

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

AISTĖ BUTKUTĖ-ŽVERELO

**DARBUOTOJŲ MOKYMAS VIEŠOJO
ADMINISTRAVIMO ĮSTAIGOJE „X“
Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas
prof. dr. T. Sudnickas**

VILNIUS, 2013

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

AISTĖ BUTKUTĖ-ŽVERELO

**DARBUOTOJŲ MOKYMAS VIEŠOJO
ADMINISTRAVIMO ĮSTAIGOJE „X“**

**Žmonių išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N61001**

Vadovas

_____ prof. dr. T. Sudnickas
2013 11 21

Recenzentas

2013 12

Atliko

LPVmns2-01 gr. stud.

_____ A. Butkutė-Žverelo
2013 11 21

VILNIUS, 2013

TURINYS

ĮVADAS	7
1. VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ MOKYMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1. Mokymo poreikio nustatymas	12
1.2. Mokymo tikslų nustatymas.....	17
1.3. Mokymo įgyvendinimas	21
1.4. Mokymo vertinimas	27
2. DARBUOTOJŲ MOKYMAS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ĮSTAIGOJE „X“.....	31
2.1. Tyrimo metodologija	31
2.2. Tyrimo rezultatų analizė	40
IŠVADOS	62
SIŪLYMAI.....	64
LITERATŪRA	65
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	71
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	73
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA	73
PRIEDAI.....	77

LENTELĖS

1 lentelė. Apklauso anketos patikimumo vertinimas

2 lentelė. Įstaigos „X“ darbuotojų labiausiai vertinami mokymo tikslai

3 lentelė. Įstaigos „X“ darbuotojų pasitenkinimas mokymais

PAVEIKSLAI

- 1 pav. Darbuotojų mokymo sąvoka
- 2 pav. Mokymo proceso schema
- 3 pav. Mokymo procesas, orientuotas į rezultatyvumą
- 4 pav. Mokymo poreikio nustatymo būdai
- 5 pav. Kompetencijų vertinimu pagrįsto mokymo poreikio nustatymo proceso schema
- 6 pav. Kompetencijų vertinimu pagrįsto mokymo poreikio nustatymo principai
- 7 pav. Darbuotojų kompetencijų vertinimo būdai
- 8 pav. Mokymo tikslų įtaka organizacijos naudai ir asmeniniam tobulėjimui
- 9 pav. Mokymo tikslų nustatymo procesas
- 10 pav. Darbuotojų mokymo metodai
- 11 pav. Veiksniai, turintys įtakos mokymo metu įgytų žinių praktiniam taikymui
- 12 pav. Darbuotojų mokymo vertinimo lygiai ir kriterijai
- 13 pav. Teorinis tyrimo modelis
- 14 pav. Respondentų išsilavinimas
- 15 pav. Respondentų išsilavinimo atitiktis atliekamo darbo pobūdžiui
- 16 pav. Respondentų darbo stažas įstaigoje „X“
- 17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įdarbinimo pobūdį
- 18 pav. Vidutinis metinis darbuotojų skaičius įstaigoje „X“ ir mokymuose dalyvavusių darbuotojų skaičius
- 19 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų mokymui skiriama darbo užmokesčiui nustatytą asignavimų dalis
- 20 pav. Vieno įstaigos „X“ darbuotojo mokymui tenkančios lėšos
- 21 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų mokymo poreikio nustatymo procesas
- 22 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie individualių mokymo planų sudarymą
- 23 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie galimybę išreikšti poreikį mokytis
- 24 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie jų išreikšto mokymo poreikio svarbą
- 25 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie organizuojamų mokymų atitiktį jų poreikiams
- 26 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie svarbiausius mokymo tikslus
- 27 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie mokymo tikslų aiškumą
- 28 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie mokymų tikslingumą

29 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie mokymo metodų efektyvumą

30 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie mokymo medžiagos įsisavinimo būdų efektyvumą

31 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie mokymo dažnumą

32 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų mokymo dažnumas

33 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie veiksnius, skatinančius mokymuose įgytas žinias ir įgūdžius taikyti darbe

34 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie mokymo efektyvumo vertinimą

35 pav. Bendra įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie mokymo procesą

