose įgyti kiek įmanoma daugiau žinių, bet ir išsikelia sau tikslą ir reikalavimą kiekvienų mokymų metu pagerinti kuo daugiau savo asmeninių ir profesinių įgūdžių bei iš esmės ugdyti savo profesines kompetencijas. Todėl šią charakteristiką turintys darbuotojai itin didelį vaidmenį teikia mokymų programų turiniui ir nuolat kelia mokymams aukštus reikalavimus¹⁰⁵.

Darbuotojai, kurie turi stipriai pasireiškiančią darbo tikslų nusistatymo charakteristiką, siekia demonstruoti savo kompetenciją kiek įmanoma platesniu mastu ir visose savo darbo srityse. Skirtingai negu asmenys, kurie kelia aukštus reikalavimus mokymams, šie darbuotojai, kurie kelia sau aukštus reikalavimus darbe ir nusistato darbo tikslus, nepalyginamai didesnę pasitenkinimą pajunta pasiekę apčiuopiamų sau ir organizacijai naudą atnešančių rezultatų. Nepaisant to, jog visos šiame magistro baigiamajame darbe analizuojamos darbuotojo charakteristikos turi reikšmės mokymų efektyvumo užtikrinimui ir turėtų būti vertinamos kartu, tačiau praktiniai tyrimai parodė, jog mokymosi tikslus ir darbo tikslus nusistatantys darbuotojai iš esmės siekia skirtingų rezultatų: mokymosi tikslus nusistatantys darbuotojai siekia mokymų metu gauti kuo aukštesnius įvertinimo balus (tai taikoma

¹⁰¹ H. Zhas, S. E. Seibert. The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*. No. 91. p. 259-271.

¹⁰² M. R. Barrick, G. L. Stewart, M. Piotrowski. Personality and job performance: test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*. No. 87. p. 243-245.

¹⁰³ C. K. Stevens, M. E. Gist. Effects of self-efficacy and goal orientation training on negotiation skill maintenance: what are the mechanisms? *Personnel Psychology*. No. 50. p. 955-978.

¹⁰⁴ A. Tziner, R. Haccoun, A. Kadish. Personal and situational characteristics influencing the effectiveness of transfer of training improvement strategies. *Journal of Occupational Psychology*. No. 86. p. 629-640.

¹⁰⁵ G. H. Seijts, G. P. Latham, K. Tasa, B. W. Latham. Goal setting and goal orientation: an integration of two different yet related literatures. *Academy of Management Journal*. No. 47. p. 227-240.

tiems atvejams, kuomet mokymų metu atliekami įvairūs darbuotojų pasirodymo mokymų metu vertinimai), tuo tarpu darbo tikslus nusistatantys darbuotojai didesnę reikšmę teikia praktiniams savo pasiektiems rezultatams darbe ir į mokymus žiūri tik kaip į priemonę savo tikslams pasiekti¹⁰⁶.

Galiausiai paskutinė charakteristika – mokymų tikslas leidžia įvertinti kiekvieno darbuotojo asmenines ambicijas mokymų atžvilgiu. Vienam darbuotojui svarbus pats mokymo procesas, kitam mokymai yra tik procedūrinė priemonė savo užsibrėžtiems darbo tikslams pasiekti, kitiems gi darbuotojams mokymai nevaicina svarbaus vaidmens, jei nepadeda užsitikrinti jų įsivaizduojamo mokymų tikslo – pasiekti konkrečių pageidaujamų rezultatų, tokių kaip pripažinimas darbe, paaukštinimas ar piniginis paskatinimas¹⁰⁷. Nesant šių skatinamųjų priemonių kompleksui darbuotojams mokymai apskritai neturėtų prasmės, nes mokymuose pasiekti rezultatai neturėtų konkrečios kiekvieno darbuotojo įsivaizduojamos apčiuopiamos naudos.

Nepaisant to, jog gali susidaryti įspūdis, jog šių darbuotojo charakteristikų detalizavimas yra psichologijos, bet ne vadybos klausimas, pabrėžtina tai, jog siekiant kuo geriau ir visapusiškai jį atskleisti – mokymų efektyvumo klausimas turi būti vertinamas sistemiškai, stengiantis integruoti įvairių mokslo sričių žinias, išvalgas ir apibendrinimus, todėl šiame magistro baigiamajame darbe pateikiamos išvalgos ir apibendrinimai, tikimasi, padės į mokymų ir jų efektyvumo temą pažvelgti per keletą prizmių.

¹⁰⁶ D. VandeWalle, W. Cron, J. W. Jr. Slocum. The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*. No. 86. p. 629-640.

¹⁰⁷ N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, C. Wiswesvaran. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. Vol. 2. London. 2001.

2. VENGRIJOS RIBOTOS ATSAKOMYBĖS BENDROVĖS „GEDEON RICHTER LTD“ LIETUVOS, LATVIJOS IR BULGARIJOS ATSTOVYBIŲ PERSONALO MOKYMŲ IR JŲ EFEKTYVUMO VERTINIMO ANALIZĖ

2.1. Privačių farmacijos kompanijų kontrolė ir priežiūra

Lietuvos Respublikoje privačių farmacijos kompanijų valstybinę kontrolę ir priežiūrą vykdo Valstybinė vaistų kontrolės tarnyba prie Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministerijos (toliau tekste vadinama – VVKT). Pagrindinis VVKT tikslas – saugoti žmonių sveikatą vertinant žmonėms skirtų vaistų kokybę, saugumą ir veiksmingumą bei kontroliuojant rinką, t.y. prižiūrint visus farmacijos sektoriaus rinkos veikėjus, įskaitant ir šiame magistro baigiamajame darbe analizuojamą GR kompaniją. VVKT taip pat aktyviai dalyvauja vaistų registravimo proceso priežiūroje: jei sprendimas dėl vaisto registravimo yra teigiamas – vaistas registruojamas iš karto visose Europos Sąjungos šalyse, o toliau vykdomos įvairios procedūros, t.y. monitoringas, farmakologinis budrumas, reklamos priežiūra ir kt.

Anot šiame magistro baigiamajame darbe apklausto eksperto VVKT direktoriaus Gintauto Barcio, vaisto patekimas į rinką, gamyba, platinimas, didmeninis patekimas į rinką, registracija ir farmakologinis budrumas yra reglamentuojami ne tik nacionaliniu lygmeniu, bet ir išsamiai reglamentuoti Europos Sąjungos teisės aktu – reglamentų, direktyvų, sprendimų ir kt. Europos Komisija sąlyginai neseniai atkreipė dėmesį į farmakotechnikų kvalifikacijos klausimą jiems dirbant vaistinėje ir jų atsakomybės ribas, todėl nors privačių farmacijos kompanijų darbuotojų mokymai yra jų pačių vidinis reikalas ir teisėkūros priemonėmis su mokymais susiję klausimai nereglamentuojami, bet vis tik mokymų klausimas farmacijos kompanijoms yra tikrai aktualus vertinant tai, kad farmacijos sritis yra tikrai jautri, kaip ir visos kitos su visuomenės sveikata susijusios sritys.

Kaip jau minėta, visas vaisto procesas yra kruopščiai prižiūrimas, t.y. procesas, kuris vyksta nuo pat gamybos, registracijos, produkto parengimo, jo ištyrimo, kuomet iš pradžių sugeneruojama medžiaga ir molekulė. Visų pirma gimsta produktas, jis tiriamas ir iš pradžių daromi cheminiai, biocheminiai ir biotechnologiniai tyrimai, taip pat atliekami klinikiniai tyrimai su gyvūnais. Iš karto po to seka registracija, gamyba, tiekimas, patekimas iki vartotojo ir galiausiai po to prižiūrima visa sistema, t.y. kaip ji veikia. Glaustas šio proceso apibūdinimas reikalingas tam, kad būtų galima vizualizuoti farmacijos kompanijos veiklą ir personalo mokymų potencialų turinį.

2.2. GR veiklos sritys, tikslai, uždaviniai ir strateginiai planai

Aukščiausius kokybės standartus atitinkanti ir veržli farmacijos gamykla GR buvo įkurta 1901 m. vaistininko Gedeono Richterio. G. Richteris buvo ne tik bendrovės steigėjas, tačiau jo įmonės įsteigimas taip pat simboliškai ir praktiškai pažymėjo Vengrijos farmacijos pramonės vystymosi pradžią. Pradėjusi veiklą Vengrijoje GR sparčiai tobulėjo ir vystėsi ir šiandien turi atstovybes įvairiose pasaulio valstybėse bei gali pilnavertiškai konkuruoti su garsiausiais farmacijos kompanijų prekių ženklais.

Nuo pat GR gamyklos įkūrimo Vengrijoje pradėjo vystytis ir sparčiai tobulėti savarankiški tyrimai ir vaistų gamyba. Vaistus gaminti gamykliniu būdu reikėjo tokio kapitalo, kuris tais laikais buvo retenybė vakarų pasaulyje. GR centrinės gamyklos Budapešte profilis buvo susijęs su tuometinėmis tarptautinėmis farmacinėmis industrijomis. Kartu su organoterapijos preparatais gamykloje taip pat gaminami įvairūs augaliniai preparatai, o vėliau palaipsniui prieita ir prie sintetinės kilmės produkcijos.

GR rinkos tinklas apima ne tik Europos Sąjungos valstybes, Jungtines Amerikos Valstijas, NVS šalis, bet siekia netgi Japonijos ir Rytų Azijos valstybių farmacijos rinkas. 2010 m. įvyko lemtingą posūkį turinčių farmacijos kompanijų susijungimas – įsigijusi dvi stambias ir inovatyvias kompanijas PregLem ir Grünenthal, GR šiandien kuria savo rinkos tinklą ir skatina produktus ir visoje Europoje. Šiuo metu GR atstovybės veikia 33 pasaulio valstybėse – Rytų ir Vakarų Europoje bei Rytų Azijoje, t.y. Norvegijoje, Švedijoje, Suomijoje, Danijoje, Didžiojoje Britanijoje, Olandijoje, Belgijoje, Vokietijoje, Prancūzijoje, Austrijoje, Portugalijoje, Ispanijoje, Italijoje, Lenkijoje, Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje, Baltarusijoje, Čekijoje, Slovėnijoje, Vengrijoje, Serbijoje, Bulgarijoje, Rumunijoje, Gruzijoje, Ukrainoje, Rusijoje, Kinijoje, Mongolijoje, Kazachstane, Afganistane, Kirgizijoje ir Vietname. Jungtinėse Amerikos Valstijose atstovybių nėra, bet į šį regioną dalis produkcijos yra eksportuojama kitoms farmacijos kompanijoms.

Šiame magistro baigiamajame darbe nagrinėjamos trys faktiškai analogiško dydžio GR atstovybės – Lietuvos, Latvijos ir Bulgarijos. Žemiau pateikiama lentelė, kurioje pateikiami duomenys, kaip pagal užimamas pareigas pasiskirstė darbuotojai šiose trijose jau minėtose atstovybėse 2011 m. (Žr. 4 lentelę).

4 lentelė. GR Bulgarijos, Latvijos ir Lietuvos darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas 2011.

	Bulgarijos atstovybė			Latvijos atstovybė			Lietuvos atstovybė		
	Iš viso	Vyrai	Moterys	Iš viso	Vyrai	Moterys	Iš viso	Vyrai	Moterys
Vadovai	5	2	3	3	1	2	3	1	2
Administracija	4		4	3		3	3		3

Vadybininkai	6	2	4	6	1	5	6	4	2
Medicinos atstovai	20	4	16	18	3	15	25	2	23
Viso	35	8	27	30	5	25	37	7	30

Šaltinis: GR Lietuvos, Latvijos ir Bulgarijos atstovybių personalo skyrių duomenys

GR gali būti laikoma pačius aukščiausius gamybos ir kokybės standartus atitinkančia kompanija. Jos produktai pasiekia daugiau kaip 100 pasaulio valstybių gyventojus. GR jungia daugiau kaip 100 metų Vengrijos farmacijos tradicijas gaminant vaistus aukščiausiomis šiuolaikinėmis technologijomis. GR turi daugiau kaip 100 metų mokslinių tyrimų patirtį ir būtiniausias šiuolaikiškas technologijas inovatyviai ir pažangiai veiklai. Esminis kompanijos siekis – pateikti gyventojų gydymui pirmaujančius preparatus prieinama kaina ir savo veikla padėti Vengrijai būti konkurencinga valstybe. Ši kompanija pelnė pasaulinio garso reputaciją ir prestižą, įėjo į istoriją šioje pramonės šakoje, išrado puikių techninių sprendimų, cheminių procesų, teikia naujoves ir šiomis dienomis. Chemikų, inžinierių, gydytojų, farmacininkų ir techninių ekspertų sunkaus darbo rezultatai, pastangos ir ryžtas mokytis bei tobulėti teikia tvirtą pagrindą GR ilgalaikėi sėkmei. GR ir toliau deda visas pastangas, kad ateityje dar labiau pagerintų savo tarptautinį vaidmenį regione ir toliau teiktų visuomenei naujoviškus produktus prieinamomis kainomis.

Įdomu paminėti tai, jog GR gaminamų vaistų suvartojimas pagal terapines sritis pasiskirsto taip: ginekologija – 34 %, širdies-kraujagyslių sistema – 25 %, centrinė nervų sistema – 13 %, kita – 17 %, mikrorelaksantai 7 %, OTC (nereceptiniai vaistai) – 4 %.

Būdama vertikalčiai integruota multinacionaline kompanija GR apima tokias sritis kaip farmakologinių produktų tyrimus, vystymą, gamybą ir marketingą bei didmeninę ir mažmeninę prekybą. GR taip pat investuoja į siekį tapti tyrimų ir vystymo (R&D) lydere regione.

GR Lietuvos atstovybė įkurta 1994 spalio mėn. 6 d., darbuotojų skaičius šiuo metu siekia 35. GR vadybininkai ne kartą apdovanoti už tarptautinius projektus, gavę geriausių Baltijos regiono vadybininkų apdovanojimus. GR atstovybių darbuotojams visame pasaulyje organizuojami kvalifikacijos ir profesinių tiesioginiam darbui reikalingų įgūdžių tobulinimui reikalingi mokymai, kurių metu stengiamasi perteikti darbuotojams įvairias naujoves teorijoje ir praktikoje, naujausias tendencijas farmacijos sektoriuje, taip pat siekiama pagerinti ir asmeninius darbuotojų įgūdžius siekiant prisidėti prie bendro įmonės rezultatų gerinimo ir aukštesnių bei sėkmingesnių paties darbuotojo veiklos rodiklių. GR atstovybių darbuotojai mokymų metu dalijasi patirtimi su kolegomis iš kitų šalių. GR yra galimybė kilti karjeros laiptais Lietuvoje ir tarptautiniu lygiu, du Lietuvos vadybininkai yra išvykę dirbti į centrinę GR biurą Budapešte.

Vadovai	5	2	3	4	2	2	3	1	2
Administracija	5		5	5	2	3	3		3
Vadybininkai	9	6	3	9	3	6	8	4	4
Medicinos atstovai	16	6	10	17	3	14	21	1	20
Viso	35	14	21	35	10	25	35	6	29

Šaltinis: GR Lietuvos, Latvijos ir Bulgarijos atstovybių personalo skyrių duomenys

Nuolatinis tobulėjimas ir inovacijos yra vienas iš pagrindinių kompanijos siekių nuo pat įkūrimo 1901 m. Šiuo metu GR jau galima vadinti svarbiausiu farmacinių tyrimų centru visoje Centrinėje ir Rytų Europoje. Kompanijos tyrimų ir plėtros skyriuje nuolat dirba 950 žmonių. GR darbuotojai gali didžiulis, nes dirba visoje Vengrijoje labiausiai trokštamoje darbovietėje. Aukštą ir nepriekaištingą kompanijos įvertinimą lėmė jos patikimumas, valdymas, įmonės pilietiškumas, pripažinimas, emocinis patrauklumas, dėmesys darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir mokymų aplinkos kūrimui. Geriausios įmonės reputaciją GR pelnė ne tik dėl skaidrios ir patikimos įmonės veiklos, bet ir dėl aukščiausių kokybės standartus atitinkančių bendrovės gaminamų produktų.

Apibendrinant būtina pabrėžti tai, kad GR pagal visus veiklos rodiklius ir sau keliamus reikalavimus yra aukščiausių kokybės standartus atitinkanti įmonė. Magistro baigiamojo darbo tyrimo tikslais, siekiant visapusiškai įvertinti analizuojamos temos aktualijas ir pateikti praktinį temos tyrimą, įvertinimą ir apibendrinimus, buvo ne tik atliktas trijų GR atstovybių darbuotojų anketavimas, bet magistro baigiamojo darbo temai aktualiausi klausimai buvo pateikti ir keletui GR konkurencinių bendrovių – visos šios informacijos lyginamasis tyrimas ir išvalgos padės užtikrinti šio magistro baigiamojo darbo validumą.

2.3. GR Lietuvos, Latvijos ir Bulgarijos atstovybių personalo mokymų efektyvumas personalo vertinimu

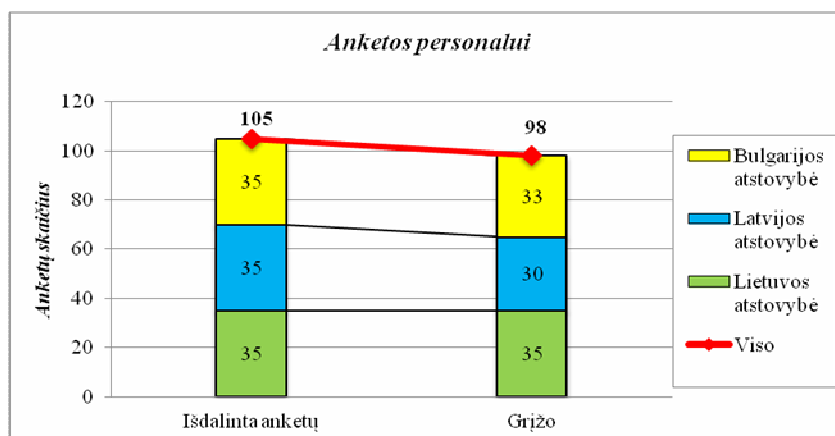
Siekdama išanalizuoti ne tik mokymų bei jų efektyvumo vertinimo teoriją, bet ir pateikti praktinius pavyzdžius bei atlikti išsamius magistro baigiamojo darbo vertę padedančius padidinti empirinius tyrimus, autorė rengdama šį magistro baigiamąjį darbą atliko vieną anketinį tyrimą ir apklausė trijų faktiškai analogišką darbuotojų skaičių turinčių GR atstovybių darbuotojus. Atsižvelgiant į tai, jog autorės analizuojamas objektas – GR Lietuvos, Latvijos ir Bulgarijos atstovybių mokymai ir jų efektyvumo vertinimas, autorė atliko ir jau minėtą anketavimą, ir keletą konkurencinių bendrovių apklausą su tikslu įvertinti su tose įmonėse organizuojamais mokymais ir jų efektyvumo vertinimu susijusius klausimus. Taip pat siekdama maksimalaus analizuojamos temos atskleidimo

autorė apklausė du ekspertus – VVKT direktorių Gintautą Barcį bei GR Lietuvos atstovybės marketingo direktorę Loretą Muralienę. Anketa, kurios pagrindu atliekamas šio magistro baigiamojo darbo tyrimas, penkių konkurencinių bendrovių apklausos duomenys (t.y. UAB "MERCK SHARP & DOHME", UAB "ASTRAZENECA LIETUVA", Vokietijos akcinės bendrovės "BERLIN-CHEMIE MENARINI" atstovybės, "JANSSEN PHARMACEUTICA" N.V. atstovybės ir UAB „Roche Lietuva“) bei abu ekspertiniai interviu kartu su visais gautais atsakymais ir paaiškinamais pateikiami kartu su šio magistro baigiamojo darbo priedais.

2.3.1. Personalo nuomonių tyrimo organizavimas ir metodika

Tyrimai atlikti GR Lietuvos, Latvijos ir Bulgarijos atstovybėse. Atliekant tyrimą buvo vykdoma visų trijų minėtų atstovybių personalo apklausa.

GR Lietuvos, Latvijos ir Bulgarijos atstovybėje dirba po 35 darbuotojus. Kadangi mokymų ir jų efektyvumo vertinimas privačiame farmacijos sektoriuje neįmanomas be tiesiogiai mokymuose dalyvaujančių asmenų, t.y. mokymus organizuojančių įstaigų darbuotojų, nuomonės išsiaiškinimo bei įvertinimo, atliekant GR Lietuvos, Latvijos ir Bulgarijos personalo nuomonės tyrimą buvo apklausti svarbiausi mokymų dalyviai ir mokymuose perteikiamos informacijos ir žinių gavėjai – minėtų trijų atstovybių personalas (vadovai, administracijos darbuotojai, vadybininkai ir medicinos atstovai). Tyrimo respondentų imtis sudaryta naudojant tikslinę atranką. Personalo nuomonės tyrimas atliktas apklausos būdu, visų trijų atstovybių darbuotojams buvo pateikta anketa, sudaryta remiantis šiame magistro baigiamajame darbe naudotais literatūros šaltiniais. Personalo anketą sudarė 29 klausimai, padedantys atskleisti organizacijos darbuotojų nuomonę įvairiais organizacijos mokymų ir jų efektyvumo įvertinimo klausimais. Atliekant organizacijos darbuotojų nuomonės tyrimą tiriamuoju laikotarpiu (2013 m. sausio – vasario mėn.) buvo išdalinta 105 anketos. Gautos 98 anketos. Žr. 5 pav.



5 pav. Anketos personalui

Atlikus tyrimą pastebėta, jog šimtas procentų atsakymų į išdalintas anketas buvo gauta Lietuvos atstovybėje. Mažiausiai anketų užpildė Latvijos atstovybės darbuotojai – joje iš 35 išdalintų anketų grįžo 30 anketų. Vertinant bendrą atlikto tyrimo reprezentatyvumą būtina pabrėžti, jog į anketas atsakė 93 procentai respondentų. Tai labai didelis apklausos anketų reprezentatyvumas. Surinktų anketų skaičius yra pakankamas – tai leidžia daryti reikiamas išvalgas, apibendrinimus ir jų pagrindu parengti pasiūlymus organizacijai, t.y. atlikto tyrimo pagrindu galima vertinti su kompanijoje organizuojamais mokymais susijusius klausimus ne tik bendrais aspektais, bet ir įvairiais pjūviais – pagal darbuotojų amžių, darbo stažą, išsilavinimą ir kita.

Imties skaičiavimai atlikti naudojant formulę:

$$n = \frac{z^2 v(1-v)}{\left(1 - \frac{1}{N}\right) \Delta^2 + \frac{z^2 v(1-v)}{N}}^{108}$$

Gauti duomenys buvo apdoroti EXCEL programa. Tai paprasta ir patogi duomenų apdorojimo programa. Klausimų duomenys vaizduojami grafiškai.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti GR Lietuvos, Latvijos ir Bulgarijos atstovybių darbuotojų nuomones ir vertinimus apie mokymus organizacijoje bei su mokymų efektyvumo vertinimu susijusius klausimus.

Tyrimo laikas – Personalo nuomonės tyrimas buvo atliktas 2013 m. sausio – vasario mėn.

Tyrimo eiga:

- Klausimyno sudarymas;
- Tyrimo imties sudarymas ir apklausa;
- Duomenų pirminis apdorojimas;
- Duomenų analizė;
- Rezultatų apibendrinimas ir išvados.

2.3.2. Personalo nuomonės tyrimo apžvalga ir analizė

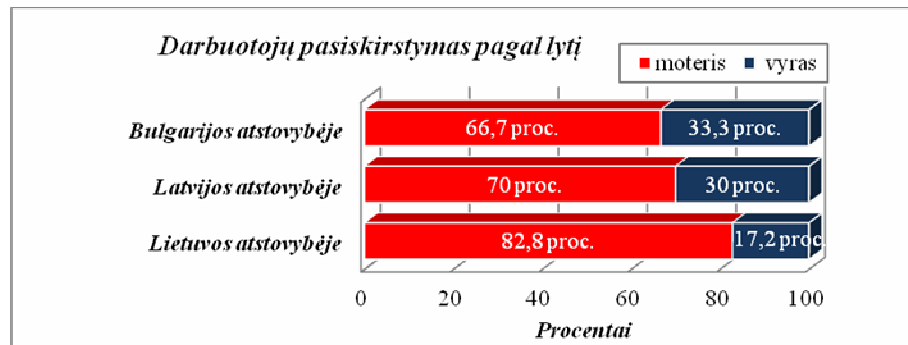
Didžiausia dalis anketavimo metu apklaustų darbuotojų dirba GR Lietuvos atstovybėje – 36 proc. Tarp apklaustų darbuotojų Bulgarijos atstovybės darbuotojų yra 34 proc., o Latvijos atstovybės – 30 proc. Darbuotojų pasiskirstymas pagal atstovybes, kuriose jie dirba, pateikiamas 6 pav.

¹⁰⁸ Vitkauskas L., Sapagovas J., Rašymas A., Šaferas V. Informatikos ir matematikos statistikos pradmenys. Kaunas. 2000. p. 22-23.



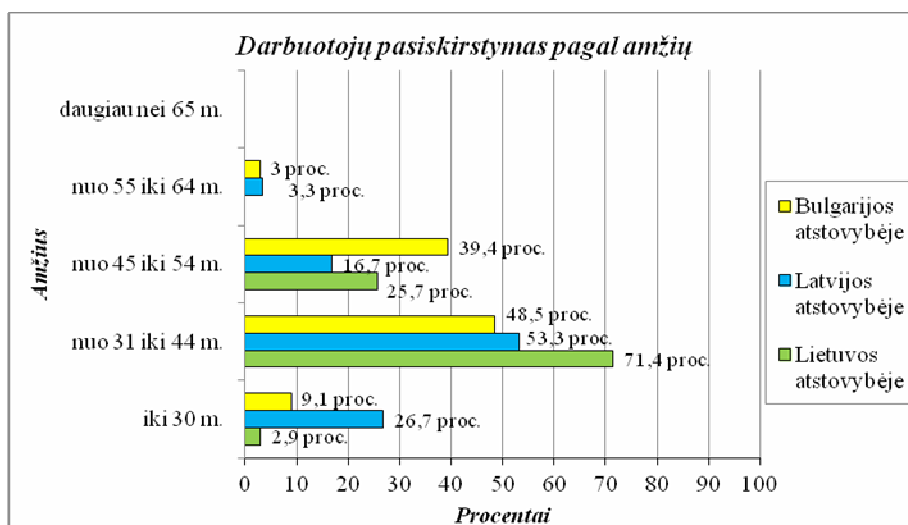
6 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal atstovybes, kuriose jie dirba

Analizuojamų GR atstovybių personalą sudaro daugiausia moterys. Didžiausia dalis moterų (net 82,8 proc.) dirba Lietuvos atstovybėje. 70 proc. moterų dirba Latvijos atstovybėje ir tik kiek mažiau – Bulgarijos atstovybėje. Apklaustų trijų atstovybių personalo darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį pateikiamas 7 pav.



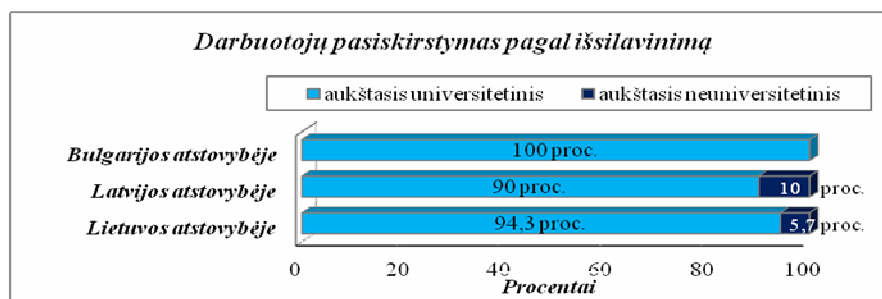
7 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį

Analizuojant apklaustų atstovybių darbuotojų amžių pažymėtina ta, jog Lietuvos atstovybėje, lyginant su Latvijos ir Bulgarijos atstovybės, dirbančių darbuotojų amžius yra jauniausias. Tiek Bulgarijos, tiek Latvijos atstovybėse dirba atitinkamai po 3 ir 3.3 proc. 55-64 m. amžiaus darbuotojų. Lietuvos atstovybėje tokio amžiaus grupės darbuotojų nėra nei vieno. Net 71.4 proc. Lietuvos atstovybėje dirbančių darbuotojų yra 31-44 m. amžiaus ir tik 2.9 proc. joje dirbančių darbuotojų yra iki 30 m. amžiaus. Tuo tarpu Bulgarijoje daugiausia dirbančių darbuotojų – 31-44 m. amžiaus (48.5 proc. respondentų) bei 45-54 m. amžiaus (39.4 proc. respondentų). Visų trijų atstovybių darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių pateikiamas 8 pav.



8 pav. Darbuotoju pasiskirstymas pagal amžiu

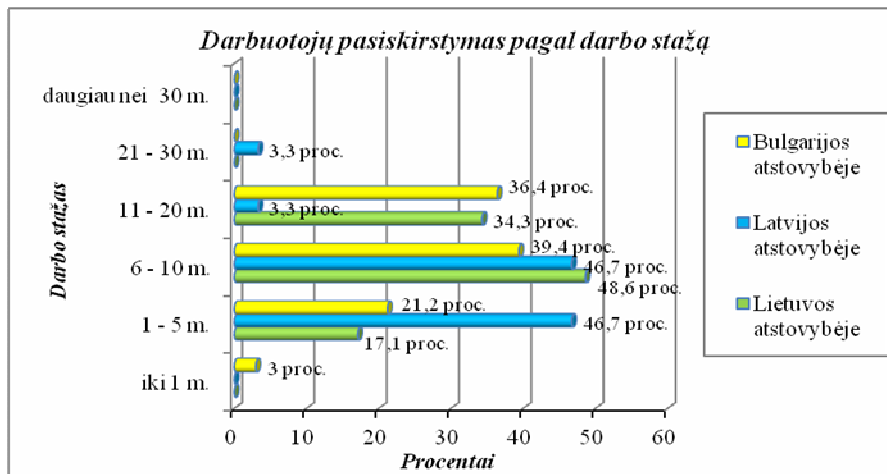
Paklausus visų tiriamų atstovybių darbuotoju apie išsilavinimą paaiškėjo, jog aukštąjį universitetinį išsilavinimą turi visi ir kiekvienas be išimties apklaustas Bulgarijos atstovybės darbuotojas – t.y. 100 proc. Latvijos atstovybės darbuotoju tarpe aukštąjį universitetinį išsilavinimą turi 90 proc., kiti likusieji 10 proc. turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Panašūs rezultatai pagal darbuotoju išsilavinimą yra ir Lietuvos atstovybėje, tad darytina išvada, jog bendrai vertinant tiriamų atstovybių darbuotojai yra gerai išsilavinę ir jų nuomonę bei vertinimą dėl organizacijos vykdomų mokymų bei jų efektyvumo vertinimo galima vertinti kaip svarią išsilavinusių žmonių nuomonę. Darbuotoju pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateikiamas 9 pav.



9 pav. Darbuotoju pasiskirstymas pagal išsilavinimą

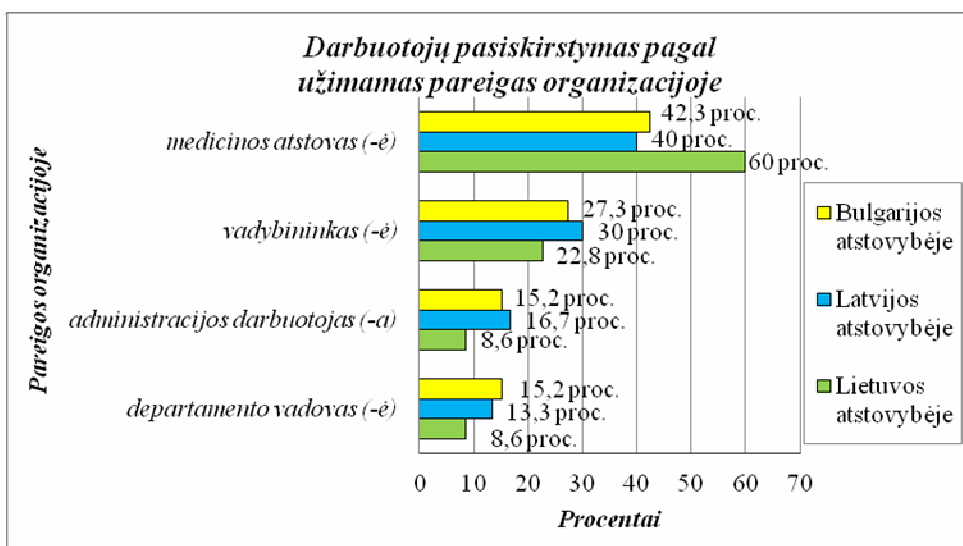
Analizuojant apklaustų atstovybių darbuotoju darbo stažą organizacijoje rezultatai nudžiugino – nemaža dalis respondentų turi nemenką darbo stažą, todėl jų nuomonę anketoje esančiais klausimais šiam magistro baigiamajam darbui turi dar didesnės reikšmės, nes jų nuomonę ir vertinimas daromas jų ilgamečio darbo organizacijoje kontekste ir leis padaryti išvadas vertinant mokymų aktualijas ir galimą problematiką. Svarbu tai, jog Latvijos atstovybėje, lyginant su Lietuvos ir Bulgarijos atstovybėmis, dirba 3,3. proc. darbuotoju, turinčių ilgametį darbo stažą – net 21-30 m. Tuo tarpu toje pačioje minimoje Latvijos atstovybėje 11-20 m. darbo stažą turi tas pats procentas – t.y. 3,3. proc. darbuotoju, o didžioji dalis Latvijos atstovybės respondentų (46,7 proc.) turi 6-10 m. ir toks pat procentas respondentų turi 1-5 m. darbo stažą. Analizuojant Bulgarijos atstovybės darbuotoju darbo

stažą galima pažymėti tai, jog didžioji dalis apklaustų darbuotojų šioje atstovybėje dirba 6-10 m. (39.4 proc.), o Lietuvos atstovybėje didžiausia dalis apklaustų darbuotojų turi taip pat 6-10 m. stažą (48.6 proc.). Paminėtina ir tai, jog nei Latvijos, nei Lietuvos atstovybėse nėra nei vieno darbuotojo, dirbančio trumpiau nei 1 m., kai tuo tarpu Bulgarijos atstovybėje tokių darbuotojų yra 3 proc. Visų darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą pateikiamas 10 pav.



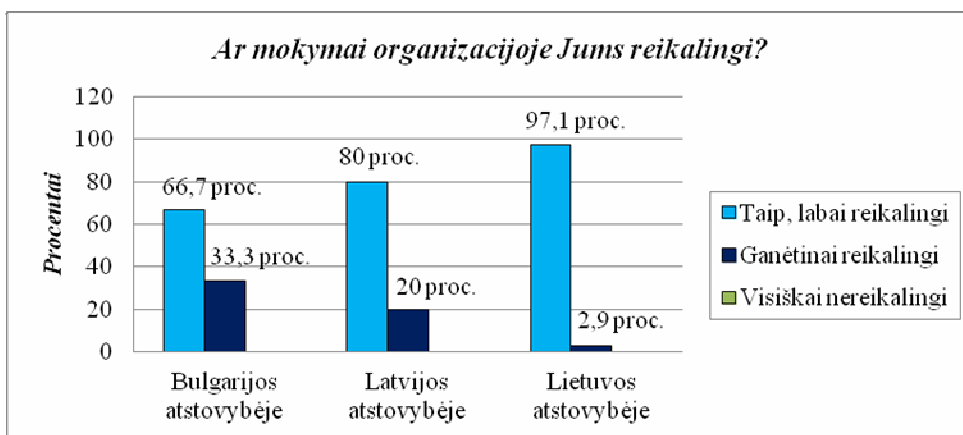
10 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Galiausiai analizuojant apklaustų darbuotojų pasiskirstymą pagal įvairius rodiklius reikėtų panagrinėti ir darbuotojų pasiskirstymą pagal užimamas pareigas organizacijoje. Atlikus lyginamąją analizę šiuo aspektu pažymėtina, jog visose trijose nagrinėjamose atstovybėse didžiausią dalį darbuotojų sudaro medicinos atstovai. Lietuvos atstovybėje jų yra net 60 proc., Latvijos – 40 proc., o Bulgarijos – 42.3 proc. Anketavimo rezultatai taip pat parodė, jog Lietuvos atstovybėje dar dirba 22.8 proc. vadybininkų, 8.6 proc. administracijos darbuotojų ir toks pat procentas – t.y. 8.6 proc. departamento vadovų. Įdomu tai, jog pagal administracijos darbuotojų ir departamentų vadovų skaičių, Lietuvoje jų dirba mažiausiai lyginant su kitomis dviem atstovybėmis – Latvijos atstovybėje administracijos darbuotojų ir departamento vadovų dirba atitinkamai 16.7 proc. ir 13.3 proc., o Bulgarijos – ir administracijos darbuotojų, ir departamento vadovų dirba po 15.2 proc. Visų trijų atstovybių darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas organizacijoje pateikiamas 11 pav.



11 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas organizacijoje

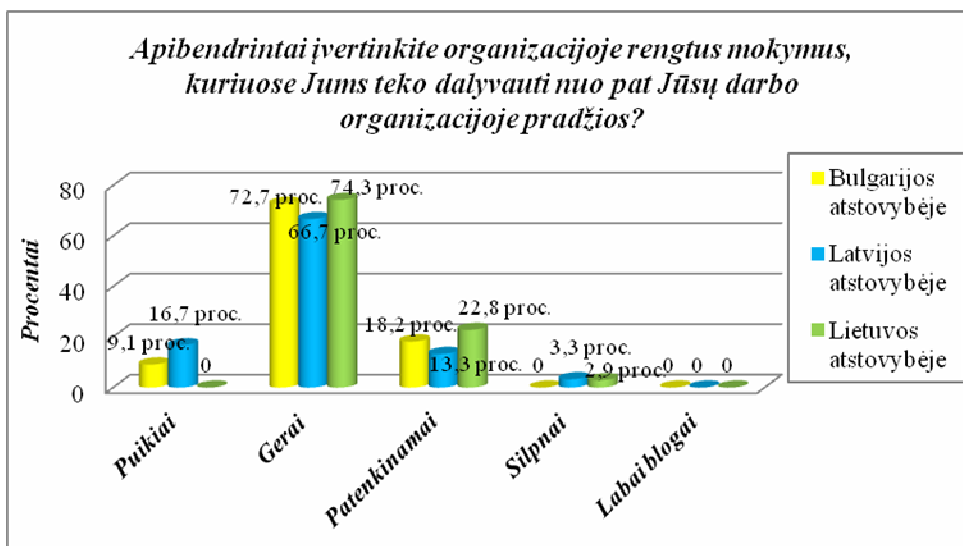
Pats pirmasis su mokymais susijęs klausimas, kuris buvo pateiktas visų trijų atstovybių darbuotojams – mokymų reikalingumo įvertinimui skirtas klausimas. Darbuotojų buvo teiraujamasi, ar mokymai organizacijoje jiems reikalingi. Rezultatai parodė, jog mokymai labiausiai reikalingi Lietuvos atstovybės darbuotojams. Šioje atstovybėje apklaustų darbuotojų tarpe net 97,1 proc. darbuotojų mano, jog mokymai organizacijoje jiems labai reikalingi ir tik 2,9 proc. darbuotojų mano, jog mokymai jiems yra ganėtinai reikalingi. Atsakiusiųjų, jog mokymai jiems visiškai nereikalingi, nei vienoje iš trijų atstovybių nėra nei vieno. Bulgarijos atstovybėje manančių, jog mokymai jiems labai reikalingi yra 66,7 proc., o 33,3 proc. šios atstovybės darbuotojų yra įsitikinę, kad mokymai jiems yra ganėtinai reikalingi. Trečiojoje tiriamoje – Latvijos atstovybėje darbuotojų, kurie mano, jog mokymai jiems yra labai reikalingi yra 80 proc., o likusieji šios atstovybės darbuotojai mano, jog mokymai jiems yra ganėtinai reikalingi. Toks šio klausimo rezultatų pasiskirstymas leidžia manyti, jog darbuotojai supranta jiems mokymų nešamą naudą, todėl jų reikalingumu neabejoja. Žr. 12 pav.



12 pav. Darbuotojų požiūris dėl mokymų reikalingumo organizacijoje

Respondentų atsakymai į vieną iš klausimų, parodančių, kaip darbuotojai bendrai vertina mokymų, kuriuose jiems teko dalyvauti nuo pat jų darbo organizacijoje pradžios, kokybę, leidžia

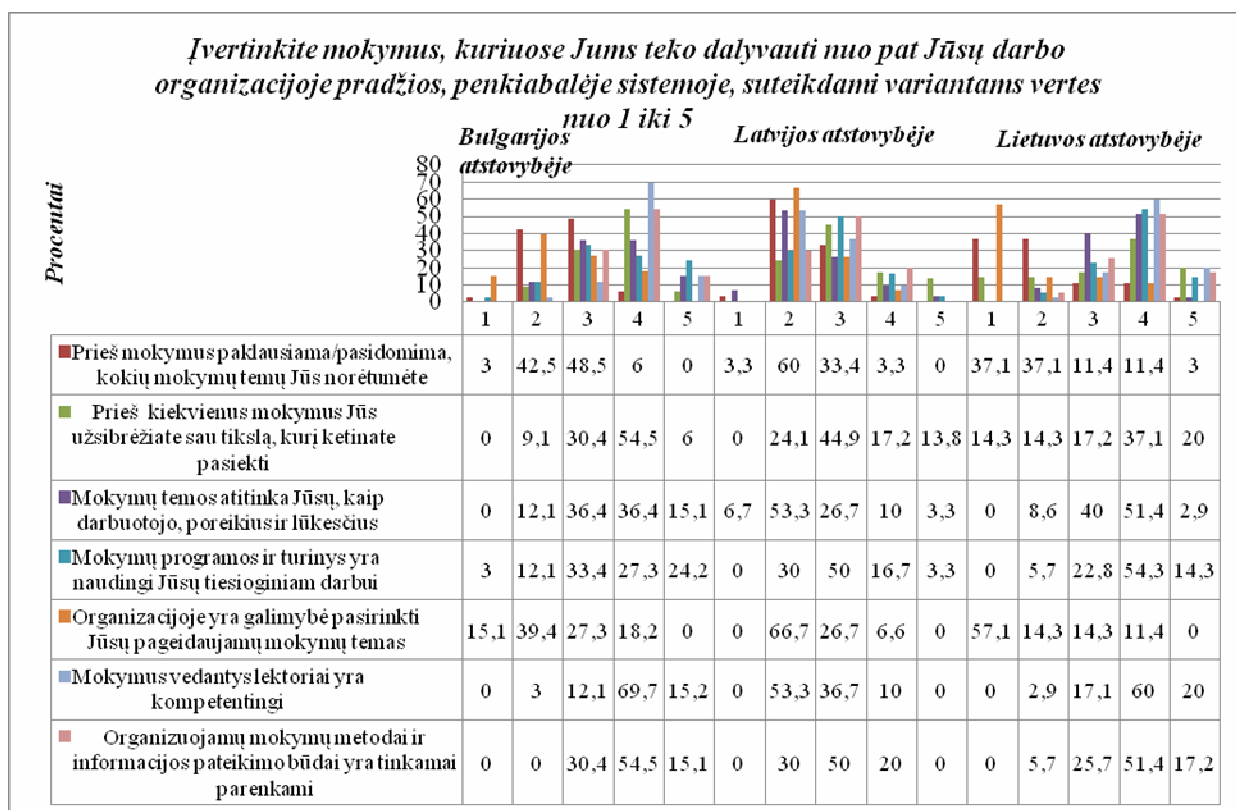
daryti išvadas, jog didžioji dalis visų trijų atstovybių respondentų mokymus, kuriuose jiems teko dalyvauti nuo pat jų darbo organizacijoje pradžios, vertina gerai. Lietuvos atstovybėje tokių darbuotojų yra 74.3 proc., Latvijos – 66.7 proc., o Bulgarijos – 72.7 proc. Latvijos ir Bulgarijos atstovybėse žemas procentas darbuotojų atsakė manantys, kad mokymus, kuriuose jiems teko dalyvauti nuo pat jų darbo organizacijoje pradžios, jie vertina puikiai (Latvijos ir Bulgarijos atstovybėse atitinkamai 16.7 proc. ir 9.1 proc.), tuo tarpu Lietuvos atstovybėje mokymus puikiai vertinančio darbuotojo nėra nei vieno. 22.8 proc. Lietuvos atstovybės respondentų mokymus vertina patenkinamai, o 2.9 proc. – silpnai. Visų trijų atstovybių darbuotojų vertinimai pateikiami 13 pav.



13 pav. Mokymų, kuriuose darbuotojai dalyvavo nuo darbo organizacijoje pradžios, vertinimas

Siekiant labai tiksliai sužinoti darbuotojų nuomonę šio magistro baigiamojo darbo tikslams reikšmingais klausimais darbuotojams buvo duota galimybė įvairius mokymų klausimus įvertinti penkiabalėje sistemoje, suteikiant 1 kaip blogiausią įvertinimą, o 5 – kaip geriausią įvertinimą. Bulgarijos atstovybės darbuotojų apklausa parodė, jog 5 balams tai, kaip prieš mokymus šios atstovybės darbuotojų paklausiama/pasidomima, kokių mokymų temų jie norėtų, atsakė 0 proc. darbuotojų, Latvijoje – taip pat 0 proc. darbuotojų, o Lietuvoje – 3 proc. darbuotojų. Didžioji dalis Bulgarijos atstovybės darbuotojų (48.5 proc.) šiam klausimui skyrė 3 balus, Latvijoje – 60 proc. skyrė 2 balus, o Lietuvoje – toks pat procentas darbuotojų, t.y. 37.1 proc. skyrė šiam klausimui 1 ir 2 balus. Darbuotojų paklausus, kaip jie vertina tai, jog prieš kiekvienus mokymus jie užsibrėžia sau tikslą, kurį ketina pasiekti, Bulgarijos atstovybėje didžiausia dalis darbuotojų – 54.5 proc. darbuotojų šiam klausimui skyrė 4 balus, aukščiausią įvertinimą, t.y. 5 balus skyrė 6 proc., kai tuo tarpu Latvijos atstovybėje 5 balus tam skyrė 13.8 proc. darbuotojų, o Lietuvos atstovybėje – 20 proc. darbuotojų. Lietuvos atstovybės darbuotojų apklausos rezultatai šiuo klausimu parodė dar ir tai, jog net 14.3 proc. darbuotojų prieš mokymus neužsibrėžia sau jokio tikslo, kai tuo tarpu patį žemiausią įvertinimą šiam klausimui suteikusių darbuotojų Latvijos atstovybėje nėra nei vieno (0 proc.). Patys geriausi rezultatai

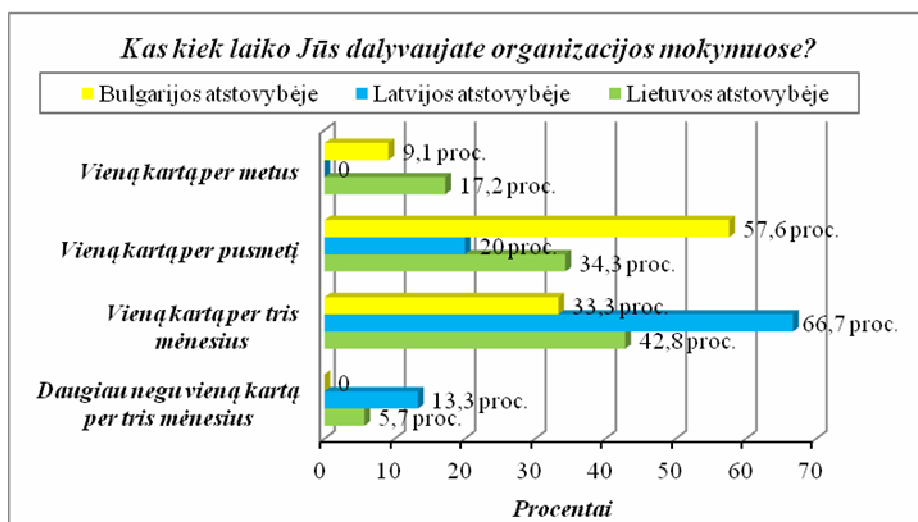
šiuo klausimu matomi Bulgarijos atstovybėje, tad darytina išvada, jog šios atstovybės darbuotojai į mokymus žiūri kaip į sistemingą procesą, siekdami užsibrėžti sau tikslus ir juos nuosekliai siekti. Būtent Bulgarijos atstovybėje geriausi įvertinimai stebimi ir vertinant tai, ar mokymų temos atitinka visų trijų atstovybių darbuotojų poreikius ir lūkesčius mokymų temų atžvilgiu. Šioje atstovybėje 3 ir 4 balus šiam klausimui skyrė po lygiai – t.y. 36.4 proc. darbuotojų ir sąlyginai tikrai nemažas procentas – 15.1 proc. darbuotojų šiam klausimui skyrė 5 balus. Vertindami, kaip mokymų programos ir jų turinys yra naudingi jų tiesioginiam darbui, Bulgarijos atstovybės darbuotojai didžiąja dalimi šį klausimą įvertino 3 balais – t.y. 33.4 proc. darbuotojų, didžioji dalis Lietuvos atstovybės darbuotojų šį klausimą įvertino 4 balais – t.y. 54.3 proc. darbuotojų. Tai yra didžiausias skaičius darbuotojų vertinant visų trijų atstovybių mastu, kuris šį klausimą įvertino net 4 balais iš 5 galimų, tad tai leidžia daryti išvadą, jog Lietuvos atstovybės darbuotojai išties gana gerai vertina mokymų ir jų programų turinį bei teikiamą naudą jų tiesioginiam darbui. Kaip parodė teorinėje magistro baigiamojo darbo dalyje analizuoti šaltiniai ir Lietuvos bei užsienio publikacijos, mokymų nauda tiesioginiam darbui yra svarbus mokymų vertinimo reikšmingumo kriterijus, tad šio klausimo praktinis pagrindimas išties padidina darbo praktinę reikšmę. Vertindami organizacijoje teikiamas galimybes pasirinkti pageidaujamas mokymų temas Bulgarijos atstovybės darbuotojų didžioji dalis šį klausimą įvertino tik 2 balais (39.4 proc. šios atstovybės darbuotojų), Latvijos atstovybės darbuotojų didžioji dalis šį klausimą įvertino taip pat tik 2 balais (net 66.7 proc. respondentų), o Lietuvos atstovybės darbuotojų tarpe stebėtinai didelis skaičius respondentų, net 57.1 proc. šį klausimą įvertino pačiu žemiausiu balu. Tokie apklausos rezultatai neišvengiamai rodo, jog Lietuvos atstovybėje susiduriama su problemomis užtikrinant darbuotojų interesų tenkinimą dėl mokymų temų pasirinkimo. Vertinant mokymus vedančių lektorių kompetenciją galima pastebėti, jog visų trijų atstovybių darbuotojų vertinimu kompetentingiausi lektoriai yra Bulgarijos atstovybės darbuotojų dalyvautuose mokymuose, nes net 4 balus skyrė išties didelis procentas – t.y. 69.7 proc. šios atstovybės respondentų. Lietuvoje tiek pat balų lektorių kompetentingumui skyrė 60 proc. respondentų, kai tuo tarpu Latvijos atstovybėje mokymų lektorių kompetentingumas įvertintas išties prasčiausiai – tik 2 balus skyrė net 53.3 proc. darbuotojų. Vertindami organizuojamų mokymų metodus ir informacijos pateikimo būdus visų trijų atstovybių darbuotojai tai įvertino gana gerai – vidutiniškai 3-4 balais, o Lietuvos atstovybėje gana nemažai darbuotojų – 17.2 proc. šiam vertinimui skyrė maksimalų 5 balų įvertinimą. Visi iki šio anketavimo praėjusių mokymų vertinimo išsamūs statistiniai duomenys pateikiami 14 pav.



14 pav. Mokymų, kuriuose darbuotojai dalyvavo nuo darbo organizacijoje pradžios, įvertinimas

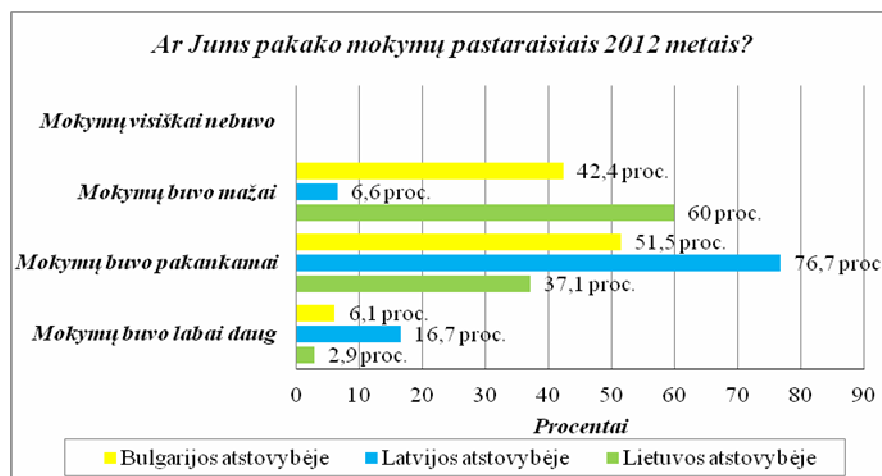
Darbuotojų taip pat buvo teirautasi apie tai, kaip dažnai jų atstovybėse vyksta mokymai ir, ar darbuotojų vertinimu, mokymų jiems yra užtekstinai. Rezultatai parodė, jog bene daugiausia mokymų vyksta Latvijos atstovybėje – šioje atstovybėje 13,3 proc. respondentų mokymuose dalyvauja daugiau negu vieną kartą per tris mėnesius. Bulgarijos atstovybėje mokymai taip dažnai nevyksta, nes nebuvo nei vieno respondento, nurodžiusio tokį mokymų organizavimo dažnį lyginant su Lietuvos atstovybe, kurioje daugiau negu vieną kartą per tris mėnesius mokymuose dalyvauja 5,7 proc. darbuotojų. Vertinant Bulgarijos atstovybės apklausos rezultatus aiškiai matyti, jog didžioji dalis šios atstovybės darbuotojų mokymuose dalyvauja vieną kartą per pusmetį (57,6 proc. apklaustų darbuotojų), Lietuvos atstovybėje mokymuose dažniausiai dalyvaujama vieną kartą per tris mėnesius (42,8 proc. darbuotojų), o Latvijoje – taip pat vieną kartą per tris mėnesius (šioje atstovybėje šis procentas siekia net 66,7 proc.). Lyginant GR bendrovės duomenis su konkurencinių bendrovių apklausos duomenimis pabrėžtina tai, jog Berlin-Chemie Menarini Lietuvos atstovybės mokymai organizuojami du kartus per metus. Per paskutinius 5 metus mokymų skaičius išliko nepakitęs. Janssen Pharmaceutica N.V. Lietuvos atstovybėje mokymai organizuojami mažiausiai vieną kartą per metus, kartais net keletą kartų per metus. Merck Sharp & Dohme (MSD) kompanijoje mokymai organizuojami mažiausiai 2 kartus per metus, o Roche Lietuva mokymai organizuojami pagal darbuotojo ir įmonės poreikį. Pilnos konkurencinių bendrovių apklausos su išsamiais atsakymais pridedamos kaip priedai prie šio magistro

baigiamojo darbo. Išsamūs duomenys, parodantys, kaip dažnai GR Lietuvos, Latvijos ir Bulgarijos atstovybių darbuotojai dalyvauja mokymuose, pateikiami 15 pav.