IVADAS

Temos aktualumas. Visose Lietuvos Respublikos valstybės institucijose ir įstaigose 2012 metais dirbo daugiau kaip 56 tūkst. valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis¹, t. y. apie 5 proc. visų dirbančiųjų. Vienas pagrindinių viešojo administravimo subjektų uždavinių – užtikrinti kokybišką viešųjų ir administracinių paslaugų teikimą, todėl valstybės institucijų ir įstaigų darbuotojai turi būti tinkamai parengti atlikti jiems pavestas funkcijas ir dirbti visuomenės labui. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas numato dvi valstybės tarnautojų mokymo rūšis: įvadinį mokymą (profesinių žinių įgijimą ir įgūdžių formavimą) ir kvalifikacijos tobulinimą (specialių profesinių žinių plėtimą, valstybės valdymo ir administravimo gebėjimų tobulinimą), tuo tarpu darbuotojų, valstybės institucijose ir įstaigose dirbančių pagal darbo sutartis, mokymas nėra reglamentuojamas. Statistiniai duomenys² atskleidė, kad populiariausių valstybės institucijų ir įstaigų perkamų darbuotojų mokymų sąrašas jau kelerius metus iš eilės išlieka beveik nepakitęs, o tai reiškia, kad valstybės institucijų ir įstaigų strateginiai tikslai ne visada susiejami su reikiamomis darbuotojų kompetencijomis šiems tikslams pasiekti, nėra įvertinamas darbuotojų turimų kompetencijų ir siekiamų kompetencijų atitikimas.

Temos iširtumas. Darbuotojų mokymas – vienas iš esminių organizacijos veiklos uždavinių kuriant organizacinę aplinką, įgalinančią darbuotojus kelti kvalifikaciją, vystyti kompetencijas ir tobulėti. Darbuotojų mokymą savo darbuose plačiai nagrinėja tokie užsienio autoriai kaip D. L. Kirkpatrick (1994), J. J. Phillips (1996), D. A. Grove, C. Ostroff (1991), G. Dessler (2001), A. Chatzimouratidis et al. (2012) ir kt. Lietuvoje darbuotojų mokymo srities studijos, nors ir aktualios, tebėra palyginti naujos, todėl darbuotojų mokymo procesų iširtumas vis dar nėra pakankamas, ypač viešojo sektoriaus organizacijų veiklos kontekste. Darbuotojų mokymo svarbą savo darbuose pabrėžia tokie lietuvių autoriai kaip D. Bukantaitė (2011), V. Kumpikaitė (2007), A. Patapas, R. Kasperavičiūtė (2009), A. Raipa, A. Velička, (2003) ir kt.

Darbo naujumas. Darbuotojų mokymo procesą Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose nagrinėję autoriai (Patapas, Kasperavičiūtė (2009), Puškorius, Vanagas (2011) ir kt.) analizavo tik

¹ Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybių skaičiaus pokyčiai (visose valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose). <http://www.vtd.lt/index.php?1732162403> [žiūrėta 2013 10 21];

² Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2012 metais ataskaita. <http://www.vtd.lt/index.php?1878204631> [žiūrėta 2013 10 21]

valstybės tarnautojų mokymo procesą, tačiau Lietuvos viešajame sektoriuje dirba ne tik valstybės tarnautojai, bet ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Valstybės tarnautojų, dalyvavusių mokymuose, atsiliepimai apie mokymo kokybę nurodomi valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų ir fizinių asmenų rengiamose bei Valstybės tarnybos departamentui teikiamose metinėse veiklos ataskaitose. Tuo tarpu darbuotojų, valstybės institucijose ir įstaigose dirbančių pagal darbo sutartis, nuomonė apie mokymo kokybę nėra analizuojama. Be to, minėtos valstybės tarnautojų apklausos vykdomos iškart po įvykusių mokymų ir apima tik konkrečių mokymo programų kokybės vertinimą, o ne bendrą valstybės institucijose ir įstaigose taikomo mokymo proceso efektyvumo vertinimą. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad bendram darbuotojų mokymo proceso efektyvumui vertinti valstybės institucijose ir įstaigose skiriama mažai dėmesio.

Problematika. Valstybės tarnautojų mokymui skiriamos lėšos yra ribojamos Valstybės tarnybos įstatymo, todėl darbuotojų mokymui organizuoti valstybės institucijos ir įstaigos aktyviai naudojami galimybe gauti ES struktūrinę paramą, kuri įgalina institucijas ir įstaigas darbuotojų mokymą įgyvendinti tokiu mastu, kuris užtikrintų efektyviausią viešojo administravimo subjekto funkcionavimą ir jo tikslų siekimą. Visgi, valstybės institucijų ir įstaigų darbuotojų veikla Lietuvoje vertinama gana prastai³ (t. y. kas ketvirtas apklaustas gyventojas nepritaria teiginiui, kad dauguma valstybės tarnautojų gerai išmano savo darbą). Nepakankamai kokybišką viešojo sektoriaus darbuotojų darbą iš dalies gali lemti ir neefektyvus viešojo sektoriaus darbuotojų mokymas, tačiau Lietuvoje trūksta valstybės institucijų ir įstaigų darbuotojų mokymo proceso tyrimų, galinčių atskleisti darbuotojų mokymo proceso trūkumus.

Tyrimo objektas – darbuotojų mokymas viešojo administravimo įstaigoje „X“.

Darbo tikslas – įvertinti viešojo administravimo įstaigos „X“ darbuotojų mokymo procesą ir jo efektyvumą, numatyti galimas priemones darbuotojų mokymo proceso tobulinimui.