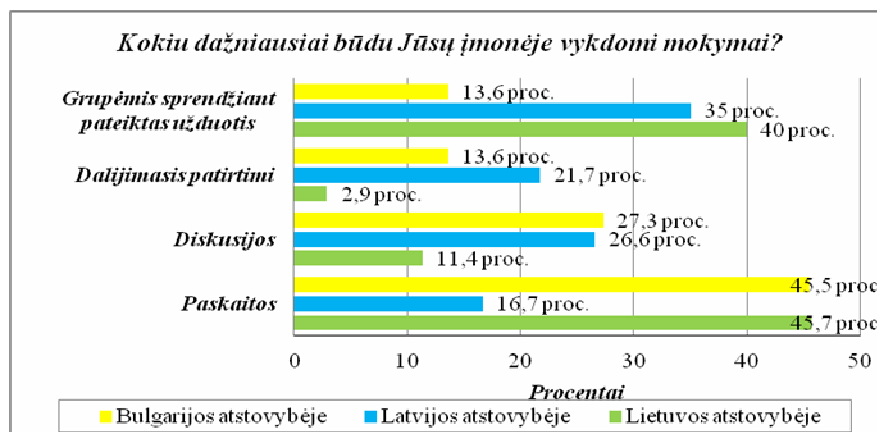
15 pav. Darbuotojų dalyvavimo mokymuose dažnis

Kaip parodė apklausos rezultatai, anaiptol ne visų darbuotojų manymu aukščiau nurodomų mokymų dažnis yra pakankamas. Ši tendencija ypatingai pastebima Lietuvos atstovybės respondentų tarpe – darbuotojų pasiteiravus apie mokymų pakankamumą 2012 m. šioje atstovybėje net 60 proc. darbuotojų yra įsitikinę, jog vertinant 2012 m. organizuotų mokymų skaičių, jiems jų buvo per mažai. Organizuotų mokymų skaičiumi labiausiai patenkinti Latvijos atstovybės darbuotojai, nurodę, jog net 76,7 proc. šios atstovybės darbuotojų nuomone mokymų 2012 m. jiems buvo pakankamai ir sąlyginai didelis procentas tos pačios Latvijos atstovybės darbuotojų taip pat nurodė, jog mokymų jiems buvo netgi labai daug (16,7 proc. apklaustų darbuotojų). Bulgarijos atstovybės darbuotojai didžiąja dalimi įvertino mokymų 2012 m. skaičių kaip per mažą (42,4 proc.) ir pakankamą (51,5 proc.). Visų atstovybių darbuotojų vertinimas dėl organizuotų mokymų pakankamumo 2012 m. pateikiamas 16 pav.



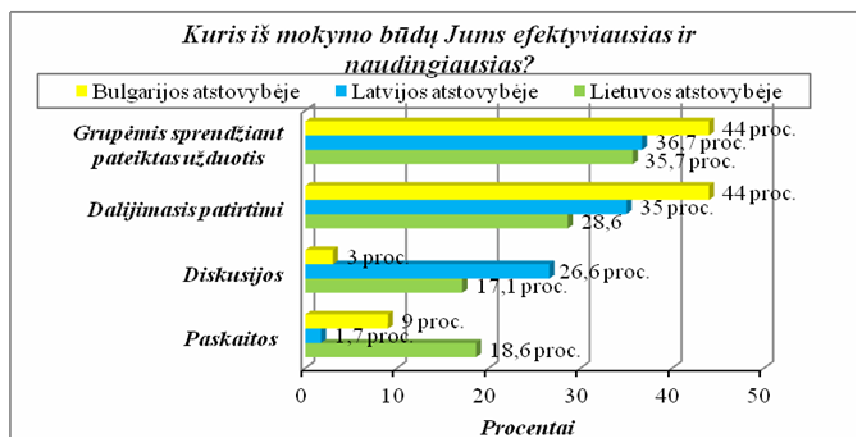
16 pav. Organizuotų mokymų pakankumas 2012 m.

Vertinant mokymų formą, kuria dažniausiai organizuojami mokymai tiriamų atstovybių darbuotojams, rezultatai pasiskirstė ganėtinai įvairiai. Lietuvos atstovybės darbuotojams mokymai dažniausiai vyksta paskaitų būdu (45.7 proc.), rečiausiai naudojamas dalijimosi patirtimi būdas (2.9 proc.). Latvijos atstovybės darbuotojams mokymai dažniausiai vyksta sprendžiant pateiktas užduotis (35 proc.), rečiausiai – paskaitų forma (16.7 proc.). Bulgarijos atstovybėje mokymai dažniausiai vyksta paskaitų forma (45.5 proc.), rečiausiai – sprendžiant pateiktas užduotis ir dalijantis patirtimi (šie atsakymai pasiskirstė po lygiai – t.y. po 13.6 proc.). Dažniausi organizuojamų mokymų būdai pateikiami 17 pav.



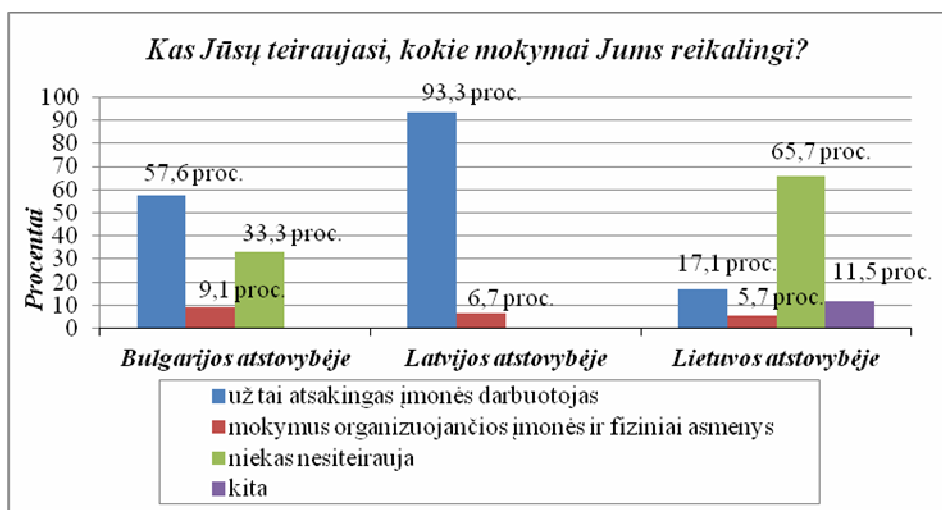
17 pav. Dažniausiai naudojami mokymų organizavimo būdai

Vertindami mokymų organizavimo būdų efektyvumą visų trijų atstovybių respondentai pačiais efektyviausiais ir naudingiausiais mokymų organizavimo būdais vieningai pripažino darbą grupėmis sprendžiant pateiktas užduotis ir dalijimąsi patirtimi. Bulgarijos atstovybėje šie atsakymai pasiskirstė po lygiai – t.y. po 44 proc., Lietuvos atstovybėje darbą grupėmis sprendžiant pateiktas užduotis efektyviausiu ir naudingiausiu būdu laiko 35.7 proc., o dalijimąsi patirtimi pasirinko 28.6 proc. respondentų. Latvijos atstovybėje pačiu neefektyviausiu ir nenaudingiausiu mokymų organizavimo būdu laikomos paskaitos (1.7 proc. respondentų), o geriausiai įvertintas darbas grupėmis sprendžiant pateiktas užduotis (36.7 proc. apklaustų darbuotojų). Naudingiausi mokymų organizavimo būdai pateikiami 18 pav.



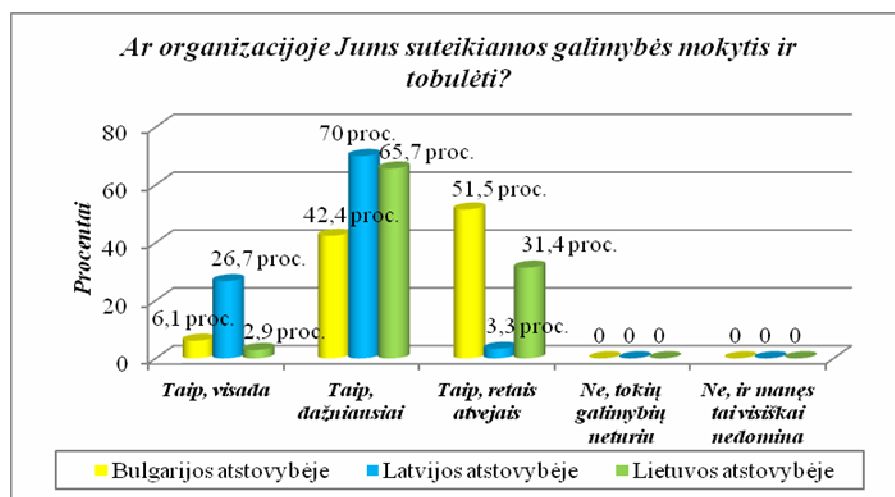
18 pav. Efektyviausi ir naudingiausi mokymų organizavimo būdai

Darbuotojų paklausus, kas jų teiraujasi apie tai, kokie mokymai jiems reikalingi (t.y. kas yra atsakingas už darbuotojų poreikio mokymams įvertinimą) paaiškėjo, jog Lietuvos atstovybėje yra kritiškai didelis procentas darbuotojų (net 65.7 proc.), kurių nuomonės apie jiems reikalingus mokymus visiškai niekas nesiteirauja, priešingai nei, pavyzdžiui, Latvijos atstovybėje, kurioje nėra nei vieno darbuotojo, kurio nuomonės nebūtų teiraujamosi. Latvijos atstovybėje absoliuti dauguma respondentų (93.3 proc.) pažymi, jog jų nuomonės apie tai, kokie mokymai jiems reikalingi, teiraujasi už tai atsakingas įmonės darbuotojas. Bulgarijos atstovybėje taip pat yra 33.3 proc. darbuotojų, kurių nuomonės apie jiems reikalingus mokymus niekas nesiteirauja, tad tiek Lietuvos, tiek Bulgarijos atstovybių atžvilgiu ši situacija taisytina ir rekomenduotina mokymų poreikį įvertinti absoliučiai visų darbuotojų atžvilgiu, o ne tik darbuotojų dalies. Tai padėtų užtikrinti geresnius mokymų efektyvumo rodiklius, nes mokymai būtų organizuojami atsižvelgiant į darbuotojo lūkesčius ir poreikį bei būtų tikslingi. Kaip paaiškėjo po ekspertinio interviu su GR Lietuvos atstovybės marketingo direktore Loreta Muraliene, iki šiol įmonėje nebuvo centralizuotos sistemos ir atsakingų žmonių, kurie inicijuotų ir rūpintųsi mokymų planavimu ilgalaikiu laikotarpiu. Tik praėjusiais metais centriniame GR biure buvo sukurta pareigybė ir įdarbintas žmogus, kuris bus atsakingas už visų produktų vadybininkų vystymą GR nacionalinėse atstovybėse, todėl tikėtina, jog esant atsakingam žmogui mokymų reikalingumas bus atliekamas sėkmingiau ir organizuojami mokymai bus efektyvesni. Vertinant konkurencinių bendrovių apklausos duomenis pabrėžtina tai, jog darbuotojų poreikio vertinimas kai kuriose iš konkurencinių bendrovių yra suprantamas kaip išties svarbus mokymų sėkmei, pavyzdžiui, Roche Lietuva kompanija teigia, jog mokymai jų bendrovėje vykdomi tik aiškiai žinant poreikį, su tikslu kelti darbuotojo kvalifikaciją ir motyvaciją, Berlin-Chemie Menarini kompanijoje mokymai vykdomi ir įmonės iniciatyva, ir prašant darbuotojams. Merck Sharp & Dohme (MSD) taip pat nurodė, jog mokymai jų kompanijoje yra centralizuoti ir individualūs. Kompiuterinio raštingumo ir anglų kalbos tobulinimosi mokymai kompanijoje vyksta individualiai pagal darbuotojo poreikį. Išsamus GR visų trijų atstovybių darbuotojų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 19 pav.



19 pav. Darbuotojų poreikio apie jiems reikalingus mokymus įvertinimas

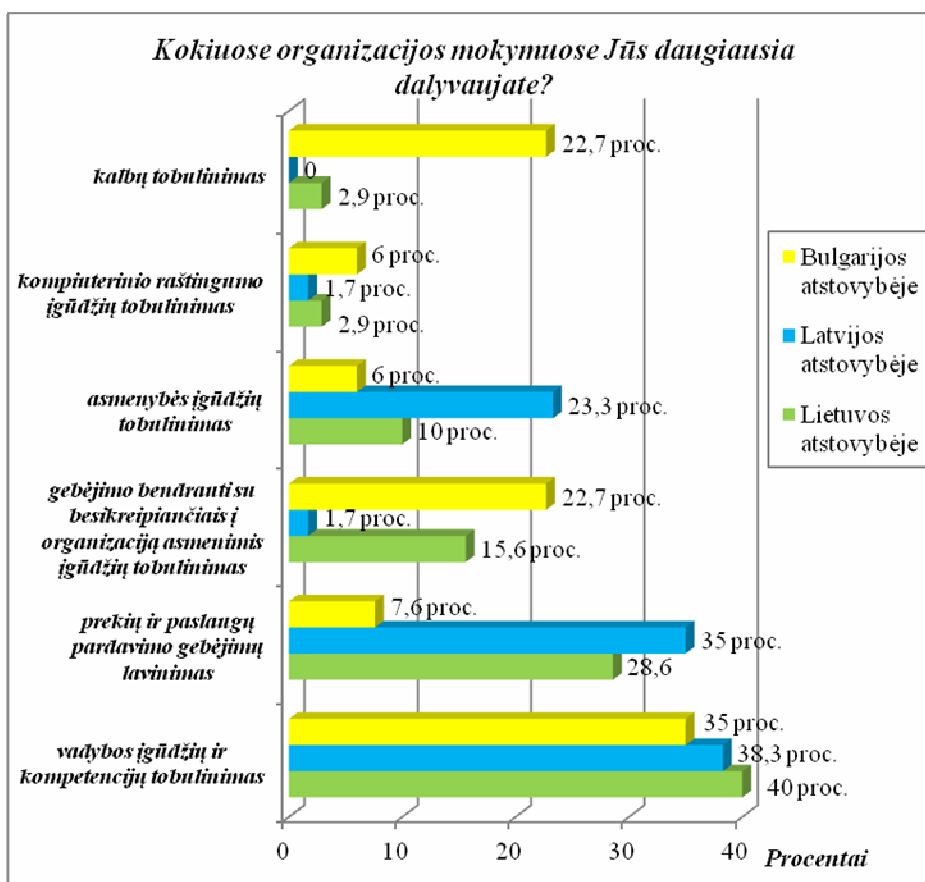
Darbuotojų pasiteiravus apie jiems suteikiamas galimybes tobulėti ir mokytis, Lietuvos atstovybės darbuotojų tarpe didžioji dalis apklaustų darbuotojų atsakė, jog tokios galimybės jiems dažniausiai suteikiamos (65,7 proc.) ir tik 2,9 proc. respondentų atsakė, jog tokios galimybės jiems suteikiamos visada. Latvijos atstovybėje nepalyginamai didesnis procentas darbuotojų – 26,7 proc. visų apklaustų darbuotojų atsakė, jog mokymosi ir tobulėjimo galimybės jiems suteikiamos visada ir tik 3,3 proc. darbuotojų atsakė tokias galimybes turintys retais atvejais. Atkreiptinas dėmesys į tai, jog tai pats žemiausias procentas lyginant visas tris atstovybes, tad latvių pasitenkinimas jiems suteikiamomis galimybėmis tobulėti ir mokytis yra neabejotinai geriausias. Bulgarijos atstovybės darbuotojų pasitenkinimas jiems suteikiamomis galimybėmis tobulėti ir mokytis yra žemiausias, nes net 51,5 proc. darbuotojų šioje atstovybėje yra įsitikinę, kad mokytis ir tobulėti jie gali retais atvejais (žr. 20 pav.).



20 pav. Tobulinimosi ir mokymosi galimybės tiriamose atstovybėse

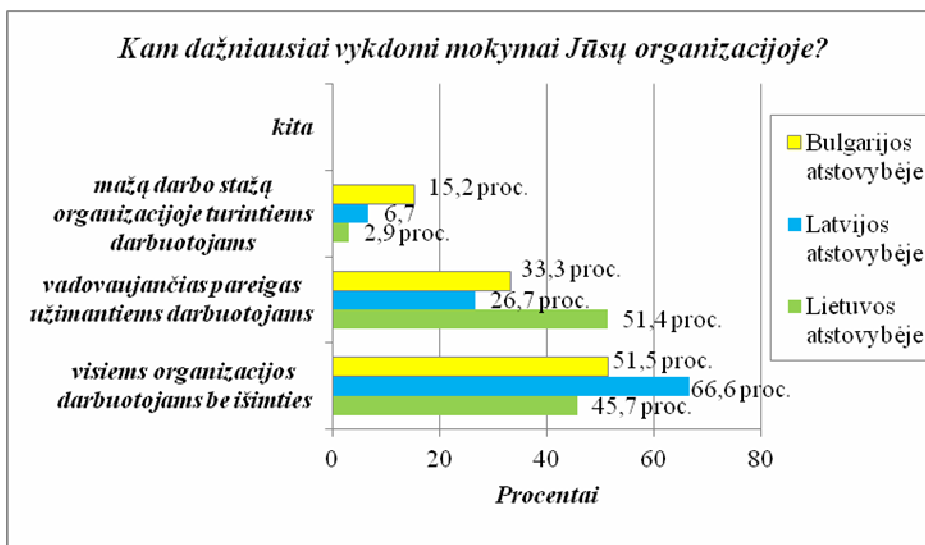
Darbuotojų paklausus apie tai, kokiuose organizacijos mokymuose jie dažniausiai dalyvauja, rezultatai parodė, jog visų trijų atstovybių darbuotojai dažniausiai dalyvauja vadybos įgūdžių ir

kompetencijų tobulinimo mokymuose. Lietuvos atstovybėje šiuose mokymuose dalyvauja 40 proc. darbuotojų, Latvijos – 38.3 proc. Bulgarijos – 35 proc. darbuotojų. Antri pagal populiarumą mokymai Bulgarijos atstovybėje – kalbų tobulinimui ir gebėjimui bendrauti su besikreipiančiais į organizaciją asmenimis tobulinti skirti mokymai (juose dalyvauja po lygiai – t.y. 22.7 proc. šios atstovybės respondentų). Lietuvos ir Latvijos atstovybėse antri pagal populiarumą mokymai yra skirti prekių ir paslaugų pardavimo gebėjimų lavinimui (atitinkamai 28.6 proc. ir 35 proc.), o mažiausiai populiarūs mokymai Lietuvoje skirti kalbų tobulinimui ir kompiuterinio raštingumo įgūdžių tobulinimui (šie atsakymai pasiskirstė po 2.9 proc.), o Latvijoje – kalbų tobulinimui (0 proc. respondentų). Įdomu ir tai, jog Latvijos atstovybės darbuotojams, lyginant su Bulgarijos ir Lietuvos atstovybių darbuotojais, ganėtinai aktualūs ir asmenybės įgūdžių tobulinimui skirti mokymai. Latvijos atstovybėje juose dalyvauja 23.3 proc., Lietuvos – 10 proc., Bulgarijos – 6 proc. visų apklaustų respondentų. Svarbu paminėti ir tai, jog GR Lietuvos atstovybė stengiasi reaguoti ir į rinkos pokyčius planuojant mokymus. Ekspertinio interviu su GR Lietuvos atstovybės marketingo direktore Loreta Muraliene paaiškėjo, jog mokymai organizuojami ir atsižvelgiant į rinkos situaciją bei rinkos iššūkius, pavyzdžiui, pakeitus vaistų išrašymo taisykles bei stiprėjant vaistinių įtakai buvo organizuojami mokymai produktų vadybininkams apie kainodarą bei vertės kūrimą dirbant su tarpininkais. 21 pav.



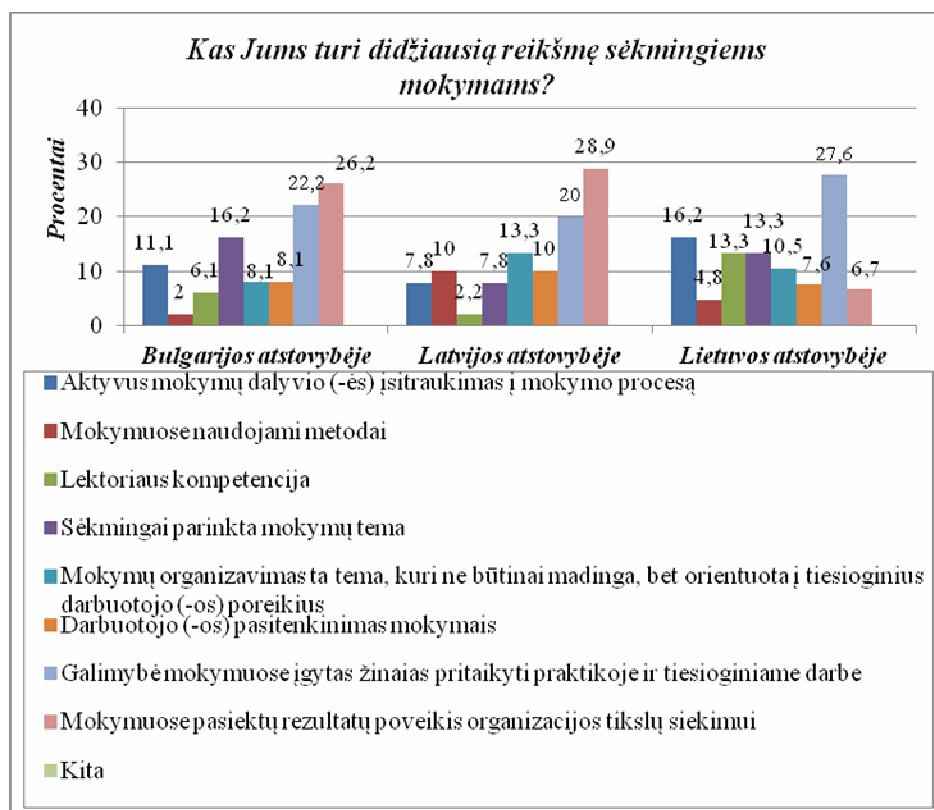
21 pav. Organizacijos mokymai, kuriuose dalyvauja tiriamų atstovybių darbuotojai

Atstovybių darbuotojų paklausus, kam dažniausiai vykdomi mokymai jų organizacijoje, faktiškai visose trijose atstovybėse rezultatai buvo panašūs – mokymai dažniausiai organizuojami visiems darbuotojams be išimties (Lietuvoje – 45.7 proc., Latvijoje – 66.6 proc., Bulgarijoje – 51.5 proc.) bei vadovaujančias pareigas užimantiems darbuotojams (Lietuvoje – 51.4 proc., t.y. šioje atstovybėje pats didžiausias skaičius mokymų vyksta būtent vadovams, tuo tarpu Latvijoje šis procentas sudaro 26.7 proc., o Bulgarijoje – 33.3 proc.). Žr. 22 pav.



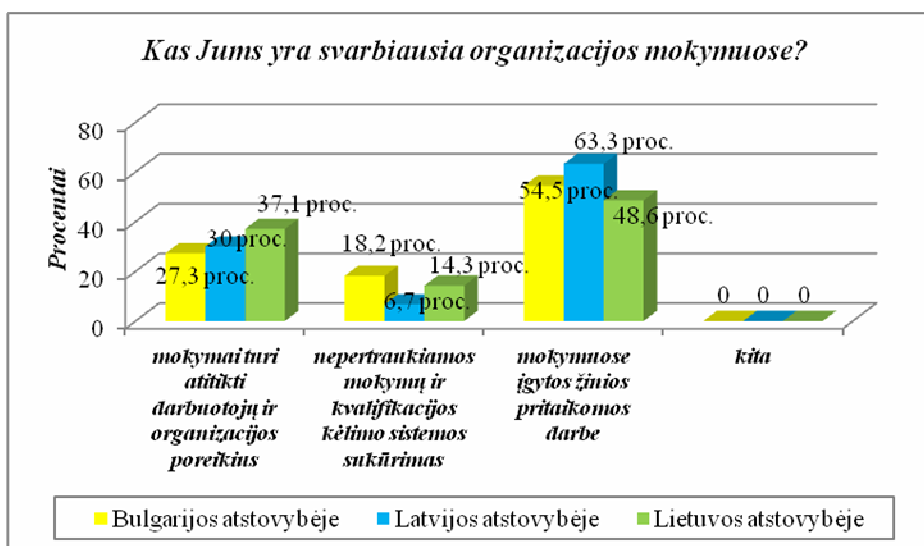
22 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal tai, kas dažniausiai dalyvauja mokymuose

Paklausti apie tai, kas jiems turi didžiausią reikšmę sėkmingiems mokymams, darbuotojai išdėstė gana įvairiapusišką nuomonę. Bulgarijos ir Latvijos atstovybių darbuotojams didžiausią reikšmę sėkmingiems mokymams turi mokymuose pasiektų rezultatų poveikis organizacijos tikslų siekimui (bulgarams – 26.2 proc., latviams – 28.9 proc.), tuo tarpu Lietuvos atstovybės darbuotojams didžiausią reikšmę turi galimybė mokymuose įgytas žinias pritaikyti praktikoje ir tiesioginiame darbe (27.6 proc.). Šis dalykas itin reikšmingas ir latviams bei bulgarams, nes tai antras pagal populiarumą atsakymas ir šiose atstovybėse (Bulgarijoje – 22.2 proc., Latvijoje – 20 proc.) vertinant faktorius, įtakojančius mokymų sėkmę. Lietuviams mokymų sėkmę mažiausiai įtakojantis veiksnys – mokymuose naudojami metodai (4.8 proc. respondentų), latviams – lektoriaus kompetencija (2.2 proc.), bulgarams – mokymuose naudojami metodai (2 proc. respondentų). Iš esmės šio klausimo apklausos rezultatai parodė, jog Lietuvos atstovybės darbuotojams be jau minėtų dalykų svarbūs ir aktyvus mokymų dalyvio įsitraukimas į mokymo procesą (16.2 proc.), ir sėkmingai parinkta mokymų tema (13.3 proc.), ir lektoriaus kompetencija (13.3 proc.), latviams be jau minėtų dalykų svarbus mokymų organizavimas ta tema, kuri orientuota į tiesioginius darbuotojo poreikius (13.3 proc.), bulgarams – sėkmingai parinkta mokymų tema (16.2 proc.) ir kt. Žr. 23 pav.



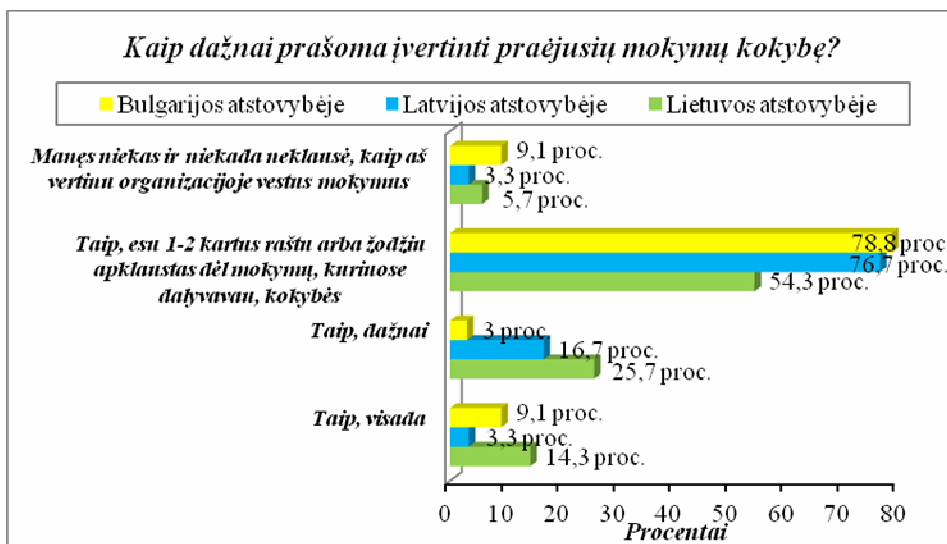
23 pav. Didžiausią reikšmę sėkmingiems mokymams turintys faktoriai

Paklausti apie tai, kas jiems yra svarbiausia mokymuose, visų trijų atstovybių darbuotojai sutartinai įvertino, jog svarbiausia mokymuose jiems yra mokymų metu įgytos žinios ir jų pritaikymas darbe (Lietuvoje – 48,6 proc., Latvijoje – 63,3 proc., Bulgarijoje – 54,5 proc.) bei mokymų atitikimas darbuotojų ir organizacijų poreikiams (Lietuvoje – 37,1 proc., Latvijoje – 30 proc., Bulgarijoje – 27,3 proc.). Abu šie dalykai neišvengiamai parodo, jog personalo valdymo teorija ir praktika žengia kartu, nes abu šie faktoriai, kaip itin reikšmingi, pažymimi ir personalo vadybos doktrinos specialistų bei buvo cituoti ir komentuoti ir šio magistro baigiamojo darbo teorinėje dalyje. Žr. 24 pav.



24 pav. Svarbiausi organizacijos mokymų veiksniai

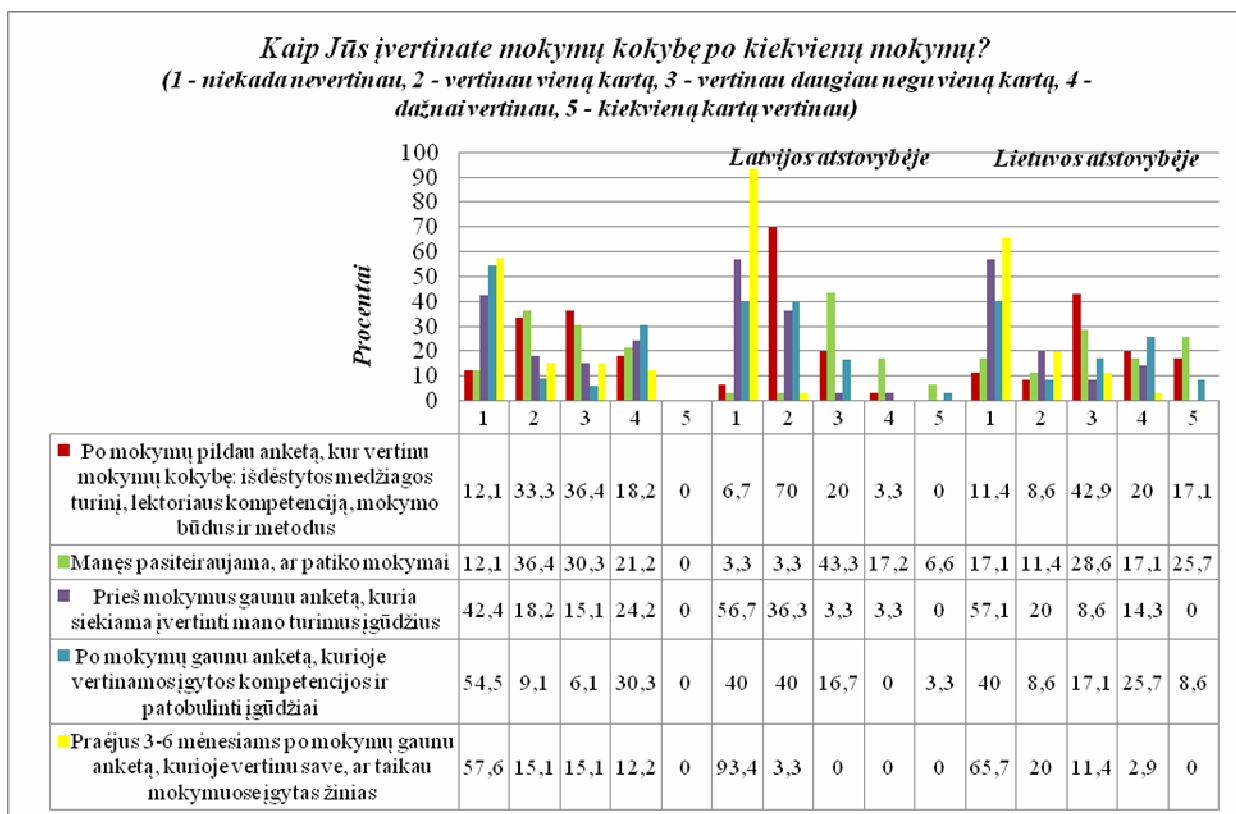
Toliau detalizuojant ir apibendrinant visų trijų tiriamų atstovybių darbuotojų anketavimo rezultatus būtina skirti reikiamą dėmesį ir mokymų efektyvumo vertinimui darbuotojų akimis. Darbuotojų pasiteiravus, kaip dažnai jų prašoma įvertinti praėjusių mokymų kokybę visų trijų atstovybių rezultatai yra nuviliantys. Absoliuti dauguma visų trijų atstovybių darbuotojų nurodė, jog mokymų, kuriuose jie yra dalyvavę, kokybę jų prašyta įvertinti iš viso tik 1-2 kartus (šiuo atveju reikia prisiminti, jog išties nemažai darbuotojų visose atstovybėse, kaip jau buvo anksčiau aptarta, turi ilgametį darbo stažą tiriamose atstovybėse), tad tai yra kritiškai žemas skaičius ir byloja apie faktiškai neegzistuojančią mokymų efektyvumo įvertinimo sistemą tiriamose atstovybėse. Pabrėžtina tai, jog Lietuvos atstovybėje net 54.3 proc. darbuotojų nurodė, jog jų nuomonės apie mokymų, kuriuose jie yra dalyvavę nuo savo darbo pradžios, kokybę yra teiravęsi 1-2 kartus, Latvijoje – 76.7 proc., o Bulgarijoje – net 78.8 proc. Paaiškėjo ir tai, jog dalis darbuotojų visose trijose atstovybėse niekada nėra vertinę mokymų, kuriuose dalyvavo nuo savo darbo organizacijoje pradžios, kokybės. Tokia dalis darbuotojų Latvijoje sudaro 3.3 proc., Lietuvoje – 5.7 proc., Bulgarijoje – 9.1 proc. Ekspertė GR marketingo direktorė Loreta Muralienė nurodė, jog vieningos mokymų vertinimo sistemos šioje įmonėje nėra ir tik kartais, tačiau ne visada, ruošiami klausimynai, padedantys išsiaiškinti, kaip mokymuose dalyvavę darbuotojai įsisavino jiems perteiktą informaciją, kokie mokymų trūkumai ir kt. Apklaustose konkurencinėse bendrovėse situacija šiek tiek geresnė – Berlin-Chemie Menarini įmonėje įvykusių mokymų efektyvumo įvertinimą atlieka patys darbuotojai anketavimo būdu, Roche Lietuva įmonėje veikia „*trainings feedback*“ (angl. k. „*mokymų grįžtamojo ryšio*“ – aut. past.) sistema, kurios esmė – įvertinti mokymų efektyvumą po kiekvienų mokymų ir tai, kada ir kaip bus panaudotos mokymuose įgytos žinios darbuotojų kasdieniame darbe. Merck Sharp & Dohme (MSD) kompanijoje vyrauja įdomi praktika – i.e. už mokymų efektyvumo įvertinimą yra atsakinga centrinė šios kompanijos būstinė, bet ne nacionaliniai padaliniai. AstraZeneca kompanijoje visada yra grįžtamojo ryšio vertinimas po mokymų, o Janssen Pharmaceutica N.V. kompanijoje visada pasibaigus mokymams yra užpildoma anketa tam, kad būtų įvertinta mokymų nauda ir kokybė. Ši konkurencinių bendrovių apklausos rezultatų analizė parodo, jog GR tiriamų atstovybių praktika dėl mokymų kokybės įvertinimo po kiekvienų mokymų yra ydinga ir konkurencinės bendrovės yra stipriai pažengę šiuo klausimu, be to, personalo strateginio valdymo Lietuvos ir užsienio doktrinos specialistai atkreipia kritiškai svarbų dėmesį į grįžtamojo ryšio gavimą po mokymų, tad GR tiriamoms atstovybėms reikėtų taisyti šią situaciją ir didinti grįžtamojo ryšio gavimo mastą po kiekvienų mokymų su tikslu užtikrinti mokymų efektyvumą. Išsamūs tiriamų atstovybių rezultatai dėl mokymų kokybės vertinimo pateikiami 25 pav.



25 pav. Mokymų kokybės įvertinimas po kiekvienų mokymų

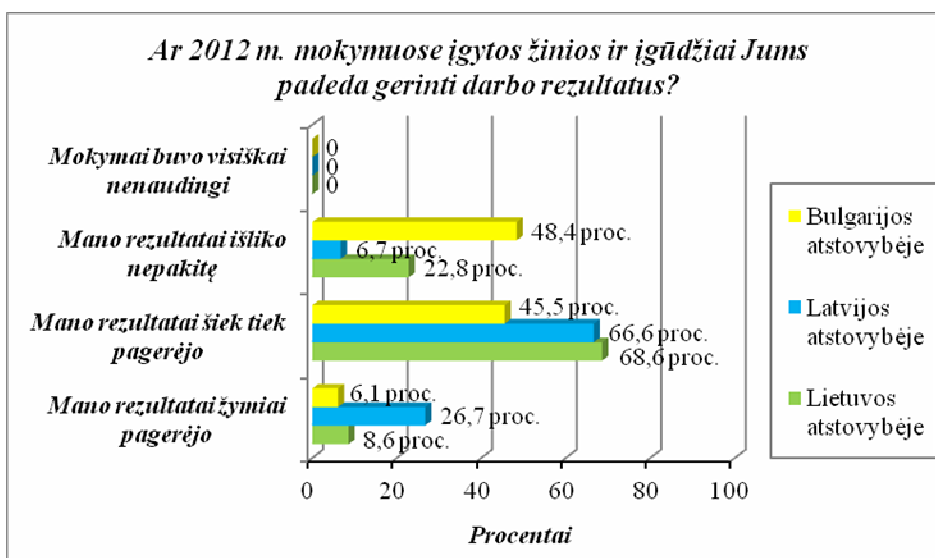
Darbuotojų pasiteiravus, kaip jie įvertina mokymų kokybę po kiekvienų mokymų, rezultatai parodė, jog tiriamų atstovybių darbuotojai mokymų efektyvumą įvertina kritiškai retai: Bulgarijos atstovybėje iš visų apklaustų darbuotojų 57.6 proc. respondentų niekada nėra gavę anketos praėjus 3-6 mėnesiams mokymų, kurios esmė – įvertinti save, kaip taiko mokymuose įgytas žinias. Latvijos atstovybėje šis procentas siekia net 93.4 proc., Lietuvos atstovybėje – 65.7 proc. Tačiau reikia pabrėžti ir tai, jog Lietuvos ir Latvijos atstovybėje, priešingai nei Bulgarijos atstovybėje, vis tik yra bent maža dalis respondentų, kurie vertina mokymus jiems praėjus. Lietuvos atstovybėje kiekvieną kartą po mokymų pildo anketą, kurioje vertina mokymų kokybę 17.1 proc. respondentų, Latvijoje ir Bulgarijoje šis apklaustų darbuotojų procentas pasiskirstė po lygiai – t.y. 0 proc., tačiau Latvijos atstovybėje 6.6 proc. darbuotojų po kiekvienų mokymų pasiteiraujama, ar jiems patiko mokymai. Žinoma, vertinant personalo strateginio valdymo doktriną ir Lietuvos bei užsienio specialistų rekomendacijas, pasiteiravimo, ar patiko mokymai, jokiais būdais neįmanoma prilyginti mokymų kokybės įvertinimui, nes mokymų kokybę gali būti įvertinta tik sistemiškai analizuojant darbuotojo poreikį prieš mokymus, darbuotojo mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius bei jų pritaikomumą tiesioginiame darbe. Vien pasiteiraujant darbuotojų apie tai, ar mokymai jiems patiko, galima įvertinti nebent dalinai darbuotojo motyvaciją, kas, anot šio magistro baigiamojo darbo teorinėje dalyje cituotų A. Tziner, M. Fisher, T. Senior ir J. Weisberg yra viena iš darbuotojo charakteristikų, padedanti įvertinti mokymų efektyvumą, bet ne gauti visapusišką mokymų rezultatų analizei reikalingą įvertinimą. Labai svarbu paminėti tai, jog grįžtamojo ryšio nebuvimas arba silpno grįžtamojo ryšio egzistavimas mokymus neretai daro bereikšmiai, nes nevertinant to, kokią konkrečią naudą kiekvieni mokymai davė darbuotojui, galima susidurti su situacija, kai tiriamoje organizacijoje vyksta visiškai betiksliai ir nereikšmingi mokymai, kurie nepadedą darbuotojams įgyti darbui ir asmenybės tobulinimui reikalingų įgūdžių, tačiau organizacija to nežino, nes grįžtamasis ryšys po kiekvienų mokymų nepakankamai fiksuojamas.

Pavyzdžiui, konkurencinių bendrovių apklausa parodė, jog Janssen Pharmaceutica N.V. bendrovėje visuomet po mokymų prašoma grįžtamojo ryšio ir darbuotojų konkrečiai teiraujamasi, ar buvo naudos, kodėl mokymai patiko arba nepatiko, kokios temos buvo naudingiausios ir kt. Roche Lietuva bendrovėje po įvykusių mokymų vyksta individualūs pokalbiai su mokymuose dalyvavusiais darbuotojais bei sudaromas veiksmų planas siekiant įgyvendinti mokymuose įgytas žinias. Berlin-Chemie Menarini darbuotojai po kiekvienų mokymų privalo dešimties balų sistemoje įvertinti mokymų struktūrą, naudingumą, organizuotumą, taip pat jų prašoma nurodyti, kas mokymuose buvo vertinga, kokia praktinė nauda bei kaip mokymuose įgytos žinios ir įgūdžiai įtakos darbuotojo rezultatus ateityje. Taigi vertinant tai, kad konkurencinėse bendrovėse mokymų efektyvumo įvertinimui skiriamas dėmesys po kiekvienų mokymų ir siekiama į mokymus žiūrėti kaip į sistemą, nuo pat poreikio įvertinimo iki individualaus plano kiekvienam darbuotojui su tikslu taikyti mokymuose įgytas žinias praktikoje, darytina išvada, jog GR tiriamų atstovybių vadovybei reikėtų peržiūrėti mokymų organizavimą šiose atstovybėse ir orientuotis į darbuotojų poreikį, reikalingų kompetencijų ugdymą organizacijos tikslams bei neabejotinai po be išimties kiekvienų mokymų įvertinti, kokią konkrečiai naudą šie mokymai duoda ir kartu su darbuotojais stengtis mokymus daryti efektyvesniais bei naudingesniais tiesioginiam kiekvieno organizacijos darbuotojo tiesioginiam darbui. Išsamūs duomenys apie mokymų įvertinimo formas tiriamose atstovybėse pateikiami 26 pav.



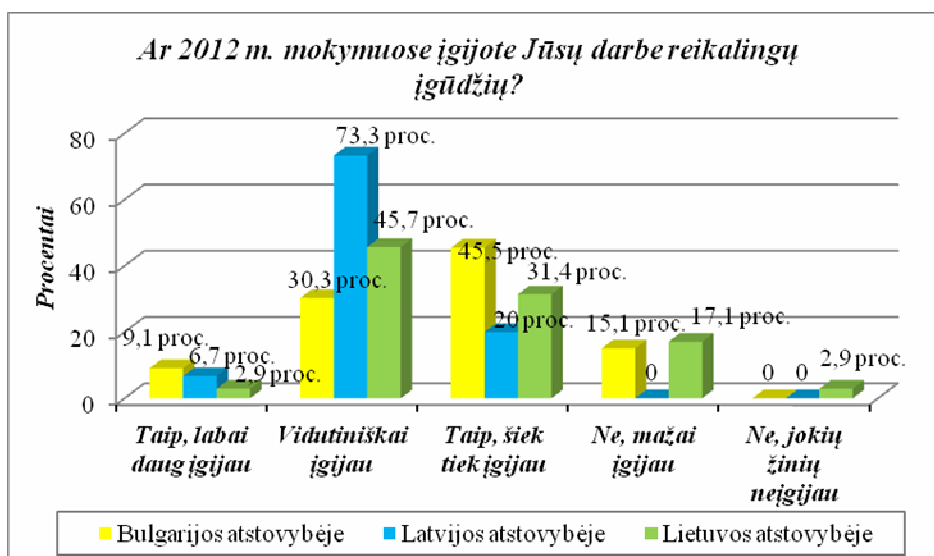
26 pav. Mokymų kokybės įvertinimo būdai tiriamose atstovybėse

Toliau detalizuojant tiesioginę mokymų naudą tiriamų atstovybių darbuotojams, reikia paminėti tai, jog darbuotojai turėjo galimybę atsakyti ir į klausimą apie 2012 m. mokymuose įgytų žinių ir įgūdžių poveikį jų darbo rezultatų gerinimui. Darbuotojų paklausus, ar 2012 m. mokymuose įgytos žinios ir įgūdžiai jiems padeda gerinti darbo rezultatus rezultatai parodė, jog visose trijose tiriamose atstovybėse nebuvo nei vieno darbuotojo, kuriam mokymai būtų visiškai nenaudingi, tačiau tik nedidelė dalis apklaustų darbuotojų atsakė, jog jų rezultatai žymiai pagerėjo (Lietuvoje – 8.6 proc., Latvijoje – 26.7 proc. (ir tai geriausias rodiklis visų tiriamų atstovybių mastu), Bulgarijoje – 6.1 proc.). Prasčiausius rezultatus galima fiksuoti Bulgarijos atstovybėje – didžioji dalis šios atstovybės darbuotojų (48.4 proc.) teigia, jog 2012 m. mokymuose įgytos žinios ir įgūdžiai nepadėjo pagerinti jų darbo rezultatus, t.y. jų darbo rezultatai išliko nepakitę. Latvijos atstovybėje šis procentas siekia tik 6.7 proc., Bulgarijos – 22.8 proc. Šie rezultatai rodo, jog tikslingiausi mokymai pernai organizuojami buvo Latvijos atstovybėse, nes tik nedidelės dalies respondentų darbo rezultatai šioje atstovybėje išliko nepakitę. Žr. 27 pav.



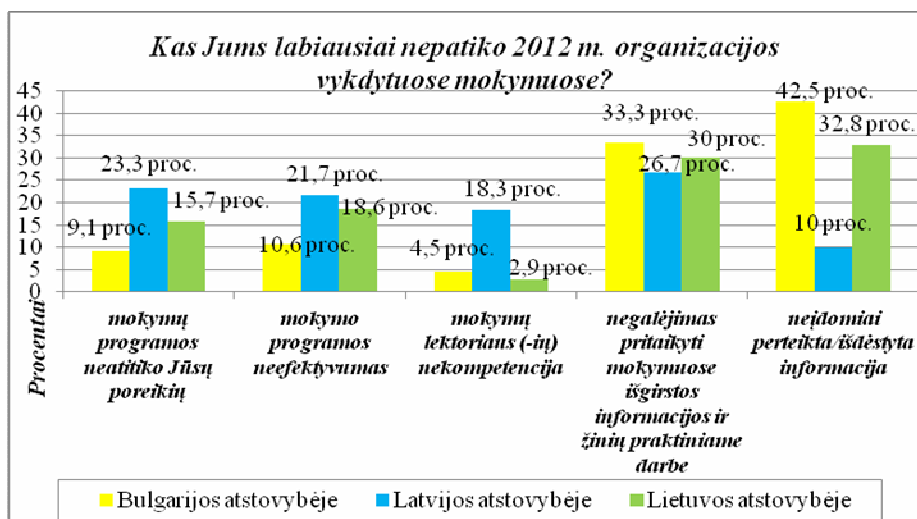
27 pav. 2012 m. mokymuose įgytų žinių ir įgūdžių poveikis darbo rezultatų gerinimui

Kitas ne mažiau svarbus klausimas – darbuotojų vertinimas dėl to, kiek 2012 m. dalyvautuose mokymuose jie įgijo žinių. Darbuotojų pasiteiravus, ar pernai metais jie įgijo jų darbe reikalingų įgūdžių, prasčiausi rezultatai stebimi Lietuvos atstovybėje. Tik 2.9 proc. respondentų atsakė manantys, kad įgijo labai daug žinių (Bulgarijoje šis procentas lyginant visas tris tiriamas atstovybes yra aukščiausias – t.y. 9.1 proc.). Minėtoje Lietuvos atstovybėje didžioji dalis respondentų (45.7 proc.) atsakė manantys, kad mokymuose darbei reikalingų įgūdžių įgijo vidutiniškai, 31.4 proc. respondentų atsakė, jog įgijo šiek tiek įgūdžių, o 17.1 proc. teigė įgiję mažai darbei reikalingų įgūdžių. Latvijos atstovybės darbuotojų didžioji dalis mano vidutiniškai įgiję darbei reikalingų įgūdžių (73.3 proc.), o Bulgarijos atstovybės darbuotojų didžioji dalis teigia šiek tiek įgiję mokymuose reikalingų įgūdžių (45.5 proc.). Išsamūs rezultatai pateikiami 28 pav.



28 pav. 2012 m. mokymuose įgyti darbe reikalingi įgūdžiai

Galiausiai užbaigiant tiriamų atstovybių anketavimo rezultatus reikėtų paminėti ir darbuotojų nuomonę dėl to, kas jiems labiausiai nepatiko 2012 m. organizacijos vykdytuose mokymuose. Bulgarijos atstovybėje didžioji dalis darbuotojų (42,5 proc.) teigė, jog jiems labiausiai nepriimtina buvo tai, jog mokymuose perteikta ir išdėstyta informacija buvo visiškai neįdomi, taip pat šioje atstovybėje didelis procentas respondentų (33,3 proc. visų šios atstovybės respondentų) teigė, jog neigiamai vertina tai, kad negali darbe pritaikyti mokymuose išgirstos informacijos ir įgytų žinių. Lietuvos atstovybėje praktiškai pritaikyti mokymuose įgytų žinių galimybės neturi ir tai neigiamai vertina 30 proc. apklaustų darbuotojų, o Latvijoje – 26,7 proc. Pabrėžtina tai, jog siekiant visapusiškos sėkmės mokymuose ir užtikrinant mokymų efektyvumą kiekvienos be išimties pažangios ir į rezultatą orientuotos organizacijos tikslas turėtų būti kiekvienų mokymų, kuriuose dalyvauja organizacijos personalas, efektyvumo įvertinimas ir grįžtamojo ryšio iš darbuotojų gavimas, nes tik tai padės sumažinti organizacijoms neefektyvių ir nenaudingų mokymų srautą bei pagerinti darbuotojų ir organizacijos rezultatus. Žr. 29 pav.



29 pav. Labiausiai 2012 m. vykdytuose mokymuose darbuotojams nepatikę veiksniai

Apibendrinant tiriamąją magistro baigiamojo darbo dalį pažymėtina, jog atlikus trijų atstovybių darbuotojų anketavimą išryškėjo tam tikros tendencijos – didžioji dalis visų tiriamų trijų atstovybių darbuotojų mokymus, kuriuose jiems teko dalyvauti nuo pat jų darbo organizacijoje pradžios vertina sąlyginai gerai, tačiau atkreiptinas dėmesys ir į tai, jog mokymus vertinančių patenkinamai yra daugiau negu tų darbuotojų, kurie juos įvertino puikiai. Atlikus anketavimo rezultatų analizę išryškėjo tendencija, jog atsakinėdami į klausimą apie tai, kam teiktų didžiausią reikšmę užtikrinant sėkmingą farmacijos organizacijos veiklą, net iš penkių galimų atsakymo variantų pati didžiausia darbuotojų dalis be išimties visose trijose analizuojamose atstovybėse pasirinko su kvalifikacijos kėlimu ir mokymų organizavimu darbuotojams susijusius klausimus, tad tai leidžia daryti išvadą, jog analizuojamų atstovybių darbuotojai mokymams teikia didelę reikšmę ir supranta jų teikiamą naudą. Šiuo atveju reikia prisiminti, jog tyrimas parodė labai aiškia ir nedelsiant taisytiną problemą – tiriamų atstovybių darbuotojai kritiškai retai vertina praėjusių mokymų kokybę, tad organizacija faktiškai visiškai negauna grįžtamojo ryšio iš mokymuose dalyvavusių darbuotojų ir negali keisti, koreguoti, pildyti bei tinkamai vykdyti organizacijos strateginių planų nežinodama silpniausių ir stipriausių darbuotojų įgūdžių ir kompetencijų. Kaip jau minėta, vien paprasto pasiteiravimo, ar patiko mokymai, jokiais būdais neįmanoma prilyginti mokymų kokybės įvertinimui, nes mokymų kokybė galės būti įvertinta tik sistemiškai analizuojant darbuotojo poreikį prieš mokymus (kas, kaip parodė tyrimas, daroma irgi nepakankamai), darbuotojo mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius bei jų pritaikomumą tiesioginiame darbe. Kritiškai svarbu atkreipti tiriamos organizacijos dėmesį į tai, jog grįžtamojo ryšio nebuvimas arba silpno grįžtamojo ryšio egzistavimas mokymus daro bereikšmiai, nes nevertinant to, kokią konkrečią naudą kiekvienis mokymas davė darbuotojui, iš tiesų susiduriama su situacija, kai tiriamoje organizacijoje vyksta visiškai betiksliai ir nereikšmini mokymai, kurie, pavyzdžiui, nepadeda darbuotojams įgyti darbui ir asmenybės tobulinimui reikalingų įgūdžių, tačiau organizacija to nežino, nes grįžtamasis ryšys po kiekvienų mokymų nepakankamai fiksuojamas. Mokymų naudą ir reikalingumą privačiame farmacijos sektoriuje pabrėžia ir rengiant šį magistro baigiamąjį darbą apklaustas ekspertas – VVKT direktorius Gintautas Barcys, atkreipdamas dėmesį tai, jog tinkamai apmokytas ir kvalifikuotas farmacijos kompanijos personalas yra būtinas, kad būtų įmanoma užtikrinti farmacijos kompanijos veiklos atitikimą valstybinę farmacijos priežiūrą vykdančios VVKT keliamiems reikalavimams. Tai, jog personalo mokymai yra būtina sėkmingo organizacijos gyvavimo sąlyga, savo ekspertiniame interviu pabrėžia ir GR Lietuvos atstovybės marketingo direktorė Loreta Muralienė, kurios atsakymai neretai buvo panaudoti kaip praktiniai pavyzdžiai komentuojant bei detalizuojant anketavimo rezultatus.

Visi autorės atlikti empiriniai tyrimai – anketavimas, du ekspertiniai interviu ir penkių konkurencinių analogišką veiklą vykdančių bendrovių apklausos buvo reikšmingi siekiant įvertinti su

darbuotojų mokymais susijusius klausimus ir silpnąsias mokymų sritis bei įvertinant, ar vykdomas tinkamas mokymų efektyvumo įvertinimas ir pasibaigus mokymams gaunamas pakankamas grįžtamasis ryšys iš darbuotojų. Pabrėžtina tai, jog darbuotojų apklausa parodė, jog ypatingai GR Lietuvos atstovybėje tik dalies darbuotojų yra teiraujama apie jų poreikį konkrečioms mokymams, kai tuo tarpu net 40 proc. Lietuvos atstovybės respondentų atskleidė, jog niekas ir niekada jų nesiteiravo apie pageidaujamas konkrečias mokymų temas. Vertinant tai, jog viena iš efektyvių mokymų sąlygų – aktuali mokymų tema, organizacijos vadovybei reikėtų atkreipti dėmesį į tai, jog bent jau reguliariai pasiteiraujant visų be išimties mokymuose dalyvaujančių darbuotojų (o ne tik darbuotojų dalies) apie jų poreikį mokymų temoms, tikėtina, jog mokymų efektyvumas ir mokymų nauda tiesioginiam darbuotojų darbui ir bendrai organizacijos rezultatų gerinimui žymiai padidėtų orientuojantis į darbuotojų poreikį. Neabejotinai gerai parengtas ir apmokytas kvalifikuotas personalas turi įtakos aukštesnei kompanijos teikiamų paslaugų kokybei, o konkrečiose situacijose mokymus nukreipiant į komandinio darbo stiprinimą taip pat padėtų pasiekti geresnių rezultatų bendrame įmonės darbe ir sustiprintų komandinį darbą tarp visų įmonės darbuotojų.

Atlikus teorinę temos analizę bei empirinius tyrimus paaiškėjo, jog iškelta hipotezė pasitvirtino – analizuojamos organizacijos atstovybėse yra gausu su mokymais ir jų efektyvumo įvertinimo įgyvendinimu susijusių problemų. Šiuo metu egzistuojanti mokymų sistema ne visai tenkina darbuotojų poreikius ir retai padeda užtikrinti mokymų naudą tiesioginiam darbui.

Atlikti tyrimai padėjo išryškinti stipriąsias ir silpnąsias mokymų bei jų efektyvumo vertinimo puses:

Stipriosios mokymų bei jų efektyvumo vertinimo pusės – Tiriamoje organizacijoje yra teigiamų poslinkių stengiantis sukurti gerai veikiančią mokymų sistemą: didžioji dalis tiriamos organizacijos darbuotojų mano, jog organizacija jiems suteikia galimybes tobulėti ir mokytis, todėl tai skatina darbuotojų motyvaciją. Didelė dalis darbuotojų teigiamai vertina mokymų reikalingumą, taip pat gana gerai vertinamas mokymų ir jų programų turinys, taigi pagrindas sėkmingam organizacijos mokymų sistemos kūrimui šioje organizacijoje egzistuoja ir subalansuota mokymų sistema su įvesta vieninga mokymų efektyvumo vertinimo sistema gali būti kuriama ir įgyvendinama šioje organizacijoje.

Silpnosios mokymų bei jų efektyvumo vertinimo pusės – neigiamų atsiliepimų iš darbuotojų sulaukė nepakankamas darbuotojų poreikio vertinimas ir tai laikytina viena iš silpniausių sėkmingos mokymų sistemos grandžių, nes nesivadovaujant darbuotojų poreikiais mokymuose automatiškai užprogramuojamas mokymų šabloniškumas ir jų praktinė nauda krenta. Problema taip pat laikytinas labai prastas mokymų efektyvumo vertinimo rodiklis – yra kritiškai daug darbuotojų, kurių nuomonės apie mokymus, kuriuose jie dalyvavo, yra teirautasi tik vieną ar du kartus, todėl mokymų efektyvumo vertinimo sistema neegzistuoja ir organizacija negauna grįžtamojo ryšio iš darbuotojų po kiekvieną

mokymų. Silpnai vertintina ir mokymų teigiama nauda tiesioginiam darbui, o mokymuose įgytas žinias ir įgūdžius ne dažnai galima pritaikyti tiesioginiame darbe.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Atlikus šį magistro baigiamąjį darbą padarytos tokios išvados:

1. Nepaisant to, jog dviem reikšmingiausiais mokymų efektyvumo aspektais laikytini mokymų rezultatai bei po mokymų vykdomos darbo veiklos rodikliai ir abejonių, jog jie konceptualiai susiję, nėra, bet vis tik ne mažesnę reikšmę mokymų efektyvumo nustatymui turi ir organizacijoje sukuriamos sąlygos mokymų efektyvumui užtikrinti. Ne visais atvejais po mokymų vykdoma darbuotojų veikla gali būti sėkminga ir tikslinga tuo atveju, jei organizacija nesukuria darbuotojui galimybių mokymuose įgytų žinių ir įgūdžių pritaikyti ir panaudoti praktiniame darbe.
2. Mokymų efektyvumo užtikrinimui būtinas kompleksas įvairių priemonių – vidinė darbuotojo motyvacija ir tikslo nusistatymas prieš ir po mokymus, mokymo poreikių įvertinimas planuojant mokymus, grįžtamojo ryšio gavimas po kiekvienų mokymų su tikslu įvertinti mokymų naudą darbuotojui ir organizacijai, organizacijos priemonių sukūrimas darbuotojo mokymuose įgytų žinių praktiniam pritaikymui ir kt. Tik sklandus visos sistemos veikimo užtikrinimas gali įtakoti sėkmingos mokymų ir jų efektyvumo vertinimo sistemos sukūrimą.
3. Personalo mokymų efektyvumui didelę reikšmę vaidina šešios darbuotojo charakteristikos – sąmoningumas, savęs vertinimas, motyvacija mokytis, mokymosi tikslo nusistatymas, darbo tikslų nusistatymas ir mokymų tikslas. Nepaisant to, jog šių charakteristikų detalizavimas yra susijęs su psichologijos mokslo sritimi, siekiant kuo geriau ir visapusiškai atskleisti su mokymų efektyvumu susijusius klausimus, juos reikia vertinti sistemiškai, stengiantis integruoti įvairių mokslo sričių žinias, išvalgas ir apibendrinimus.
4. Analizuojant tiriamos organizacijos Lietuvos atstovybės darbuotojų apklausos rezultatus pastebėta, jog sąlyginai didelė dalis (14.3 proc.) darbuotojų prieš mokymus neužsibrėžia sau jokio tikslo, lyginant su Bulgarijos ir Latvijos atstovybėmis, tad darytina išvada, jog Latvijos ir Bulgarijos atstovybių darbuotojai į mokymus žiūri kaip į sistemingą procesą, siekdami užsibrėžti sau tikslus ir jų nuosekliai siekti. Bulgarijos atstovybėje geriausi įvertinimai stebimi ir vertinant tai, ar mokymų temos atitinka visų trijų atstovybių darbuotojų poreikius ir lūkesčius mokymų temų atžvilgiu. Šioje atstovybėje 3 ir 4 balus iš 5 galimų šiam klausimui skyrė po lygiai – t.y. 36.4 proc. darbuotojų ir sąlyginai tikrai nemažas procentas – 15.1 proc. darbuotojų šiam klausimui skyrė 5 balus.
5. Analizuojamos organizacijos Lietuvos atstovybėje yra kritiškai didelis procentas darbuotojų (net 65.7 proc.), kurių nuomonės apie jiems reikalingus mokymus visiškai niekas nesiteirauja, priešingai nei, pavyzdžiui, Latvijos atstovybėje, kurioje nėra nei vieno darbuotojo, kurio nuomonės nebūtų teiraujamasi. Latvijos atstovybėje absoliuti dauguma respondentų (93.3

- proc.) pažymi, jog jų nuomonės apie tai, kokie mokymai jiems reikalingi, teiraujasi už tai atsakingas įmonės darbuotojas. Bulgarijos atstovybėje taip pat yra 33.3 proc. darbuotojų, kurių nuomonės apie jiems reikalingus mokymus niekas nesiteirauja, tad tiek Lietuvos, tiek Bulgarijos atstovybių atžvilgiu ši situacija yra keistina, nes tai padėtų užtikrinti geresnius mokymų efektyvumo rodiklius, o mokymai būtų organizuojami atsižvelgiant į darbuotojo lūkesčius ir poreikį bei būtų tikslingi.
6. Absoliuti dauguma visų trijų tiriamų atstovybių darbuotojų nurodė, jog mokymų, kuriuose jie yra dalyvavę, kokybę jų prašyta įvertinti iš viso tik 1-2 kartus (derėtų prisiminti, jog išties nemažai darbuotojų visose atstovybėse turi ilgametį darbo stažą tiriamose atstovybėse), tad tai yra kritiškai žemas skaičius ir byloja apie faktiškai neegzistuojančią mokymų efektyvumo įvertinimo sistemą tiriamose atstovybėse.
 7. Tiriamų atstovybių praktika dėl mokymų kokybės įvertinimo po kiekvienų mokymų yra ydinga ir tyrimo rezultatai parodė, jog konkurencinės bendrovės yra stipriai pažengę šiuo klausimu, be to, personalo strateginio valdymo Lietuvos ir užsienio doktrinos specialistai atkreipia kritiškai svarbų dėmesį į grįžtamojo ryšio gavimą po mokymų.
 8. Nepaisant to, jog tiriamos organizacijos Latvijos ir Lietuvos atstovybių darbuotojų (atitinkamai 6.6 proc. ir 25.7 proc.) po kiekvienų mokymų pasiteiraujama, ar jiems patiko mokymai, pasiteiravimo, ar patiko mokymai, jokiais būdais neįmanoma prilyginti mokymų kokybės įvertinimui, nes mokymų kokybė gali būti įvertinta tik sistemiškai analizuojant darbuotojo poreikį prieš mokymus, darbuotojo mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius bei jų pritaikomumą tiesioginiame darbe.

Remiantis atliktais tyrimais parengti tokie pasiūlymai:

1. Rekomenduotina prieš kiekviena mokymus ar bent jau reguliariai įvestais intervalais įvertinti darbuotojų poreikį dėl jiems reikalingų mokymų ir analizuoti darbuotojų poreikį konkrečių kompetencijų ir įgūdžių ugdymui su tikslu užtikrinti geresnius mokymų efektyvumo rodiklius, nes įvedus vieningą mokymų poreikio įvertinimo sistemą mokymai būtų organizuojami atsižvelgiant į darbuotojo lūkesčius ir poreikius bei būtų tikslingi.
2. Siekiant užtikrinti mokymų efektyvumą tiriamos organizacijos atstovybėse būtina sukurti grįžtamojo ryšio gavimo po kiekvienų įvykusių mokymų sistemą, nes silpno grįžtamojo ryšio egzistavimas arba apskritai jo nebuvimas mokymus neretai daro bereikšmiai, o nevertinant to, kokią konkrečią naudą kiekvieni mokymai davė darbuotojui, neišvengiamai susiduriama su situacija, kai tiriamoje organizacijoje vyksta visiškai betiksliai ir nereikšmingi mokymai, nepadedantys darbuotojams įgyti darbui ir asmenybės tobulinimui reikalingų įgūdžių.

3. Rekomenduotina sukurti būdų ir priemonių sistemą mokymų naudoms tiesioginiam darbui didinimui, nuosekliai įvertinant darbuotojų poreikius, lūkesčius, atsižvelgiant į tai, kokių įgūdžių ir kompetencijų ugdymas jiems reikalingas jų sėkmingam darbui ir įvertinant bei stebint, kaip konkrečiai darbuotojai taiko mokymuose įgytus įgūdžius.
4. Siūlytina tiriamos organizacijos kiekvienoje atstovybėje paskirti už mokymus, darbuotojų poreikio įvertinimą, mokymų planavimą, organizavimą ir mokymo rezultatų įvertinimą atsakingą asmenį, kuris būtų be kita ko atsakingas ir už grįžtamojo ryšio iš darbuotojų gavimą, darbuotojų kompetencijų įvertinimą prieš mokymus ir tų kompetencijų tobulėjimą po mokymų trumpuoju ir ilguoju laikotarpiais ir kt. Esant vieningai mokymų vertinimo sistemai ir egzistuojant už sėkmingus mokymus atsakingam asmeniui būtų išvengta situacijos, kai mokymų poreikis įvertinamas tik daliai darbuotojų, mokymų efektyvumas įvertinamas retai arba niekada ir pan.
5. Atsižvelgiant į tai, jog vienas iš svarbiausių uždavinių pažangiame kiekvienos įmonės valdyme yra kvalifikuotas ir gerai apmokytas personalas, būtina suteikti kiekvienam be išimties darbuotojui, turinčiam sąveikos su organizacijos klientais ir kuriančiam organizacijai pridėtinę vertę, galimybes kelti savo kvalifikaciją papildomai studijuojant aukštesiose mokyklose bei tobulėjant mokymuose, kursuose ir kt.
6. Siekiant darbuotojų rezultatų gerinimo rekomenduotina periodiškai po mokymų, bet ne rečiau kaip kartą per metus už mokymus arba personalo skyrių atsakingam asmeniui organizuoti su tiriamos organizacijos darbuotojais individualius pokalbius su tikslu sudaryti kartu su darbuotoju trumpojo ir ilgojo laikotarpio darbų planus, kartu su darbuotoju aptarti, kaip mokymai galėtų prisidėti prie darbo planų įgyvendinimo, kokių kompetencijų ugdymui reikalingas padidintas dėmesys ir kt.

LITERATŪRA

I. Lietuvos Respublikos norminiai aktai:

1. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 113-5029.

II. Specialioji literatūra

2. W. Jr. Arthur, W. Jr Bennet, P. S. Edens, S. T. Bell. Effectiveness training in organization: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*. 2003. Nr. 88.
3. N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, C. Wiswesvaran. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. Vol. 2. London. 2001.
4. R. Balvočiūtė, S. Skunčikienė. Mokymo(-si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 42. 2007.
5. I. Bakanauskienė. *Personalo valdymas*. Kaunas. 2008.
6. M. R. Barrick, G. L. Stewart, M. Piotrowski. Personality and job performance: test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*. No. 87.
7. D. Beliakienė. *Kompanijos personalo tobulinimas: mada ar būtinybė*. Verslo banga.
8. G. Borich. *Effective teaching methods*. New York. 1998.
9. H. J. Bernardin. *Human resource management: an experimental approach*. Boston. 2003.
10. M. J. Burke, S. N. Sarpy, K. Smith-Crowe, S. Chan-Serafin, R. Salvador, G. Islam. Relative effectiveness of worker safety and health training methods. *American Journal of Public Health*. 2006.
11. A. Chapman. *Kirkpatrick's learning and training evaluation theory*, 2009.
12. E. Chlivickas. *Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo administravime komponentai*. Kaunas. 2007.
13. J. A. Colquitt, J. A. LePine, R. A. Noe. Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*. Nr 85.
14. F. D. Davis, M. Y. Yi. Improving computer skill training: behavior modeling, symbolic mental rehearsal, and the role of knowledge systems. *Journal of Applied Psychology*. 2004.
15. G. Dessler. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas. 2001.
16. V. Dikčius. *Marketingo tyrimai, teorija ir praktika*. Vilnius. 2003.
17. F. P. Drucker. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius. D. 2004.

18. P. F. Druckeris. Druckeris kiekvienai dienai. Vilnius. 2007.
19. E. Gimžauskienė. Organizacijų veiklos vertinimo sistemos. Kaunas. 2010.
20. E. Gustas, E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. Viešoji politika ir administravimas. 2003.
21. Kavita Gupta. A Practical Guide to Needs Assessment. San Francisco. 1999.
22. R. T. Guskey. Profesinio tobulinimosi vertinimas. Vilnius. 2004.
23. C. L. Holladay, M. A. Quinones. Practice variability and transfer of training: the role of self-efficacy generality. Journal of Applied Psychology. No. 88.
24. P. Jucevičienė, D. Lepaitė. Kompetencijos sampratos erdvė. Socialiniai mokslai. Nr. 1. 2000.
25. P. Jucevičienė. Besimokantis miestas. Kaunas: 2007.
26. J. Juralevičienė. Valstybės tarnautojų lavinimas naujoje viešojo valdymo sampratoje. Naujoji viešoji vadyba: mokomoji knyga. Kaunas. 2007.
27. J. Juralevičienė. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai. Viešoji politika ir administravimas. 2003. Nr. 5.
28. M. Karčiauskas. Žmogiškųjų išteklių plėtra organizacijoje. Jaunasis mokslininkas.
29. D. L. Kirkpatrick. Evaluating Training Programs: The Four Levels. San Francisco. 1998.
30. V. Kumpikaitė. Human Resource training evaluation. Engineering economics. 2007. No. 5(55).
31. R. Laužackas. Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas. Kaunas. 2005.
32. B. Leonienė. Darbuotojų vadyba. Kaunas. 2001.
33. A. L. Lobanova. Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji medžiaga. – Vilnius. 2006.
34. J. Mackevičius. Įmonių veiklos analizė. Vilnius. 2007.
35. D. A. McManus. The two paradigms of education and the peer review of teaching. NAGT Journal of Geoscience Education. 2001. Nr. 49.
36. Mokymosi visą gyvenimą memorandumas. Europos Bendrijos komisija, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, Lietuvos suaugusių švietimo asociacija. Vilnius. 2001.
37. M. G. Moore. Transactional distance theory. Theoretical principles of distance education. New York. 1993.
38. R. A. Noe. Employee training and development. Boston. 2005.
39. A. Patapas, R. Kasperavičiūtė. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. Viešoji politika ir administravimas. 2009. Nr. 28.
40. R. Petrauskienė. Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. Viešoji politika ir administravimas. 2005. Nr. 28.
41. V. J. Pukevičiūtė. Mokymosi mokytis kompetencijos ugdymo aspektai. Vilnius. 2007.

42. L. Robson, C Stephenson, P. Schulte, B. Amick ir kt. A systematic review of the effectiveness of training and education for the protection of workers. Ontario. 2010.
43. A. Sakalas. Personalo vadyba. Vilnius. 2003.
44. A. Sakalas, V. Šilingienė. Personalo valdymas. Kaunas. 2000.
45. G. H. Seijts, G. P. Latham, K. Tasa, B. W. Latham. Goal setting and goal orientation: an integration of two different yet related literatures. *Academy of Management Journal*. No. 47.
46. V. Smalskys, E. Skietrys. Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos. *Viešoji politika ir administravimas*. 2008. Nr. 24.
47. A. Stankevičienė, L. Lobanova. Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji medžiaga. Vilnius. 2006.
48. J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert. Vadyba. Kaunas. 2005.
49. C. K. Stevens, M. E. Gist. Effects of self-efficacy and goal orientation training on negotiation skill maintenance: what are the mechanisms? *Personnel Psychology*. No. 50.
50. S. I. Tannenbaum. Enhancing continuous learning: diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management*. 1997. Nr. 4.
51. M. Teresevičienė ir kt. Andragogikos vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams. Kaunas. 2006.
52. A. J. Towler, R. L. Dipboye. Effects of charismatic communication training on motivation, behavior and attitudes. San Diego. 2001.
53. A. Tziner, M. Fisher, T. Senior, J. Weisberg. Effects of trainee characteristics on training effectiveness. *International Journal of Selection and Assessment*. Volume 15, number 2. 2007.
54. A. Tziner, R. Haccoun, A. Kadish. Personal and situational characteristics influencing the effectiveness of transfer of training improvement strategies. *Journal of Occupational Psychology*. No. 86.
55. D. VandeWalle, W. Cron, J. W. Jr. Slocum. The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*. No. 86.
56. M. Van Wart, N. J. Cayer, S. Cook. *Handbook in training and development for the public sector*. San Francisco. 1993.
57. Vitkauskas L., Sapagovas J., Rašymas A., Šaferas V. Informatikos ir matematikos statistikos pradmenys. Kaunas. 2000. p. 22-23.
58. Vitkauskas L., Sapagovas J., Rašymas A., Šaferas V. Informatikos ir matematikos statistikos pradmenys. Kaunas. 2000.
59. H. Whitton. Developing the Ethical Competence of Public Officials – a Capacity-building Approach. *Viešoji politika ir administravimas*. 2007. Nr. 21.
60. H. Zhas, S. E. Seibert. The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*. No. 91.

61. V. Zuzevičiūtė, M. Teresevičienė. Adult Learning Initiatives for Civil Society. Adult Learning for Civil Society. International Perspectives in Adult Education. Institute for International Cooperation of the German Adult Education. Association. Bonn. 2005. No. 51.

III. Interneto šaltiniai

62. <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>. Paskutinis prisijungimas 2013 03 01.
63. http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/.../Karciauskas%20Marius.pdf. 2005. Paskutinis prisijungimas 2013 03 02.
64. <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/442d5a954c5cb>. Paskutinis prisijungimas 2013 03 01.
65. J. Bersėnaitė, G. Šaparnis ir kt. Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. 2006. <http://journals.indexcopernicus.com/abstracted.php?icid=873438>. Paskutinis prisijungimas 2013 03 01.
66. P. Senge. The Leaders New Work: Building Learning Organizations. Sloan Management Review. 1990. <http://edpa.coled.umn.edu/R-D/2-Year/Bubbles/Organiz.html>. Paskutinis prisijungimas 2013 03 02.
67. B. Simonaitienė. Pokyčių vadyba. 2003. <http://www.pokyciuvadyba.su.lt/imone6.html>. Paskutinis prisijungimas 2013 03 03.
68. <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/isd/kirkpatrick.html>. Paskutinis prisijungimas 2013 03 01.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe atskleidžiama su mokymais ir jų efektyvumu organizacijose susijusi problematika, aptariama mokymų samprata, jų reikšmė bei vieta žmoniškųjų išteklių vadybos sistemoje, mokymų poreikio nustatymo poreikis organizacijose, taip pat identifikuojama mokymų efektyvumo įvertinimo būtinybė ir tokio įvertinimo poreikis bei nauda organizacijos plėtrai, rezultatų gerinimui bei bendrai darbuotojų motyvacijai, aptariama mokymų kokybės vertinimo reikšmė mokymuose, taip pat analizuojami personalo poreikio įvairiuose mokymų etapuose nustatymo klausimai bei darbuotojų poreikio suformulavimo reikšmė privataus sektoriaus institucijos darniai ir inovatyviai veiklai. Darbe analizuojamas praktinis pavyzdys – aptariami tarptautinės farmacinės kompanijos mokymų ir jų efektyvumo vertinimo klausimai ir problematika darbuotojų požiūriu, taip pat pateikiama dviejų ekspertinių interviu, susijusių su mokymais ir efektyvumo vertinimu, analizė bei penkių tiriamos organizacijos konkurencinių bendrovių apklausos duomenys lyginamuoju požiūriu.

Reikšminiai žodžiai: darbuotojai, mokymai, organizacija, efektyvumas, vertinimas.

ANOTATION

The research paper explores the problems related to training and its effectiveness in organization, in addition to that the paper includes the definition of training, the significance of training to the system of human resources, the establishment of training demand in the organizations, furthermore the necessity of training effectiveness evaluation is identified followed by the benefit of such evaluation to the organization development, improvement of results and general motivation of the employees. Further the evaluation of training quality is discussed and the demand of personnel is analyzed throughout various training stages which overall assists in achieving sustainable and innovative activity of private sector organization. The research paper included a practical example – international pharmacy company training and its effectiveness evaluation problems in view of the organization employees, in addition to that the paper includes the assessment of two expert interviews related to the training and its effectiveness evaluation as well as the comparative overview of five query results of the companies directly competing in its business activities with the analyzed organization.

Keywords: employees, training, organization, effectiveness, evaluation.

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Žmogiškųjų išteklių vadyba

**MOKYMAI IR JŲ EFEKTYVUMAS PRIVAČIOJE FARMACIJOS ORGANIZACIJOJE:
GEDEON RICHTER ĮMONĖS ATVEJO ANALIZĖ**

Dalia Beišinaitė

Darbo vadovas prof. dr. Tadas Sudnickas

Mykolo Romerio universitetas. Politikos ir vadybos fakultetas. Vadybos institutas, 2013

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjami su mokymais ir jų efektyvumu susiję klausimai bei problemos. Tyrimo problema įvardintinas sistemingo mokymų ir jų efektyvumo įvertinimo tiriamoje organizacijoje nebuvimas bei optimalios tiriamos organizacijos darbuotojų mokymo ir jų efektyvumo vertinimo sistemos, orientuotos į darbuotojo poreikių įvertinimą mokymų atžvilgiu ir grįžtamojo ryšio iš darbuotojų gavimą, sistemos paieška. Farmacijos bendrovės „GEDEON RICHTER LTD“ Lietuvos, Latvijos ir Bulgarijos atstovybių mokymų sistema. Tyrimo tikslas – išanalizuoti mokymų privataus farmacijos sektoriaus organizacijoje ypatumus bei su mokymų efektyvumu susijusius klausimus identifikuojant pagrindines su mokymų efektyvumo vertinimu susijusias problemas bei pateikti pažangiausias jų sprendimo būdus ir alternatyvas.

Pirmoje magistro baigiamojo darbo dalyje įvertinama ir atskleidžiama su mokymais ir jų efektyvumu organizacijose susijusi problematika, aptariama mokymų samprata, jų reikšmė bei vieta žmogiškųjų išteklių vadybos sistemoje, mokymų poreikio nustatymo poreikis organizacijose, taip pat identifikuojama mokymų efektyvumo įvertinimo būtinybė ir tokio įvertinimo poreikis bei nauda organizacijos plėtrai, rezultatų gerinimui bei bendrai darbuotojų motyvacijai, aptariama mokymų kokybės vertinimo reikšmė mokymuose, taip pat analizuojami personalo poreikio įvairiuose mokymų etapuose nustatymo klausimai bei darbuotojų poreikio suformulavimo reikšmė privataus sektoriaus institucijos darniai ir inovatyviai veiklai.

Antroje magistro baigiamojo darbo dalyje autorė analizuoja praktinį pavyzdį – su mokymais ir jų efektyvumu susijusius klausimus ir problematiką farmacijos bendrovės „GEDEON RICHTER LTD“ Lietuvos, Latvijos ir Bulgarijos atstovybėse. Aptariami įvairūs mokymų ir jų efektyvumo klausimai bei tiriamoje organizacijoje vykstančių mokymų kokybės ir silpnų pusių vertinimas šios organizacijos darbuotojų požiūriu, dviejų ekspertinių interviu, susijusių su mokymais ir efektyvumo vertinimu,

analizė bei penkių tiriamos organizacijos konkurencinių bendrovių apklausos duomenys lyginamuoju požiūriu.

Apibendrinama magistro baigiamajame darbe iškelta tikslą, tyrimo uždavinius ir hipotezę bei atliktus mokslinio tyrimo rezultatus autorė daro išvadą, jog analizuojamoje organizacijoje yra gausu su mokymais ir jų efektyvumo įvertinimo įgyvendinimu susijusių problemų. Šiuo metu egzistuojanti mokymų sistema ne visai tenkina darbuotojų poreikius ir retai padeda užtikrinti mokymų naudą tiesioginiam darbui.

SANTRAUKA ANGLŲ KALBA

Human resources management

TRAINING AND ITS EFFECTIVENESS IN PRIVATE PHARMACY ORGANIZATION: THE CASE-STUDY OF GEDEON RICHTER COMPANY

Dalia Beišinaitė

The supervisor of research paper: Prof. dr. Tadas Sudnickas

Mykolas Romeris University. The faculty of politics and management. Management institute, 2013

The research paper overviews the questions and problems arising from training and its effectiveness evaluation. The problem of the research can be described as the non-existence of systemic training and its effectiveness evaluation in the analyzed organization as well as the non-existence of optimum employee training and its effectiveness evaluation in the analyzed institution which would be orientated into the fulfillment of training related employee demands. In addition to that the problems also rise concerning the need for the creation of the system of the feedback receipt from the employees concerning the training attended by the employees. The object of the research paper can be identified as the training system of pharmacy company „GEDEON RICHTER LTD“ affiliates located in Lithuania, Latvia and Bulgaria. The aim of the research is to analyze the training related peculiarities arising in the private pharmacy sector organization identifying the major training effectiveness related problems as well as to provide the solutions and alternatives regarding the resolution of these problems.

The first part of the research paper explores the problems related to training and its effectiveness in organization, in addition to that the paper includes the definition of training, the significance of training to the system of human resources, the establishment of training demand in the organizations, furthermore the necessity of training effectiveness evaluation is identified followed by the benefit of such evaluation to the organization development, improvement of results and general motivation of the employees. Further the evaluation of training quality is discussed and the demand of personnel is analyzed throughout various training stages which overall assists in achieving sustainable and innovative activity of private sector organization.

The second part of the research paper includes a practical example – international pharmacy company training and its effectiveness evaluation problems in view of the organization employees, in

addition to that the paper includes the assessment of two expert interviews related to the training and its effectiveness evaluation as well as the comparative overview of five query results of the companies directly competing in its business activities with the analyzed organization.

Summarizing the aim and goals of the research paper the author concludes that analyzed organization is going through many problems related to the training and its effectiveness evaluation. The training system which currently exists does not meet the needs and demand of the employees to the entire extent and rarely provides the possibilities to the employees of applying the knowledge received during the training in the practical direct work of the employees.

PRIEDAI

1 priedas

ANKETA PERSONALUI

Mykolo Romerio universiteto politikos ir vadybos fakulteto magistrantė savo magistro baigiamajame darbe nagrinėja problemas, susijusias su mokymais ir jų efektyvumu privačioje farmacijos įstaigoje. Ši anketa sudaryta atsižvelgiant į poreikį išsiaiškinti esamą situaciją ir stipriąsias bei silpnąsias mokymų ir jų efektyvumo vertinimo puses bei darbuotojų pasitenkinimą organizacijoje vykdomais mokymais.

Šis klausimynas yra skirtas Vengrijos ribotos atsakomybės bendrovės "GEDEON RICHTER LTD" (toliau vadinama – GR) Lietuvos, Latvijos ir Bulgarijos atstovybių personalui. Klausimynas yra anoniminis, visi duomenys bus panaudoti tik tyrimo tikslams.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti GR Lietuvos, Latvijos ir Bulgarijos atstovybių personalo pasitenkinimą darbu, organizacijoje vykdomais mokymais ir jų efektyvumo vertinimo kokybe ir kt. Tyrimu bus taip pat siekiama padarytų išvadų pagrindu pateikti pagrįstas rekomendacijas dėl sėkmingesnių GR mokymų ir jų efektyvumo vertinimo kokybės tiek darbuotojų, tiek pačios organizacijos atžvilgiu.

Tinkamą atsakymo variantą apibraukite arba savo nuomonę įrašykite nurodytoje vietoje. Pabaigę pasitikrinkite, ar atsakėte į visus klausimus. Jeigu Jūs sutinkate dalyvauti apklausoje, atsakinėkite į toliau pateiktus klausimus.

1. Atstovybė, kurioje dirbate:

- a. Lietuvos;
- b. Latvijos;
- c. Bulgarijos.

2. Jūsų amžius:

- a. iki 30 m.;
- b. nuo 31 iki 44 m.;
- c. nuo 45 iki 54 m.;
- d. nuo 55 iki 64 m.;
- e. daugiau nei 65 m.

3. Jūsų darbo stažas GR:

- a. iki 1 m.;
- b. 1 – 5 m.;
- c. 5 – 10 m.;
- d. 10 – 20 m.;
- e. 20 – 30 m.;
- f. daugiau nei 30 m.

4. Jūsų lytis:

- a. moteris;
- b. vyras.

5. Jūsų išsilavinimas:

- a. aukštasis universitetinis;
- b. aukštasis neuniversitetinis;
- c. aukštesnysis;
- d. kita (įrašykite).....

6. Jūsų pareigos organizacijoje:

- a. departamento vadovas (-ė);
- b. administracijos darbuotojas (-a);
- c. vadybininkas (-ė);
- d. medicinos atstovas (-ė);
- e. kita (įrašykite)

7. Ar mokymai organizacijoje Jums reikalingi?

Taip,	Ganėtinai	Visiškai
labai	reikalingi	nereikalingi
reikalingi		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Apibendrintai įvertinkite organizacijoje rengtus mokymus, kuriuose Jums teko dalyvauti nuo pat Jūsų darbo organizacijoje pradžios?

Puikiai	Gerai	Patenkinamai	Silpnai	Labai
				blogai

9. Įvertinkite mokymus, kuriuose Jums teko dalyvauti nuo pat Jūsų darbo organizacijoje pradžios, penkiabalėje sistemoje, suteikdami variantams vertes nuo 1 iki 5 balų, kai 1 – labai blogai, 5 – labai gerai.

Mokymų vertinimas	1	2	3	4	5
Prieš mokymus paklausoma/pasidomima, kokių mokymų temų Jūs norėtumėte					
Prieš kiekvienus mokymus Jūs užsibrėžiate sau tikslą, kurį ketinate pasiekti					
Mokymų temos atitinka Jūsų, kaip darbuotojo, poreikius ir lūkesčius					
Mokymų programos ir turinys yra naudingi Jūsų tiesioginiam darbui					
Organizacijoje yra galimybė pasirinkti Jūsų pageidaujamų mokymų temas					
Mokymus vedantys lektoriai yra kompetentingi					
Organizuojamų mokymų metodai ir informacijos pateikimo būdai yra tinkamai parenkami					

10. Ar Jums pakako mokymų pastaraisiais 2012 metais?

Mokymų buvo labai daug	Mokymų buvo pakankamai	Mokymų buvo mažai	Mokymų visiškai nebuvo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Kas kiek laiko Jūs dalyvaujate mokymuose?

Daugiau negu vieną kartą per tris	Vieną kartą per tris	Vieną kartą per pusę metų	Vieną kartą per metus
--	-----------------------------	----------------------------------	------------------------------

mėnesius

mėnesius

12. Ar Jūsų nuomonės pasiteiraujama po kiekvienų mokymų įvertinant Jūsų nuomonę ir požiūrį dėl praėjusių mokymų?

**Taip,
visada**

**Taip, retais
atvejais**

**Taip, esu 1-2 kartus raštu arba
žodžiu apklaustas dėl mokymų,
kuriuose dalyvavau, kokybės**

**Manęs niekas ir
niekada neklausė,
kaip aš vertinu
organizacijoje
vestus mokymus**

13. Kaip Jūs įvertinate mokymų mokybę po kiekvienų mokymų? (1 – niekada nevertinau, 2 – vertinau vieną kartą, 3 – vertinau daugiau negu vieną kartą, 4 – dažnai vertinau, 5 – kiekvieną kartą vertinau)

Mokymų vertinimas	1	2	3	4	5
Po mokymų pildau anketą, kur vertinu mokymų kokybę: išdėstytos medžiagos turinį, lektoriaus kompetenciją, mokymų būdus ir metodus					
Manęs pasiteiraujama, ar patiko mokymai					
Prieš mokymus gaunu anketą, kuria siekiama įvertinti mano turimus įgūdžius					
Po mokymų gaunu anketą, kurioje vertinamos įgytos kompetencijos ir patobulinti įgūdžiai					
Praėjus 3-6 mėnesiams po mokymų gaunu anketą, kurioje vertinu save, ar taikau mokymuose įgytas žinias					

14. Kaip dažnai Jūs teirujamasi, kokių konkrečių mokymų temų Jūs pageidautumėte?

**Taip,
visada**

**Taip,
kartais
domisi**

**Taip, bet
labai
retai**

**Taip, manęs yra 1-2
kartus teiravęsi apie
mano poreikius
mokymams**

**Manęs niekas ir
niekada nesiteiravo
apie mano poreikius
mokymams**

15. Kam Jūs teiktumėte didžiausią reikšmę užtikrinant sėkmingą farmacijos organizacijos veiklą?
(pažymėkite 2 labiausiai Jūsų nuomonę atitinkančius atsakymus)

- a. darbuotojų kvalifikacijos kėlimas organizacijai pilna apimtimi arba dalinai apmokant už papildomas darbuotojų studijas aukštosiose mokyklose;
- b. kokybės kriterijų egzistavimas ir nuolatinis farmacijos organizacijos kokybės gerinimas;
- c. bendradarbiavimas su kitomis šalies ir užsienio farmacijos organizacijomis, dalijimasis patirtimi;
- d. darbuotojų kvalifikacijos kėlimas reguliariai organizuojant mokymus darbuotojams;
- e. personalo indėlis formuojant organizacijos atmosferą bei darbo kultūrą;
- f. kita (įrašykite)

16. Kiek dienų Jūs praleidote organizacijos vykdomuose mokymuose 2012 m.?

- a. jokiuose mokymuose nedalyvavau;
- b. 1-5 d.;
- c. 5-10 d.;
- d. 10-20 d.;
- e. daugiau nei 20 dienų.

17. Kokių dažniausiai būdu Jūsų įmonėje vykdomi mokymai:

(pažymėkite 2 labiausiai Jūsų nuomonę atitinkančius atsakymus)

- 1. Paskaitos;
- 2. Diskusijos;
- 3. Dalijimasis patirtimi;
- 4. Grupėmis sprendžiant pateiktas užduotis;
- 5. Kita (įrašykite).....

18. Kuris iš mokymų būdų Jums efektyviausias ir naudingiausias?

- 1. Paskaitos;
- 2. Diskusijos;
- 3. Dalijimasis patirtimi;
- 4. Grupėmis sprendžiant pateiktas užduotis;
- 5. Kita (įrašykite).....

19. Kas Jūsų teiraujasi, kokie mokymai Jums reikalingi?

- a. už tai atsakingas įmonės darbuotojas;
- b. mokymus organizuojančios įmonės ir fiziniai asmenys;
- c. niekas nesiteirauja;
- d. kita (įrašykite)

20. Ar Jums suteikiamos galimybės mokytis ir tobulėti?

Taip, visada	Taip, dažniausiai	Taip, retais atvejais	Ne, tokių galimybių neturiu	Ne, ir manęs tai visiškai nedomina
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Ar 2012 m. mokymuose įgytos žinios ir įgūdžiai Jums padeda gerinti darbo rezultatus?

a) Mano rezultatai žymiai pagerėjo	b) Mano rezultatai šiek tiek pagerėjo	c) Mano rezultatai išliko nepakitę	d) Mokymai buvo visiškai nenaudingi
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Jeigu į 21 anketos klausimą atsakėte neigiamai (d variantas), gal galėtumėte argumentuoti savo atsakymą pateikdamas (-a) pavyzdį (-džių)?

.....

23. Kaip dažnai mokymuose įgytas žinias pritaikote savo darbe:

Labai dažnai, taikau kasdien	Dažnai, taikau gana dažnai	Vidutiniškai, taikau retai	Blogai, taikyti neturiu galimybių	Labai blogai, jokių žinių nesijaučiu įgijęs
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Ar 2012 m. mokymuose įgijote Jūsų darbe reikalingų įgūdžių?

Taip, labai daug įgijau	Taip, šiek tiek įgijau	Vidutiniškai įgijau	Ne, mažai įgijau	Ne, jokių žinių neįgijau
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Kas Jums turi didžiausią reikšmę sėkmingiems mokymams:

(pažymėkite 3 labiausiai Jūsų nuomonę atitinkančius atsakymus)

- aktyvus mokymų dalyvio (-ės) įsitraukimas į mokymo procesą;
- Mokymuose naudojami metodai;

- c. Lektoriaus kompetencija;
- d. Sėkmingai parinkta mokymų tema;
- e. Mokymų organizavimas ta tema, kuri ne būtinai madinga, bet orientuota į tiesioginius darbuotojo (-os) poreikius;
- f. Darbuotojo (-s) pasitenkinimas mokymais;
- g. Galimybė mokymuose įgytas žinias pritaikyti praktikoje ir tiesioginiame darbe;
- h. Mokymuose pasiektų rezultatų poveikis organizacijos tikslų siekimui;
- i. kita (įrašykite).....

26. Kam dažniausiai vykdomi mokymai Jūsų organizacijoje?

- a. visiems organizacijos darbuotojams be išimties;
- b. vadovaujančias pareigas užimantiems darbuotojams;
- c. mažą darbo stažą organizacijoje turintiems darbuotojams;
- d. kita (įrašykite).....

27. Kas Jums yra svarbiausia organizacijos mokymuose?

(pažymėkite 2 labiausiai Jūsų nuomonę atitinkančius atsakymus)

- a. darbuotojo nuomonės teiravimasis prieš mokymus;
- b. nepertraukiamos mokymų ir kvalifikacijos kėlimo sistemos sukūrimas;
- c. mokymai turi visiškai atitikti darbuotojų poreikius;
- d. mokymuose įgytos žinios pritaikomos darbe;
- e. kita (įrašykite).....

28. Kokiuose organizacijos mokymuose Jūs daugiausia dalyvaujate?

(pažymėkite 2 labiausiai Jūsų nuomonę atitinkančius atsakymus)

- a. vadybos įgūdžių ir kompetencijų tobulinimas;
- b. prekių ir paslaugų pardavimo gebėjimų lavinimas;
- c. gebėjimo bendrauti su besikreipiančiais į organizaciją asmenimis įgūdžių tobulinimas;
- d. asmenybės įgūdžių tobulinimas;
- e. kompiuterinio raštingumo įgūdžių tobulinimas;
- f. kalbų tobulinimas;
- g. kita (įrašykite).....

29. Kas Jums labiausiai nepatiko 2012 m. organizacijos vykdytuose mokymuose?

(pažymėkite 2 labiausiai Jūsų nuomonę atitinkančius atsakymus)

- a. mokymų programos neatitiko Jūsų poreikių;
- b. mokymų programos neefektyvumas;
- c. mokymų lektoriaus (-ių) nekompetencija;
- d. negalėjimas pritaikyti mokymuose išgirstos informacijos ir žinių praktiniame darbe;
- e. neįdomiai perteikta/išdėstyta informacija;
- f. kita (įrašykite).....

Dėkoju už atsakymus

Ekspertinis interviu (I)

Respondentas – Gintautas Barcys,

Valstybinės vaistų kontrolės tarnybos prie Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos
viršininkas

2013-01-28

Mykolo Romerio universiteto politikos ir vadybos fakulteto magistrantė Dalia Beišainaitė nagrinėja problemas, susijusias su mokymais ir jų efektyvumu privačiame sektoriuje – farmacijos kompanijose. Siekiant išanalizuoti su mokymais ir jų efektyvumu susijusias aktualijas ir kylančias problemas farmacijos organizacijose, magistrantė atliks vieną anketavimą – apklaus Gedeon Richter atstovybės Lietuvoje, Latvijoje, Bulgarijoje personalą, taip pat vykdys du ekspertinius interviu, kurių analizė ir sisteminis vertinimas leis padaryti išvadas ir apibendrinimus dėl mokymų ir jų efektyvumo kokybės farmacijos organizacijoje.

Atsižvelgiant į tai, jog objektyviam tyrimui atlikti būtina sužinoti ne tik farmacijos organizacijos personalo bei šioje organizacijoje už mokymus atsakingo vadovo poziciją, bet ir valstybės institucijų vykdomą strategiją, politiką bei turimus planus farmacijos organizacijų atžvilgiu, magistrantė sudarė šį klausimyną, kurio pagrindu bus atliktas ekspertinis interviu su vienu iš respondentų – Valstybinės vaistų kontrolės tarnybos prie Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos viršininku Gintautu Barciu.

Šis klausimynas yra skirtas išimtinai Valstybinės vaistų kontrolės tarnybos prie Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos viršininkui Gintautui Barciui, visi duomenys bus panaudoti tik tyrimo tikslams ir atskleisti bei paviešinti nebus.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti Valstybinės vaistų kontrolės tarnybos prie Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos kaip farmacijos sektoriaus valstybinę kontrolę ir priežiūrą vykdančios institucijos požiūrį mokymų privačiose farmacijos įstaigose atžvilgiu, surinkti informaciją apie Valstybinės vaistų kontrolės tarnybos prie Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos strateginius trumpalaikius bei ilgalaikius planus privačių farmacijos organizacijų atžvilgiu. Gauti tyrimo rezultatai magistrantei leis atlikti farmacijos organizacijų mokymų bei jų efektyvumo įvertinimą ir tuo pagrindu suformuoti išvadas bei pateikti rekomendacijas.

1. Jūsų išsilavinimas (baigta mokslo įstaiga, įgytas išsilavinimas bei baigimo metai):

1999-2001 m. Kauno technologijos universitetas, viešojo administravimo magistras.

1979-1985 m. Kauno medicinos institutas (dabar Kauno medicinos universitetas), gydytojo diplomas.

2. Kokia apimtimi VVKT reguliuoja privačių farmacijos kompanijų veiklą? Gal galėtumėte pakomentuoti tas farmacijos kompanijų veiklos sritis, kuriose valstybinė kontrolė ir priežiūra yra plačiausia?

Rinkodaros teisės turėtojai, kurie teikia vaistus, jų licencinę veiklą, prižiūri vaistų licencijavimą, vaistines. Priežiūra, išduoda licencijas vaistinėms, vaistų registravimas. Tęsiant ką aš pasakiau, mes prisižiūrim visą veiklą (kalbant apie veikėjus). Kalbant apie produktą, jei apie vaistą kalbėti, jo pradžia prasideda nuo registracijos, jis yra registruojamas arba naudojantis nacionaline procedūra, kai mums pateikia paraišką ir mes jį registruojame nacionaliniu būdu arba nacionalinę taikant procedūrą, tada jis registruojamas tik tai Lietuvos rinkoje yra jo savininkas to produkto arba rinkodaros teisių turėtojas. Yra visa vaisto byla, na ir jei sprendimas yra teigiamas jį registruoti, toliau vėlgi tas vaistas patenka į rinką, tas vaistas yra prižiūrimas kaip po toks.

Renkama informacija susijusi su farmakologiniu budrumu – t.y. apie nepageidaujamas reakcijas, prižiūrima produkto kokybe- monitoringas yra taikomas, yra atitinkama programa. Toliau po 5 metų jis yra perregistruojamas jeigu viskas yra tvarkoje, nėra kažkokių bėdų, nepageidaujamų reakcijų daug susijusių su vaisto efektyvumu, saugumu ir panašiai, toliau jis perregistruojamas ir jis gali būti toliau rinkoje tiek kiek nori turėti rinkodaros teisių turėtojas, jeigu jis jį tiekia. Bet priežiūra produkto yra pastovi.

Taip pat mes prižiūrim reklamą, jeigu ta reklama yra nereceptinių vaistų, tai ji gali būti ir per įvairias visuomenės informavimo priemones, yra tam tikros taisyklės, yra farmacijos įstatymas, reglamentuoja tas reklamos taisykles ir mes vykdome tą priežiūrą.

Taip pat registruoti vaistus galima ne tik taikant nacionalinę procedūrą, bet ir vadinamas abipusio pripažinimo procedūras, arba tvirtinant centralizuotas procedūras, kur per kažkokią Europos sąjungos šalį galima įregistruoti eilėje kitų šalių. Ta viena šalis yra referentinė, kuri betarpiškai vertina tą produktą, kitos irgi vertina, šalia užduoda klausimus ir jei procedūra yra teigiama, tai jis įregistruojamas, jis yra mūsų registre, toliau yra vadinama centrinė procedūra, kurią vykdo Europos vaistų agentūra, jinau tada paraiškos pateikiamos Centrinei Europos vaistų agentūrai. Jei teigiamas sprendimas, vaistas registruojamas iš karto visose Europos sąjungos šalyse, o toliau visa priežiūra irgi vykdoma kaip ir nacionalinės procedūros – t.y. monitoringas, farmakologinis budrumas, reklamos priežiūra, ir visa kita kitų produktų, ką aš ir sakiau.

Be to, dar yra lygiagrečiai importuojami produktai, leidimai išduodami pagal atskirą tvarką, yra vardiniai preparatai, bet jie visi yra prižiūrimi, fiksuojami patekimai ir pan. Tokia yra bendra priežiūra. Bet mes vykdome, tik legalios rinkos priežiūrą, mes nelegalių veiklų neprisižiūrimė, kas prekiaujama turguose, internetu, čia jau yra teisėsaugos institucijų reikalai, kurie gauda įvairius subjektus vykdančius nelegalias veiklas.

3. Nepaisant to, jog bendraja prasme mokymų organizavimas yra privačių organizacijų vidinis reikalas, ar per visą Jūsų darbo patirtį Jums teko susidurti su bandymais reglamentuoti ar kitaip kontroliuoti su privačių farmacijos kompanijų mokymais (poreikio, būtinumo ir tikslingumo) susijusius klausimus?

Ne, mūsų institucija tokios veiklos nei kontroliuoja, nei prižiūri. Bet koks savo personalo mokymas yra tų subjektų ūkinių vidinis reikalas, kurie vykdo tas veiklas, jų atsakomybė ir jų vidinis reikalas, bet kartu jie atsakingi už tai, kadangi visa veikla yra licencijuojama ir jų veiklos turi atitikti atitinkamus reikalavimus, kaip gamybos reikalavimus, gero platinimo praktikos, jeigu kalbėti apie didmenininkus, jei kalbėti apie vaistines. Atitinkamai, jei jų personalas nebus pakankamos kvalifikacijos ir negalės užtikrinti tų reikalavimų, kurie yra būtini šioms veikoms, be abejo jie gali prarasti tas licencijas ir šioje vietoje mes taip pat prižiūrimė. Jei jie vykdo viską teisingai, teisėtai, pakankamai kokybiškai, kokybės valdymo sistemos procedūros veikia ir visa kita, tai be abejo jie yra suinteresuoti mokytį savo personalą ir siekia, kad jų veikla atitiktų tam tikrus kokybės dėmenis.

4. Jei Jums, kaip VVKT viršininkui, reiktų įvertinti šiuo metu Lietuvoje veikiančių privačių farmacijos kompanijų bendrą lygį (kvalifikacija, profesionalumą, veiklos rodiklius bei rezultatus lyginant juos su joms keliamais tarptautiniais kokybės standartais) – koks būtų Jūsų įvertinimas? Gal galėtumėte plačiau pakomentuoti?

Jų veikla yra licencijuojama, kokybės standartai vaistų gamybai, didmeniniam platinimui yra reglamentuoti Europiniu lygmeniu, vienodi visai Europos bendrijai, visiems bendrijoje veikiantiems šitiems ūkiniams subjektams. Mūsiškiai lygiai taip pat atitinka tuos pačius reikalavimus. Jeigu kalbant apie vaistines, ten nėra europinės reglamentacijos, bet ten pakankamai detalizuota veikla Lietuvos teisės aktu, jų privaloma laikytis, kitaip sakant jie iš esmės atitinka tą patį lygmenį koks jis yra aplinkui.

5. Jeigu rytoj Jums tektų pateikti pasiūlymus siekiant patobulinti farmacijos lygį Lietuvoje – į ką rekomenduotumėte atkreipti padidintą dėmesį siekiant tobulinti bendrai farmacijos ir farmacijos

kompanijų veiklą? Kokią vietą Jūsų rekomendacijų sąrašė užimtų mokymai bei jų efektyvumo vertinimas siekiant geresnių organizacijos veiklos rodiklių?

Mokymas yra tų ūkinių subjektų interesas, nes jie turi atitikti tuos reikalavimus ir jų personalas turi turėti tam tikrą kvalifikaciją. Be abejo jie turi mokytis ir tie mokymai vyksta. Aš norėčiau atkreipti dėmesį į rinkodaros teisių turėtojus, farmacijos kompanijų atstovus, kurie betarpiškai, kad atkreipti dėmesį daugiau į etinius standartus, etinę jų veiklą, ypač jų atstovų darbą dirbant su vaistinininkais, su gydytojais, reklamine kai kuria medžiaga, kad būtų kiek įmanoma mažiau galimai visokių pažeidimų, kad kuo mažiau būtų įvairių galimų interesų konfliktų, dovanų, neskaidrių veiklų, rėmimų ir pan. Būtent į tai atkreipčiau dėmesį.

6. Kokį balą iš 10 galimų parašytumėte farmacijos veiklos valstybiniam reguliavimui ir valstybinei priežiūrai Lietuvoje (1 – labai blogai, 10 – puikiai)? Gal galėtumėte plačiau pakomentuoti tokį savo vertinimą?

Tai turėtume vertinti ne mes, o mus turėtų vertinti, nes mes vykdomė valstybinę priežiūrą. Mano supratimu ji yra pakankamai gera, bet komentarus turėtų teikti čia daugiau nepriklausoma pusė.

7. Ar, Jūsų nuomone ir vertinimu, su privačių farmacijos kompanijų mokymais ir personalo kvalifikacijos kėlimu susijusius klausimus reikėtų reguliuoti teisėkūros priemonėmis arba LR Sveikatos apsaugos ministerijos priimamais poįstatyminiais aktais siekiant farmacijos kompanijų veiklos efektyvinimo?

Nemanau, nes reguliavimas yra pakankamas ir jei valstybė dar pradės reguliuoti ir aiškintis, ką kiekviena kompanija ir kaip turi savo žmones mokytis, tai jau reglamentavimo bus daugiau nei sveikas protas to reikalauja. Reikalavimai yra tiems ūkiniams subjektams, jie turi jų laikytis, ką aš ir sakiau, jie turi užtikrinti atitinkamą savo personalo kvalifikacijos lygį.

8. Ar per Jūsų darbo patirtį Jums teko susidurti/susipažinti su užsienio valstybių praktika ir patirtimi vykdant privačių farmacijos kompanijų valstybinę kontrolę bei priežiūrą bei kitus farmacijos sektoriui aktualius klausimus? Jei taip, kokių užsienio valstybių farmacinės veiklos valstybinę kontrolę bei priežiūrą vertintumėte kaip pavyzdinę ir kodėl?

Teke susipažinti su visa Europos sąjungos struktūra, šiek tiek su Amerikos ir manau kad mes lygiuojamės į vieningus standartus, vieningus reikalavimus. Turbūt labiausiai reglamentuojamas

sektorius veiklos iš visų kitų yra šitas, na nežinau, nebent kokia atominė energetika ar kas panašiai su branduoliniomis reaktoriais, bet mūsų atveju čia pakankamai yra reglamentacijos ir manyčiau Europos sąjunga, jos šalys yra pasiekusi gana aukštą lygį, priežiūrą visų šių dalykų, tobulinimą ir tai tiesiog reikia vykdyti.

9. Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare ir prisiėmus isipareigojimus perkelti Europos Sąjungos leidžiamas direktyvas į nacionalinę teisės sistemą – kaip stipriai/kokia apimtimi (kokias farmacijos veiklos sritis labiausiai) farmacijos sektoriaus valstybinę kontrolę ir priežiūrą pakeitė Europos Sąjungos reglamentai ir direktyvos? Ar teko gauti Europos Komisijos pastabų dėl netinkamai vykdomų Europos Sąjungos teisės aktų farmacijos sektoriuje (jeigu taip – gal galėtumėte plačiau pakomentuoti?)?

Tą, ką aš ir minėjau, visos tos direktyvos, kurios reglamentuoja vaisto patekimą, gamybą, platinimą, didmeninį patekimą į rinką, registraciją, farmakologinį budrumą, visa tai yra Europos sąjungos teisės aktai. Visi jie yra perkelti pas mus, visi jie yra vykdomi. Vienintelis kas buvo Europos komisijoje, teikusi siūlymus ir turėjusią abejonių, tai buvo sisteminė prasme jeigu kalbėti tai buvo farmakotechnikų kvalifikacijos klausimas jiems dirbant vaistinėje ir jų atsakomybė ir pan. Bet čia nesu labai įsigilinęs į šį reikalą, jei norite farmacijos departamente pakomentuos daugiau Jums šį reikalą, kaip jie tai išsprendė.

Tiesa, dar buvo teismas, čia aš dar nedirbau, dėl vieno registruoto produkto Lietuvos, kuris buvo registruotas dar prieš įstojant į Europos sąjungą, dėl teisinių dalykų ar galėjo jis būti registruotas ar ne, buvo sprendžiama Europos teisme. Formaliai Lietuva tą teismą pralaimėjo, bet sankcijų kažkokių negavo, bet reikėjo sumokėti teismo išlaidas, o per tą laiką tas produktas, kadangi tai buvo biotechnologijos srities, jis buvo užregistruotas Europos vaistų agentūroje centriniu būdu ir šiuo metu vyksta šio vaisto gamyba Lietuvoje.

10. Šiuo metu rengiamas magistro baigiamasis darbas dėl mokymų ir jų efektyvumo privačioje farmacijos organizacijoje yra vienas iš pirmųjų tokio pobūdžio darbų, nagrinėjančių su tuo susijusius klausimus būtent farmacijos sektoriuje. Į ką siūlytumėte atkreipti ypatingą strateginio valdymo teoretikų ir praktikų dėmesį analizuojant šią temą bei teikiant pasiūlymus farmacijos organizacijų veiklos tobulinimui?

Visa ta veikla prižiūrima, visas vaisto procesas yra prižiūrimas, kuris vykdomas nuo pat gamybos, nuo registracijos, t.y. nuo produkto parengimo, jo ištyrimo, kur pradžioje generuojama medžiaga, molekulė, ar biotechnologijos produktas ar kažkas panašaus kaip naujos pažangiosios

technologijos – Nano technologijos. Pirma gimsta produktas, jis tiriamas iš pradžių daromi cheminiai, biocheminiai kokie biotechnologiniai tyrimai, iki klinikiniai tyrimai, po to klinikiniai tyrimai, pradžioje su kokiais tai gyvuliukais, po to registruojamas, gaminamas, tiekiamas, patekimas iki vartotojo, po to prižiūrima visa sistema, ji veikia. Na o Jūs kaip suprantu koncentruojatės paprastai kalbant atstovų veiklas, kurios čia yra, tai jos pakankamai yra siauros, gamybos ten nėra, užsiima jie daugiausia marketingu. Jie prisižiūri farmakologinį budrumą ir vykdo reklamą arba marketingą, tai Jūs pati labai susiaurinate visą šitą veiklą. Na tai ką Jūs tiriate, kokius mokymus, nes jų veikla yra pakankamai apribota, nedidelės apimties. Jei šių atstovybių personalas vykdo vaistų registraciją čia Lietuvoje, tai vienokie mokymai. Jei atstovybių atstovai, kurie pristato tuos produktus, tai yra antra, jie daugiau susiję su etikos dalykais, jie vienintelio ką turi daryti, tai teisingai, kvalifikuotai pateikti informaciją apie produktą- vaistą, kuri yra fiksuota vaisto byloje, charakteristikų santraukose. Perduoti informaciją vaistininkams, gydytojui ar galutiniam vartotojui, t.y. žmonėms, tai yra pakankamai reglamentuota. Jei apsiriboti šiomis veiklomis, tai šios veiklos iš principo nėra farmacinė veikla. Na ir etikos dalykai, nes kas vartotoją pasieks, priklauso nuo gydytojo, kuris diagnozuoja ligą, kuris paskirs gydymo planą. Yra vaistininkai, kurie gali patarti, padėti. Farmacijos atstovai perduoda informaciją apie vaistą šiems žmonėms, jų veikla yra labai siaura. Jei kalbamo apie kažkokius kokybinius standartus, kurie kaip minėjau prasideda nuo vaisto pradėjimo pradžios, gamyba, didmeninis platinimas, tai šie yra minimaliai susiję su šiais dalykais. Yra kokybiniai standartai, kokybinės sistemos, kurios užtikrina kokybę, visa logistikos grandinė, farmakologinio budrumo grandinė, pokyčiai visi, reakcijos, tai šių žmonių visai nėra. Atstovybėse nebent farmakologinio budrumas vykdomas, ir tai jie tik surenka, suklasifikuoja ir nusiunčia informaciją į centrinės būstinės. Farmakologinio budrumo veikla yra renkama informacija apie nepageidaujamas vaisto reakcijas, gal kokių mirčių padaugėjo, renkama statistika, stabdomas vaisto tiekimas, ar atskirų jos serijų tiekimas ir gamyba, jei randami defektai ir t.t., tai ir yra sunkioji visa sistema, kur veikia visa kokybės sistema ir to mokoma. O Jūsų mokymai yra iš esmės reklamos dalis, jei kalbėti apie šiuos padalinius, tai yra tam tikra grandis didžiųjų kompanijų, kurios veikia visame pasaulyje, jūsų atveju čia yra marketingas. Na tai kokius standartus jūs norite užtikrinti, marketingo? Tai visa tai, šie mokymai yra pakankamai menkai susiję su visa industrija, apie kurią aš čia kalbėjau. Jei kalbant apie šias atstovybes, dalis jų yra tik didmeninę veiklą vykdančios, dalis vykdo tik marketingo veiklą, jie už nieką neatsako, jų veikla nėra licencijuojama ir į mūsų priežiūrą net nepatenka, jie tiria rinką, jie pristato savo produktus, organizuoja konferencijas, tokia ir jų veikla, ji pakankamai siaura.

Dėkoju už atsakymus ir Jūsų skirtą laiką.

Ekspertinis interviu (II)

Respondentė – Loreta Muralienė

Vengrijos ribotos atsakomybės bendrovės "GEDEON RICHTER LTD" atstovybės marketingo
direktorė

2013-01-29

Mykolo Romerio universiteto politikos ir vadybos fakulteto magistrantė Dalia Beišinaite nagrinėja problemas, susijusias su mokymais ir jų efektyvumu privačiame sektoriuje – farmacijos kompanijose. Siekiant išanalizuoti su mokymais ir jų efektyvumu susijusias aktualijas ir kylančias problemas farmacijos organizacijose, magistrantė atliks vieną anketavimą – apklaus Gedeon Richter atstovybės Lietuvoje, Latvijoje, Bulgarijoje personalą, taip pat vykdys du ekspertinius interviu, kurių analizė ir sisteminis vertinimas leis padaryti išvadas ir apibendrinimus dėl mokymų ir jų efektyvumo kokybės farmacijos organizacijoje.

Atsižvelgiant į tai, jog objektyviam tyrimui atlikti būtina sužinoti "GEDEON RICHTER LTD" atstovybės Lietuvoje personalo bei šioje organizacijoje už mokymus atsakingo vadovo pozicija, magistrantė sudarė šį klausimyną, kurio pagrindu bus atliktas ekspertinis interviu su viena iš respondenčių – "GEDEON RICHTER LTD" atstovybės marketingo direktore Loreta Muraliene.

Šis klausimynas yra skirtas išimtinai "GEDEON RICHTER LTD" atstovybės marketingo direktorei Loretai Muralienei, visi duomenys bus panaudoti tik tyrimo tikslams ir atskleisti bei paviešinti nebus.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti "GEDEON RICHTER LTD" (toliau tekste vadinama – GR) vykdomą mokymų politiką, surinkti informaciją apie kompanijos strateginius trumpalaikius bei ilgalaikius planus mokymų atžvilgiu. Gauti tyrimo rezultatai magistrantei leis atlikti farmacijos organizacijų mokymų bei jų efektyvumo įvertinimą ir tuo pagrindu suformuoti išvadas bei pateikti rekomendacijas.

1. Jūsų išsilavinimas (baigta mokslo įstaiga, įgytas išsilavinimas bei baigimo metai) bei darbo stažas GR? Ar Jums yra tekę dirbti analogiško pobūdžio darbą kitose privačiose farmacijos įstaigose? Nuo kada esate marketingo direktorė GR?

Gydytoja. Vilniaus Universitetas, Medicinos fakultetas, gydytoja pediatrė, specializacija – kardiologija (2000m.), vadybos magistras, Vilniaus Universitetas, Ekonomikos fakultetas, Verslo vadybos ir ekonomikos programa, (2004-2007), vadybos magistras, nebaigtas, ISM Vadybos ir ekonomikos Universitetas (2008-iki dabar). Gedeon Richter: Produktų vadybininkas (2003-2008), marketingo vadovas (2008-iki dabar).

2. Per visą Jūsų darbo patirtį GR, nuo kada GR personalo mokymai Jūsų vertinimu įgijo didesnę reikšmę kompanijoje? Gal pamenate nuo ko viskas prasidėjo? Ar mokymų inicijavimas ir konkrečių mokymų poreikio nustatymas yra GR būstinės Vengrijoje prerogatyva, ar mokymus savo nuožiūra pasirinkti leidžiama ir GR atstovybėms?

- Personalo mokymai - būtina sėkmingo organizacijos gyvavimo sąlyga. Jie turėtų būti planuojami priklausomai nuo išsikeltų tikslų atsižvelgiant į reikalingas tam personalo kompetencijas ilgesniam laikotarpiui (3-5 metai). Iki šiol kompanija neturėjo centralizuotos sistemos ir atsakingų žmonių, kurie inicijuotų ir rūpintųsi mokymų planavimu ilgesniam laikotarpiui. Tiesiogiai esu atsakinga už Produktų vadybininkų darbą, todėl kalbėsiu apie jų mokymus.
- Atstovybė savo mokymus planuoja 1 metų eigoje pagal esamą situaciją (produktų krepšelį) ir numanomą kompetencijų trūkumą 2 kryptimis: produktiniai ir techniniai/įgūdžiai (profesiniai). Tarptautinis marketingo skyrius planuoja privalomus produktinius mokymus (Products Strategic Workshop) vieną kartą per metus visiems produktų vadybininkams. Kintant situacijai, produktams esant įvedimo stadijoje, mokymai („workshops“) yra organizuojami ir metų eigoje.
- Kalbant apie techninius kompetencijų (profesinius) mokymus, Iki šiol buvo sudaromi siūlomų kursų sąrašas metams, siunčiamas atstovybėms. Marketingo vadovai savo nuožiūra siunčia produktų vadybininkus į techninių kompetencijų mokymus (pvz. „Pradinis marketingo kursas“, „Marketingo kursas pažengusiems“).
- Kalbant konkrečiai apie mokymus Lietuvoje, kursai ir mokymai buvo organizuojami atsižvelgiant į esamą situaciją (rinkos iššūkius), pvz. pakeitus vaistų išrašymo taisyklės bei stiprėjant vaistinių tinklų įtakai, buvo organizuoti mokymai produktų vadybininkams apie kainodarą bei vertės kūrimą dirbant su tarpininkais.
- Praėjusiais metais centriniame ofise įdiegta pareigybė ir įdarbintas žmogus, kuris bus atsakingas už visų produktų vadybininkų vystymą šalyse.
- Nuo šių metų įvedama centralizuota produktų vadybininkų kompetencijų vertinimo sistema, jau praveisti arba bus pravedami metiniai pokalbiai, kurių metu bus sudaromas

asmeninis vystymo planas (Personal Development Plan) kiekvienam vadybininkui (atsakingas šalies marketingo vadovas).

3. Jūsų vertinimu, kurie personalo mokymai GR atstovybėje Lietuvoje, vertinant pastarųjų 5 metų laikotarpiu, buvo sėkmingiausi ir labiausiai pasiteisino?

Bendri Marketingo ir pardavimo skyriaus kursai apie bendrų tikslų formavimą, asmenybės tipus bei bendradarbiavimą.

4. Koku būdu GR atstovybės Lietuvoje vadovybė gauna grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų ir kaip įvertina, ar konkretūs mokymai davė sėkmingų rezultatų? Kokie mokymai, įvertinus darbuotojų požiūrį ir vertinimą po mokymų, yra rezultatyviausi?

Vieningos vertinimo sistemos nėra, mokymų vertės tyrimai nėra privalomi. Mokymus organizuojantys kolegos (produktų vadybininkai) dažnai, tačiau ne visada, ruošia klausimynus, kurių pagalba vertina, kaip medicinos atstovai įsisavino pateiktą medžiagą. Aš, kaip marketingo vadovas, kartais ruoši klausimynus medicinos atstovams, kuriuose siekiu išsiaiškinti, kaip produktų vadybininkai išdėstė medžiagą, kaip atstovai ją suprato, ko produktiniuose mokymuose trūksta ir t. t.

Po kompetencijos įgūdžių tobulinimui skirtų (profesinių) mokymų, visada kalbuosi su produktų vadybininkais, siekdama išsiaiškinti, ką naujo sužinojo, išmoko pritaikyti ir kur pritaikys konkrečiame darbe.

5. Ar yra Jūsų bendrovėje praktika, kuomet GR centrinė būstinė Vengrijoje daro metinius, pusės metų ar kelių metų vertinimus dėl mokymų rezultatyvumo sprendžiant mokymų reikalingumą ir identifikuojant tas sritis, kuriose personalo mokymai yra aktualiausi ir reikalingiausi? Jei tokios praktikos nėra – ar Jūsų nuomone tokia praktika būtų reikalinga ir vertinga?

Tokios praktikos nėra. Tokia praktika būtų reikalinga, tačiau ją prasminga būtų atlikti kiekvienoje šalyje atskirai turint centralizuotą procedūrą, kurios pagalba būtų galima įvertinti mokymų reikalingumą ir jų sukurtą vertę.

6. Ar 5 klausime paminėta praktika yra GR atstovybėje Lietuvoje? Jeigu ne – ar artimiausiu metu planuojama pradėti tokius mokymų efektyvumo vertinimus? Jei tokios praktikos Lietuvos atstovybėje šiuo metu nėra – koku būdu vadovybė įvertina mokymų efektyvumą?

Šiuo metu tokios praktikos nėra. Šiuo metu mokymų efektyvumas vertinamas stichiškai, remiantis vadovų ir kolegų nuomone, pasisakymais bei išmoktų metodų taikymu/netaikymu kasdieninėje veikloje.

7. Kokiais tikslais dažniausiai yra vykdomi mokymai GR atstovybėje Lietuvoje? Gal galėtumėte išskirti procentine išraiška, kokia dalis mokymų skiriama darbuotojų asmenybės įgūdžių tobulinimui, profesinių įgūdžių tobulinimui (vadovavimo, pardavimų ir kt.) ir kt.?

Produktų vadybininkai: Produktiniai 50%, profesiniai 30-40%; asmeninių įgūdžių – 10-20%.

8. Žvelgiant į GR atstovybės Lietuvoje mokymų planą ateinantiems 3 metams, į kokias sritis mokymai bus akcentuojami šiuo laikotarpiu? Ar galite išskirti kokią nors vieną prioritetinę mokymų sritį?

Produktų vadybininkai mokymuose pagrindiniais išliks produktiniai mokymai. Norėčiau, kad daugiau dėmesio būtų skiriama komandos formavimo, motyvavimo bei komandinio potencialo išnaudojimo mokymams. Taip pat tikiuosi, kad gerės pardavimų komandos (medicinos atstovų bei regioninių vadybininkų) pardavimo/įtakojimo įgūdžiai.

9. Ar mokymai ir jų planavimas bei organizavimas GR atstovybėje Lietuvoje yra įmonės iniciatyva, ar pasitaiko atveju, kuomet konkrečių mokymų pageidauja ir prašo patys darbuotojai? Jei taip – gal galėtumėte įvardinti tokių mokymų pavyzdžius?

Tai planuojama tiek diskutuojant su darbuotojais (pvz. anglų kalbos kursai), tiek tiesiog inicijuojant mokymus pagal tai, kas konkrečioje situacijoje aktualiausia.

Dėkoju už atsakymus ir Jūsų skirtą laiką.

Konkurencinės bendrovės apklausa (I)

Klausimai apie mokymus ir jų efektyvumą privačiose farmacijos kompanijose

2013-01-26

Mykolo Romerio universiteto politikos ir vadybos fakulteto magistrantė Dalia Beišinitė nagrinėja problemas, susijusias su mokymais ir jų efektyvumu privačiame sektoriuje – farmacijos kompanijose. Siekiant išanalizuoti su mokymais ir jų efektyvumu susijusias aktualijas ir kylančias problemas farmacijos kompanijose, magistrantė vykdys du ekspertinius interviu, kurių analizė ir sisteminis vertinimas leis padaryti išvadas ir apibendrinimus dėl mokymų ir jų efektyvumo kokybės farmacijos organizacijoje. Magistrantė taip pat atliks keletą privačių farmacijos kompanijų apklausą bei atliks lyginamąją analizę dėl mokymų ir jų efektyvumo.

Šis klausimynas yra skirtas išimtinai "BERLIN-CHEMIE MENARINI“, visi duomenys bus panaudoti tik tyrimo tikslams.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti "BERLIN-CHEMIE MENARINI“ vykdomą mokymų politiką, surinkti informaciją apie kompanijos strateginius trumpalaikius bei ilgalaikius planus mokymų atžvilgiu. Gauti tyrimo rezultatai magistrantei leis atlikti farmacijos kompanijų mokymų bei jų efektyvumo įvertinimą ir tuo pagrindu suformuoti išvadas, atlikti apibendrinimus bei pateikti rekomendacijas.

1. Jūsų užimamos pareigos, išsilavinimas (baigta mokslo įstaiga, įgytas išsilavinimas) bei darbo stažas apklausiamoje farmacijos kompanijoje?

Išsilavinimas universitetinis, medicininis, darbo stažas – 7 metai.

2. Gal galėtumėte pasakyti, kiek jau metų Jūsų kompanijoje organizuojami personalo mokymai? Ar Jūsų kompanijos darbuotojai dalyvauja tik Lietuvos atstovybės organizuojamuose mokymuose, ar taip pat dalyvauja ir mokymuose tarptautiniu mastu?

Personalo mokymai organizuojami 18 metų. Mokymai vyksta Lietuvos ir tarptautiniu mastu.

3. Kaip dažnai Jūsų kompanijoje (tiek Lietuvos atstovybės mastu, tiek tarptautiniu mastu) organizuojami personalo mokymai? Ar organizuojamų mokymų skaičius vertinant pastarųjų 5 metų laikotarpiu išliko nepakitęs, ar mažėjo, didėjo? Ar Jūsų kompanijoje (Lietuvoje arba užsienyje) yra darbuotojas, atsakingas už mokymus, jų organizavimą bei įvykusių mokymų efektyvumo vertinimą? Jeigu ne – ar Jūsų nuomone toks žmogus būtų reikalingas?

Mokymai organizuojami du kartus metuose. Per paskutiniuosius 5 metus, mokymų skaičius išliko nepakitęs. Įvykusių mokymų efektyvumo vertinimą atlieka patys darbuotojai anketavimo metodu, todėl darbuotojas, atsakingas už mokymus, nereikalingas.

4. Jūsų vertinimu, kurie personalo mokymai Jūsų kompanijos atstovybėje Lietuvoje, vertinant pastarųjų 5 metų laikotarpiu, buvo sėkmingiausi ir labiausiai pasiteisino?

Sėkmingiausi ir labiausiai pasiteisino produktų mokymai, pardavimų psichologijos, sėkmingos lyderystės ir efektyvių sprendimų mokymai, stresų ir konfliktų valdymo mokymai.

5. Koku būdu Jūsų kompanijos atstovybės Lietuvoje vadovybė gauna grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų ir kaip įvertina, ar konkretūs mokymai davė sėkmingų rezultatų? Kokie mokymai, įvertinus darbuotojų požiūrį ir vertinimą po mokymų, yra rezultatyviausi?

Vertinimas atliekamas anketavimo metodu. Rezultatyviausi yra produktų bei psichologiniai mokymai.

6. Ar yra Jūsų bendrovėje praktika, kuomet kompanijos centrinė būstinė daro metinius, pusės metų ar kelių metų vertinimus dėl mokymų rezultatyvumo sprendžiant mokymų reikalingumą ir identifikuojant tas sritis, kuriose personalo mokymai yra aktualiausi ir reikalingiausi? Jei tokios praktikos nėra – ar Jūsų nuomone tokia praktika būtų reikalinga ir vertinga?

Po mokymų yra atliekamas anketavimas bei vertinimas, kurių išvados ir nulemia mokymų rezultatyvumą, todėl atlikti vertinimus tam tikrais laikotarpiais nėra tikslinga.

7. Ar 6 klausime paminėta praktika yra ir Jūsų kompanijos atstovybėje Lietuvoje? Jeigu ne – ar artimiausiu metu planuojama pradėti tokius mokymų efektyvumo vertinimus? Jei tokios praktikos Lietuvos atstovybėje šiuo metu nėra – koku būdu vadovybė įvertina mokymų efektyvumą?

Kaip ir buvo minėta, vadovybė mokymų efektyvumą įvertina anketavimo metodu.

8. Kokiais tikslais dažniausiai yra vykdomi mokymai Jūsų kompanijos atstovybėje Lietuvoje? Gal galėtumėte išskirti procentine išraiška, kokia dalis mokymų skiriama darbuotojų asmenybės įgūdžių tobulinimui, profesinių įgūdžių tobulinimui (vadovavimo, pardavimų ir kt.) ir kt.?

Mokymai vykdomi siekiant kelti darbuotojų profesinę kvalifikaciją. Pagal procentinę išraišką, asmenybės įgūdžių tobulinimas užima apie 30 %, o profesinių įgūdžių tobulinimas – apie 70 %.

9. Žvelgiant į Jūsų kompanijos atstovybės Lietuvoje mokymų planą ateinantiems 3 metams, į kokias sritis mokymai bus akcentuojami šiuo laikotarpiu? Ar galite išskirti kokią nors vieną ar kelias prioritėtines mokymų sritis?

Prioritėtinės mokymų sritys ateinantiems 3 metams - personalo mokymai bei nuolatinis kvalifikacijos kėlimas, asmenybės ir profesinių įgūdžių mokymai.

10. Ar mokymai ir jų planavimas bei organizavimas Jūsų kompanijos atstovybėje Lietuvoje yra įmonės iniciatyva, ar pasitaiko atveju, kuomet konkrečių mokymų pageidauja ir prašo patys darbuotojai? Jei taip – gal galėtumėte įvardinti tokių mokymų pavyzdžius?

Mokymai vykdomi įmonės iniciatyva, taip pat, prašant darbuotojams. Tai psichologiniai, produktų, sėkmingų sprendimų bei sėkmingos strateginės plėtros mokymai.

11. Jeigu Jūsų kompanijoje po įvykusių mokymų atliekama darbuotojų apklausa siekiant išsiaiškinti darbuotojų atsiliepimus ir vertinimą apie organizuotus mokymus, į kokius klausimus šioje apklausoje atkreipiamas dėmesys (gal galite įvardinti keletą tokios darbuotojų apklausos klausimų)?

Keletas klausimų: kas buvo vertinga mokymuose ir kokia praktinė nauda? Kaip ši nauja praktika įtakos rezultatus ateityje? Ar bus naudinga panašius mokymus organizuoti ateityje? Įvykusių mokymų privalumai ir trūkumai. Įvertinti mokymų struktūrą, naudingumą, organizuotumą, pravedimo stilių 10 balų sistemoje.

Dėkoju už atsakymus ir Jūsų skirtą laiką.

Konkurencinės bendrovės apklausa (II)

Klausimai apie mokymus ir jų efektyvumą privačiose farmacijos kompanijose

2013-01-26

Mykolo Romerio universiteto politikos ir vadybos fakulteto magistrantė Dalia Beišinaitė nagrinėja problemas, susijusias su mokymais ir jų efektyvumu privačiame sektoriuje – farmacijos kompanijose. Siekiant išanalizuoti su mokymais ir jų efektyvumu susijusias aktualijas ir kylančias problemas farmacijos kompanijose, magistrantė vykdys du ekspertinius interviu, kurių analizė ir sisteminis vertinimas leis padaryti išvadas ir apibendrinimus dėl mokymų ir jų efektyvumo kokybės farmacijos organizacijoje. Magistrantė taip pat atliks keletą privačių farmacijos kompanijų apklausą bei atliks lyginamąją analizę dėl mokymų ir jų efektyvumo.

Šis klausimynas yra skirtas išimtinai "Roche Lietuva“, visi duomenys bus panaudoti tik tyrimo tikslams.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti " Roche Lietuva“ vykdomą mokymų politiką, surinkti informaciją apie kompanijos strateginius trumpalaikius bei ilgalaikius planus mokymų atžvilgiu. Gauti tyrimo rezultatai magistrantei leis atlikti farmacijos kompanijų mokymų bei jų efektyvumo įvertinimą ir tuo pagrindu suformuoti išvadas, atlikti apibendrinimus bei pateikti rekomendacijas.

1. Jūsų užimamos pareigos, išsilavinimas (baigta mokslo įstaiga, įgytas išsilavinimas) bei darbo stažas apklausiamoje farmacijos kompanijoje?

Padalinio vadovė; aukštasis išsilavinimas (VU Medicinos fakultetas, gydytojo administratoriaus specialybė; VU TVM Tarptautinio verslo vadybos magistras); 14 metų kompanijoje Roche Lietuva.

2. Gal galėtumėte pasakyti, kiek jau metų Jūsų kompanijoje organizuojami personalo mokymai? Ar Jūsų kompanijos darbuotojai dalyvauja tik Lietuvos atstovybės organizuojamuose mokymuose, ar taip pat dalyvauja ir mokymuose tarptautiniu mastu?

Personalo mokymai vykdomi nuo kompanijos veiklos pradžios Lietuvoje (1994 m.). Organizuojami tiek Lietuvoje, tiek užsienyje.

3. Kaip dažnai Jūsų kompanijoje (tiek Lietuvos atstovybės mastu, tiek tarptautiniu mastu) organizuojami personalo mokymai? Ar organizuojamų mokymų skaičius vertinant pastarųjų 5 metų laikotarpiu išliko nepakitęs, ar mažėjo, didėjo? Ar Jūsų kompanijoje (Lietuvoje arba užsienyje) yra darbuotojas, atsakingas už mokymus, jų organizavimą bei įvykusių mokymų efektyvumo vertinimą? Jeigu ne – ar Jūsų nuomone toks žmogus būtų reikalingas?

Mokymai organizuojami pagal darbuotojo ir įmonės poreikį. Jų skaičius, vertinant pastaruosius 5 metus, nekito. Atsakingas už darbuotojų mokymus yra HR (žmogiškųjų išteklių) valdymo padalinys bei tiesioginiai vadovai. Jie vertina ir mokymų efektyvumą bei pritaikymą darbe.

4. Jūsų vertinimu, kurie personalo mokymai Jūsų kompanijos atstovybėje Lietuvoje, vertinant pastarųjų 5 metų laikotarpiu, buvo sėkmingiausi ir labiausiai pasiteisino?

Norisi tikėti, kad visi, nes mokymai vykdomi tik aiškiai žinant poreikį, su tikslu kelti darbuotojo kvalifikaciją ir motyvaciją.

5. Koku būdu Jūsų kompanijos atstovybės Lietuvoje vadovybė gauna grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų ir kaip įvertina, ar konkretūs mokymai davė sėkmingų rezultatų? Kokie mokymai, įvertinus darbuotojų požiūrį ir vertinimą po mokymų, yra rezultatyviausi?

Turime „Trainings feedback“ pokalbius su darbuotoju bei sutarimą kada ir kaip bus panaudotos mokymų žinios kasdieniniame darbe. Vertingiausi mokymai, kai darbuotojas ir tiesioginis jo vadovas rinkdami mokymus jau numato jų praktinę naudą bei pritaikymą darbuotojo kompetencijų ugdymui bei profesionalumui kelti.

6. Ar yra Jūsų bendrovėje praktika, kuomet kompanijos centrinė būstinė daro metinius, pusės metų ar kelių metų vertinimus dėl mokymų rezultatyvumo sprendžiant mokymų reikalingumą ir identifikuojant tas sritis, kuriose personalo mokymai yra aktualiausi ir reikalingiausi? Jei tokios praktikos nėra – ar Jūsų nuomone tokia praktika būtų reikalinga ir vertinga?

Korporacija turi HR sistemą, kurioje įvairūs HR duomenys (tame tarpe ir mokymų) reguliariai atnaujinami. Pokalbiai tarp darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo HR klausimais vykdomi kas pusę metų.

7. Ar 6 klausime paminėta praktika yra ir Jūsų kompanijos atstovybėje Lietuvoje? Jeigu ne – ar artimiausiu metu planuojama pradėti tokius mokymų efektyvumo vertinimus? Jei tokios praktikos Lietuvos atstovybėje šiuo metu nėra – koku būdu vadovybė įvertina mokymų efektyvumą?

Tokia praktika yra, ji vyksta kas pusę metų darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo pokalbio forma. Naudojama korporatyvinė HR sistema.

8. Kokiais tikslais dažniausiai yra vykdomi mokymai Jūsų kompanijos atstovybėje Lietuvoje? Gal galėtumėte išskirti procentine išraiška, kokia dalis mokymų skiriama darbuotojų asmenybės įgūdžių tobulinimui, profesinių įgūdžių tobulinimui (vadovavimo, pardavimų ir kt.) ir kt.?

Mokymai vykdomi pagal poreikį, tad sunku išskirti procentinį pasiskirstymą.

9. Žvelgiant į Jūsų kompanijos atstovybės Lietuvoje mokymų planą ateinantiems 3 metams, į kokias sritis mokymai bus akcentuojami šiuo laikotarpiu? Ar galite išskirti kokią nors vieną ar kelias prioritėtines mokymų sritis?

Mokymų plano ateinantiems 3 metams neturime, nes verslo aplinka, korporacijos bei darbuotojų poreikiai kinta, pagal juos ir planuojame 1 metų mokymus.

10. Ar mokymai ir jų planavimas bei organizavimas Jūsų kompanijos atstovybėje Lietuvoje yra įmonės iniciatyva, ar pasitaiko atveju, kuomet konkrečių mokymų pageidauja ir prašo patys darbuotojai? Jei taip – gal galėtumėte įvardinti tokių mokymų pavyzdžius?

Mokymai organizuojami pagal darbuotojo ir įmonės poreikį.

11. Jeigu Jūsų kompanijoje po įvykusių mokymų atliekama darbuotojų apklausa siekiant išsiaiškinti darbuotojų atsiliepimus ir vertinimą apie organizuotus mokymus, į kokius klausimus šioje apklausoje atkreipiamas dėmesys (gal galite įvardinti keletą tokios darbuotojų apklausos klausimų)?

Vyksta individualus pokalbis su dalyvavusiu mokymuose darbuotoju. Sudaromas veiksmų planas įgyvendinti mokymuose gautas žinias.

Dėkoju už atsakymus ir Jūsų skirtą laiką.

Konkurencinės bendrovės apklausa (III)

Klausimai apie mokymus ir jų efektyvumą privačiose farmacijos kompanijose

2013-01-30

Mykolo Romerio universiteto politikos ir vadybos fakulteto magistrantė Dalia Beišinaitė nagrinėja problemas, susijusias su mokymais ir jų efektyvumu privačiame sektoriuje – farmacijos kompanijose. Siekiant išanalizuoti su mokymais ir jų efektyvumu susijusias aktualijas ir kylančias problemas farmacijos kompanijose, magistrantė vykdys du ekspertinius interviu, kurių analizė ir sisteminis vertinimas leis padaryti išvadas ir apibendrinimus dėl mokymų ir jų efektyvumo kokybės farmacijos organizacijoje. Magistrantė taip pat atliks keletą privačių farmacijos kompanijų apklausą bei atliks lyginamąją analizę dėl mokymų ir jų efektyvumo.

Šis klausimynas yra skirtas išimtinai "Janssen Pharmaceutica N.V.", visi duomenys bus panaudoti tik tyrimo tikslams.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti "Janssen Pharmaceutica N.V." vykdomą mokymų politiką, surinkti informaciją apie kompanijos strateginius trumpalaikius bei ilgalaikius planus mokymų atžvilgiu. Gauti tyrimo rezultatai magistrantei leis atlikti farmacijos kompanijų mokymų bei jų efektyvumo įvertinimą ir tuo pagrindu suformuoti išvadas, atlikti apibendrinimus bei pateikti rekomendacijas.

1. Jūsų užimamos pareigos, išsilavinimas (baigta mokslo įstaiga, įgytas išsilavinimas) bei darbo stažas apklausiamoje farmacijos kompanijoje?

Mano užimamos pareigos penkerius metus buvo medicinos atstovė, pastaruosius metus dirbu kaip ypatingų klientų specialistė (key account specialist). Baigusi Vilniaus universitetą, turinti informologijos bakalauro diplomą ir komunikacijos mokslų magistro diplomą. Šioje kompanijoje dirbu šešerius metus ir du mėnesius.

2. Gal galėtumėte pasakyti, kiek jau metų Jūsų kompanijoje organizuojami personalo mokymai? Ar Jūsų kompanijos darbuotojai dalyvauja tik Lietuvos atstovybės organizuojamuose mokymuose, ar taip pat dalyvauja ir mokymuose tarptautiniu mastu?

Visą darbo laikotarpį šioje kompanijoje kiekvienais metais organizuojami mokymai tiek Lietuvoje, tiek ir tarptautiniu mastu.

3. Kaip dažnai Jūsų kompanijoje (tiek Lietuvos atstovybės mastu, tiek tarptautiniu mastu) organizuojami personalo mokymai? Ar organizuojamų mokymų skaičius vertinant pastarųjų 5 metų laikotarpiu išliko nepakitęs, ar mažėjo, didėjo? Ar Jūsų kompanijoje (Lietuvoje arba užsienyje) yra darbuotojas, atsakingas už mokymus, jų organizavimą bei įvykusių mokymų efektyvumo vertinimą? Jeigu ne – ar Jūsų nuomone toks žmogus būtų reikalingas?

Mokymai šioje kompanijoje organizuojami mažiausiai kartą per metus visada, kartais net keletą kartų. Įvertinant pastarųjų penkerių metų laikotarpį, drąsiai galiu teigti, kad situacija išliko stabili. Mokymus mūsų kompanijoje organizuoja personalo žmogus (human resource manager), kuris ir įvertina mokymų poreikį, naudą ir efektyvumą.

4. Jūsų vertinimu, kurie personalo mokymai Jūsų kompanijos atstovybėje Lietuvoje, vertinant pastarųjų 5 metų laikotarpiu, buvo sėkmingiausi ir labiausiai pasiteisino?

Sunku prisiminti visus mokymus per pastaruosius metus, tačiau be abejojimo sėkmingiausi buvo tiesioginio pardavimo mokymai, derybų meno, prezentacijų mokymai, tai pat darbine prasme labai naudingi konkrečių terapinių sričių mokymai.

5. Koku būdu Jūsų kompanijos atstovybės Lietuvoje vadovybė gauna grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų ir kaip įvertina, ar konkretūs mokymai davė sėkmingų rezultatų? Kokie mokymai, įvertinus darbuotojų požiūrį ir vertinimą po mokymų, yra rezultatyviausi?

Visada pasibaigus mokymams yra užpildoma anketa tam, kad įvertinti mokymų naudą, kokybę. Pastaruoju metu darbuotojai labai žavisi „naujais vėjais“, t.y mokymais, atskleidžiančiais darbuotojų kūrybingumą. Didelį įspūdį paliko psichologiniai mokymai „Išlaisvink save“, „Creative Thinking workshop“. Paskutiniu metu darbuotojams labai svarbu pabūti komandoje, atsipalaiduoti ir turėti puikų laiką kartu, tai yra labai svarbi motyvacija tolesniam darbui. Kiekvienais metais kompanija savo darbuotojams taip pat organizuoja saugaus vairavimo mokymus, juk tai irgi labai svarbu mūsų kasdieninėje veikloje.

6. Ar yra Jūsų bendrovėje praktika, kuomet kompanijos centrinė būstinė daro metinius, pusės metų ar kelių metų vertinimus dėl mokymų rezultatyvumo sprendžiant mokymų reikalingumą ir identifikuojant

tas sritis, kuriose personalo mokymai yra aktualiausi ir reikalingiausi? Jei tokios praktikos nėra – ar Jūsų nuomone tokia praktika būtų reikalinga ir vertinga?

Taip, neretai personalo žmogus atsiunčia anketas tam, kad išsiaiškintų konkrečių mokymų poreikį ar tiesiog pasiūlyti kažkokius naujus mokymus atsiradusius rinkoje, norėdamas sužinoti darbuotojų nuomonę. Mūsų kompanijoje labai aktualūs medicininiai mokymai, jie vykdomi pastoviai, nes kompanijos politika tokia, kad darbuotojas būtų savo srities specialistas.

7. Ar 6 klausime paminėta praktika yra ir Jūsų kompanijos atstovybėje Lietuvoje? Jeigu ne – ar artimiausiu metu planuojama pradėti tokius mokymų efektyvumo vertinimus? Jei tokios praktikos Lietuvos atstovybėje šiuo metu nėra – koku būdu vadovybė įvertina mokymų efektyvumą?

Taip.

8. Kokiais tikslais dažniausiai yra vykdomi mokymai Jūsų kompanijos atstovybėje Lietuvoje? Gal galėtumėte išskirti procentine išraiška, kokia dalis mokymų skiriama darbuotojų asmenybės įgūdžių tobulinimui, profesinių įgūdžių tobulinimui (vadovavimo, pardavimų ir kt.) ir kt.?

Apytiksliai būtų 50 % darbuotojų asmenybės, kūrybingumo ir vairavimo įgūdžių tobulinimui ir tiek pat, 50 % profesinėms kompetencijoms.

9. Žvelgiant į Jūsų kompanijos atstovybės Lietuvoje mokymų planą ateinantiems 3 metams, į kokias sritis mokymai bus akcentuojami šiuo laikotarpiu? Ar galite išskirti kokią nors vieną ar kelias prioritetines mokymų sritis?

Kiek žinau, kaip ir minėjau kiekvienais metais organizuojami saugaus vairavimo mokymai, nes kompanija rūpinasi darbuotojų saugumu ir šie mokymai yra privalomi. Taip pat pastoviai organizuojami terapinių sričių mokymai

10. Ar mokymai ir jų planavimas bei organizavimas Jūsų kompanijos atstovybėje Lietuvoje yra įmonės iniciatyva, ar pasitaiko atveju, kuomet konkrečių mokymų pageidauja ir prašo patys darbuotojai? Jei taip – gal galėtumėte įvardinti tokių mokymų pavyzdžius?

Didžiąja dalimi mūsų kompanijoje mokymai organizuojami įmonės iniciatyva, tačiau kartais pasitaiko ir konkrečių pageidavimų, pvz. neseniai darbuotojų pageidavimu buvo suorganizuoti informacinių

technologijų mokymai (kaip efektyviau ir plačiau naudotis Ipadu); taip pat buvo suorganizuoti Excel mokymai.

11. Jeigu Jūsų kompanijoje po įvykusių mokymų atliekama darbuotojų apklausa siekiant išsiaiškinti darbuotojų atsiliėpimus ir vertinimą apie organizuotus mokymus, į kokius klausimus šioje apklausoje atkreipiamas dėmesys (gal galite įvardinti keletą tokios darbuotojų apklausos klausimų)?

Taip, visada prašoma atgalinio ryšio.

Ar mokymai patiko ir kodėl?

Ar buvo naudos?

Ar patiko lektorius?

Kokios temos paliko didžiausią įspūdį?

Kas nelabai patiko?

Dėkoju už atsakymus ir Jūsų skirtą laiką.

Konkurencinės bendrovės apklausa (IV)

Klausimai apie mokymus ir jų efektyvumą privačiose farmacijos kompanijose

2013-01-31

Mykolo Romerio universiteto politikos ir vadybos fakulteto magistrantė Dalia Beišinitė nagrinėja problemas, susijusias su mokymais ir jų efektyvumu privačiame sektoriuje – farmacijos kompanijose. Siekiant išanalizuoti su mokymais ir jų efektyvumu susijusias aktualijas ir kylančias problemas farmacijos kompanijose, magistrantė vykdys du ekspertinius interviu, kurių analizė ir sisteminis vertinimas leis padaryti išvadas ir apibendrinimus dėl mokymų ir jų efektyvumo kokybės farmacijos organizacijoje. Magistrantė taip pat atliks keletą privačių farmacijos kompanijų apklausą bei atliks lyginamąją analizę dėl mokymų ir jų efektyvumo.

Šis klausimynas yra skirtas išimtinai “MERCK SHARP & DOHME“, visi duomenys bus panaudoti tik tyrimo tikslams.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti “MERCK SHARP & DOHME“ (MSD) vykdomą mokymų politiką, surinkti informaciją apie kompanijų strateginius trumpalaikius bei ilgalaikius planus mokymų atžvilgiu. Gauti tyrimo rezultatai magistrantei leis atlikti farmacijos kompanijų mokymų bei jų efektyvumo įvertinimą ir tuo pagrindu suformuoti išvadas, atlikti apibendrinimus bei pateikti rekomendacijas.

1. Jūsų užimamos pareigos, išsilavinimas (baigta mokslo įstaiga, įgytas išsilavinimas) bei darbo stažas apklausiamoje farmacijos kompanijoje, kompanijos pavadinimas?

Medicinos atstovas. Išsilavinimas – slaugos specialistas (magistro laipsnis). Vilniaus Universitetas Medicinos fakultetas; MSD kompanijoje 2 metai dirbu. Bendras darbo stažas farmacijos kompanijose 6 metai.

2. Gal galėtumėte pasakyti, kiek jau metų Jūsų kompanijoje organizuojami personalo mokymai? Ar Jūsų kompanijos darbuotojai dalyvauja tik Lietuvos atstovybės organizuojamuose mokymuose, ar taip pat dalyvauja ir mokymuose tarptautiniu mastu?

Kompanijoje organizuojami personalo mokymai centralizuotai, privalomai. Per metus 2 kartus mažiausiai.

3. Kaip dažnai Jūsų kompanijoje (tiek Lietuvos atstovybės mastu, tiek tarptautiniu mastu) organizuojami personalo mokymai? Ar organizuojamų mokymų skaičius vertinant pastarųjų 5 metų laikotarpiu išliko nepakitęs, ar mažėjo, didėjo? Ar Jūsų kompanijoje (Lietuvoje arba užsienyje) yra darbuotojas, atsakingas už mokymus, jų organizavimą bei įvykusių mokymų efektyvumo vertinimą? Jeigu ne – ar Jūsų nuomone toks žmogus būtų reikalingas?

Mūsų kompanijoje yra atsakingas žmogus, kuris vis primena, kad reikia atlikti mokymus. Vertina centrinėje būstinėje (Amerikoje) dirbantys asmenys, atsakingi už personalo mokymą.

4. Jūsų vertinimu, kurie personalo mokymai Jūsų kompanijos atstovybėje Lietuvoje, vertinant pastarųjų 5 metų laikotarpiu, buvo sėkmingiausi ir labiausiai pasiteisino?

Vairavimo kursai. Kliento indentifikavimo.

5. Koku būdu Jūsų kompanijos atstovybės Lietuvoje vadovybė gauna grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų ir kaip įvertina, ar konkretūs mokymai davė sėkmingų rezultatų? Kokie mokymai, įvertinus darbuotojų požiūrį ir vertinimą po mokymų, yra rezultatyviausi?

Vertinimas galutinis atliekamas centrinėje būstinėje, kurie ir perduoda Lietuvos sektoriui gautą informaciją.

6. Ar yra Jūsų bendrovėje praktika, kuomet kompanijos centrinė būstinė daro metinius, pusės metų ar kelių metų vertinimus dėl mokymų rezultatyvumo sprendžiant mokymų reikalingumą ir identifikuojant tas sritis, kuriose personalo mokymai yra aktualiausi ir reikalingiausi? Jei tokios praktikos nėra – ar Jūsų nuomone tokia praktika būtų reikalinga ir vertinga?

Taip daro centrinė būstinė.

7. Ar 6 klausime paminėta praktika yra ir Jūsų kompanijos atstovybėje Lietuvoje? Jeigu ne – ar artimiausiu metu planuojama pradėti tokius mokymų efektyvumo vertinimus? Jei tokios praktikos Lietuvos atstovybėje šiuo metu nėra – koku būdu vadovybė įvertina mokymų efektyvumą?

Taip yra.

8. Kokiais tikslais dažniausiai yra vykdomi mokymai Jūsų kompanijos atstovybėje Lietuvoje? Gal galėtumėte išskirti procentine išraiška, kokia dalis mokymų skiriama darbuotojų asmenybės įgūdžių tobulinimui, profesinių įgūdžių tobulinimui (vadovavimo, pardavimų ir kt.) ir kt.?

50%.

9. Žvelgiant į Jūsų kompanijos atstovybės Lietuvoje mokymų planą ateinantiems 3 metams, į kokias sritis mokymai bus akcentuojami šiuo laikotarpiu? Ar galite išskirti kokią nors vieną ar kelias prioritėtines mokymų sritis?

Neturiu tokios informacijos.

10. Ar mokymai ir jų planavimas bei organizavimas Jūsų kompanijos atstovybėje Lietuvoje yra įmonės iniciatyva, ar pasitaiko atveju, kuomet konkrečių mokymų pageidauja ir prašo patys darbuotojai? Jei taip – gal galėtumėte įvardinti tokių mokymų pavyzdžius?

Personalo mokymai yra centralizuoti bei individualūs. Kompiuterinio raštingumo, anglų kalbos tobulinimosi mokymai vyksta individualiai pagal darbuotojo poreikį.

11. Jeigu Jūsų kompanijoje po įvykusių mokymų atliekama darbuotojų apklausa siekiant išsiaiškinti darbuotojų atsiliepimus ir vertinimą apie organizuotus mokymus, į kokius klausimus šioje apklausoje atkreipiamas dėmesys (gal galite įvardinti keletą tokios darbuotojų apklausos klausimų)?

Neturiu atsakymo.

Dėkoju už atsakymus ir Jūsų skirtą laiką.

Konkurencinės bendrovės apklausa (V)

Klausimai apie mokymus ir jų efektyvumą privačiose farmacijos kompanijose

2013-01-26

Mykolo Romerio universiteto politikos ir vadybos fakulteto magistrantė Dalia Beišinaite nagrinėja problemas, susijusias su mokymais ir jų efektyvumu privačiame sektoriuje – farmacijos kompanijose. Siekiant išanalizuoti su mokymais ir jų efektyvumu susijusias aktualijas ir kylančias problemas farmacijos kompanijose, magistrantė vykdys du ekspertinius interviu, kurių analizė ir sisteminis vertinimas leis padaryti išvadas ir apibendrinimus dėl mokymų ir jų efektyvumo kokybės farmacijos organizacijoje. Magistrantė taip pat atliks keletą privačių farmacijos kompanijų apklausą bei atliks lyginamąją analizę dėl mokymų ir jų efektyvumo.

Šis klausimynas yra skirtas išimtinai "Astrazeneca Lietuva“, visi duomenys bus panaudoti tik tyrimo tikslams.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti "Astrazeneca Lietuva“ vykdomą mokymų politiką, surinkti informaciją apie kompanijos strateginius trumpalaikius bei ilgalaikius planus mokymų atžvilgiu. Gauti tyrimo rezultatai magistrantei leis atlikti farmacijos kompanijų mokymų bei jų efektyvumo įvertinimą ir tuo pagrindu suformuoti išvadas, atlikti apibendrinimus bei pateikti rekomendacijas.

1. Jūsų užimamos pareigos, išsilavinimas (baigta mokslo įstaiga, įgytas išsilavinimas) bei darbo stažas apklausiamoje farmacijos kompanijoje?

1988-1996m Kauno medicinos universitetas, medicinos gydytojas, 3 metai, vyr. medicinos atstovas;

2. Gal galėtumėte pasakyti, kiek jau metų Jūsų kompanijoje organizuojami personalo mokymai? Ar Jūsų kompanijos darbuotojai dalyvauja tik Lietuvos atstovybės organizuojamuose mokymuose, ar taip pat dalyvauja ir mokymuose tarptautiniu mastu?

Apie 10 metų, dalyvauja ir Lietuvos atstovybės organizuojamuose mokymuose ir mokymuose tarptautiniu mastu, galimi dar globaliai organizuojami mokymai „on line“, kurie nėra privalomi;

3. Kaip dažnai Jūsų kompanijoje (tiek Lietuvos atstovybės mastu, tiek tarptautiniu mastu) organizuojami personalo mokymai? Ar organizuojamų mokymų skaičius vertinant pastarųjų 5 metų

laikotarpiu išliko nepakitęs, ar mažėjo, didėjo? Ar Jūsų kompanijoje (Lietuvoje arba užsienyje) yra darbuotojas, atsakingas už mokymus, jų organizavimą bei įvykusių mokymų efektyvumo vertinimą? Jeigu ne – ar Jūsų nuomone toks žmogus būtų reikalingas?

Du kartus per metus, išliko nepakitęs, yra darbuotojas atsakingas už mokymus, pardavimo vadovai atsakingi už grįžtamąjį ryšį;

4. Jūsų vertinimu, kurie personalo mokymai Jūsų kompanijos atstovybėje Lietuvoje, vertinant pastarųjų 5 metų laikotarpį, buvo sėkmingiausi ir labiausiai pasiteisino?

Visi mokymai davė naudos, kadangi atsižvelgiama į individualius poreikius bei rinkos pokyčius.

5. Koku būdu Jūsų kompanijos atstovybės Lietuvoje vadovybė gauna grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų ir kaip įvertina, ar konkretūs mokymai davė sėkmingų rezultatų? Kokie mokymai, įvertinus darbuotojų požiūrį ir vertinimą po mokymų, yra rezultatyviausi?

Vieną kartą metuose vyksta atestacija, kurios metu vertinamos individualios savybės, trūkumai, bei poreikis kitiems mokymams.

6. Ar yra Jūsų bendrovėje praktika, kuomet kompanijos centrinė būstinė daro metinius, pusės metų ar kelių metų vertinimus dėl mokymų rezultatyvumo sprendžiant mokymų reikalingumą ir identifikuojant tas sritis, kuriose personalo mokymai yra aktualiausi ir reikalingiausi? Jei tokios praktikos nėra – ar Jūsų nuomone tokia praktika būtų reikalinga ir vertinga?

Yra tokia praktika.

7. Ar 6 klausime paminėta praktika yra ir Jūsų kompanijos atstovybėje Lietuvoje? Jeigu ne – ar artimiausiu metu planuojama pradėti tokius mokymų efektyvumo vertinimus? Jei tokios praktikos Lietuvos atstovybėje šiuo metu nėra – koku būdu vadovybė įvertina mokymų efektyvumą?

Visada yra grįžtamojo ryšio vertinimas bei poreikių išsiaiškinimas.

8. Kokiais tikslais dažniausiai yra vykdomi mokymai Jūsų kompanijos atstovybėje Lietuvoje? Gal galėtumėte išskirti procentine išraiška, kokia dalis mokymų skiriama darbuotojų asmenybės įgūdžių tobulinimui, profesinių įgūdžių tobulinimui (vadovavimo, pardavimų ir kt.) ir kt.?

1 kartą metuose pardavimo įgūdžiai ir 1 kartą asmenybės įgūdžių tobulinimas.

9. Žvelgiant į Jūsų kompanijos atstovybės Lietuvoje mokymų planą ateinantiems 3 metams, į kokias sritis mokymai bus akcentuojami šiuo laikotarpiu? Ar galite išskirti kokią nors vieną ar kelias prioritėtines mokymų sritis?

Šiuo metu buvo neverbalinių įgūdžių tobulinimo mokymai (kūno kalbos), pavasarį bus asmenybės įgūdžių tobulinimas, vairavimo įgūdžių tobulinimas.

10. Ar mokymai ir jų planavimas bei organizavimas Jūsų kompanijos atstovybėje Lietuvoje yra įmonės iniciatyva, ar pasitaiko atveju, kuomet konkrečių mokymų pageidauja ir prašo patys darbuotojai? Jei taip – gal galėtumėte įvardinti tokių mokymų pavyzdžius?

Tai yra įmonės iniciatyva, nusprendžia pagal grįžtamąjį ryšį.

11. Jeigu Jūsų kompanijoje po įvykusių mokymų atliekama darbuotojų apklausa siekiant išsiaiškinti darbuotojų atsiliepimus ir vertinimą apie organizuotus mokymus, į kokius klausimus šioje apklausoje atkreipiamas dėmesys (gal galite įvardinti keletą tokios darbuotojų apklausos klausimų)?

Ar patenkino lūkesčius?

Ar davė naudos Jūsų asmenybės tobulėjimui?

Ar mokymai atitiko dienotvarkę?

Dėkoju už atsakymus ir Jūsų skirtą laiką.