Darbo uždaviniai:

1. išanalizuoti moksliniuose šaltiniuose pateikiamus darbuotojų mokymo teorinius aspektus;
2. atlikti empirinį tyrimą viešojo administravimo įstaigoje „X“;
3. atlikti tyrimo rezultatų analizę, išanalizuoti viešojo administravimo įstaigoje „X“ veikiančių darbuotojų mokymo procesą ir įvertinti jo efektyvumą;
4. remiantis tyrimo rezultatais, pateikti išvadas ir rekomendacijas dėl darbuotojų mokymo proceso tobulinimo viešojo administravimo įstaigoje „X“.

Informacijos rinkimo ir tyrimo metodai: mokslinės metodinės literatūros analizė, teisinių

³ Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas. vakokybe.vrm.lt/get.php?f.654 [žiūrėta 2013 10 21]

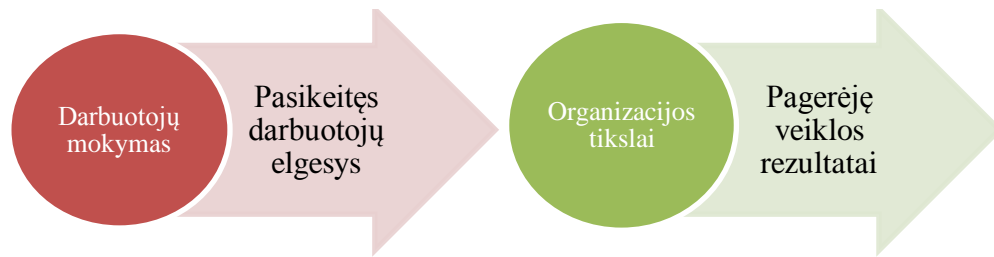
dokumentų analizė, lyginamoji analizė, sisteminės analizės metodas, dedukcijos metodas, statistinės analizės metodas, anketinė apklausa. Siekiant aiškiau perteikti informaciją, darbe pateikiamos įvairaus turinio lentelės ir paveikslai.

Darbo praktinė reikšmė. Baigiamajame magistro darbe pateikiamos išvados dėl viešojo administravimo įstaigos „X“ darbuotojų mokymo proceso veiksmingumo, taip pat suformuojamos rekomendacijos dėl darbuotojų mokymo proceso tobulinimo. Minėtos išvados ir pasiūlymai bus panaudoti tobulinant viešojo administravimo įstaigos „X“ darbuotojų mokymo procesą.

1. VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ MOKYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Darbas viešajame sektoriuje ne visais atvejais siejamas su valstybės tarnyba, kadangi valstybės institucijose ir įstaigose pareigas eina ne tik valstybės tarnautojai, bet ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Pastarųjų darbuotojų mokymas nėra reglamentuojamas (išskyrus darbuotojų mokymą darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais), tuo tarpu valstybės tarnautojų mokymą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas, Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašas ir kiti nacionaliniai teisės aktai.

Mokslinėje literatūroje pateikiama daug mokymo sąvokos apibrėžimų. Dessler (2007) mokymą apibūdina kaip procesą, kurio metu darbuotojai išmokomi esminių dalykų, būtinų tinkamam jiems pavestų užduočių atlikimui. Russell et al. (2013) iš esmės pritaria tokiam požiūriui, teigdami, kad darbuotojų mokymas yra formalus procesas, skatinantis organizacijas parengti kvalifikuotus ir gerus specialistus. McGehee ir Thayer (1961) mokymą taip pat apibrėžia kaip formalią procedūrą, tačiau akcentuoja, kad darbuotojų mokymą organizacijos naudoja siekdamas paskatinti darbuotojų tobulėjimą taip, kad pasikeitęs darbuotojų elgesys (darbo atlikimas) prisidėtų prie organizacijos tikslų siekimo (žr. 1 pav.):



1 pav. Darbuotojų mokymo sąvoka

Šaltinis: sudaryta pagal McGehee, Thayer, 1961

Tuo tarpu Goldstein (2001) teigia, kad mokymas yra sisteminis požiūris į įgūdžių ir žinių įgijimą, arba požiūris į įgūdžius ir žinias stiprinimas, kuris pagerina darbo efektyvumą. Mokymo proceso sistemiškumo svarbą pabrėžia ir Rothwell (1996), sakydamas, kad efektyvus mokymas yra sistemingai sukurtas mokymo procesas, paremtas išsamia pageidaujamų darbo rezultatų ir darbuotojo turimų charakteristikų suderinamumo analize. Mokymo proceso, kaip sistemos, ciklas mokslinėje literatūroje dažniausiai išskiriamas į šiuos pagrindinius etapus (Lin, Jacobs, 2008; Dessler, 2001; Jurkauskas, 2006; Bakanauskienė, 2008; Raipa, Velička, 2003) (žr. 2 pav.): (1) mokymo poreikio nustatymas, (2)

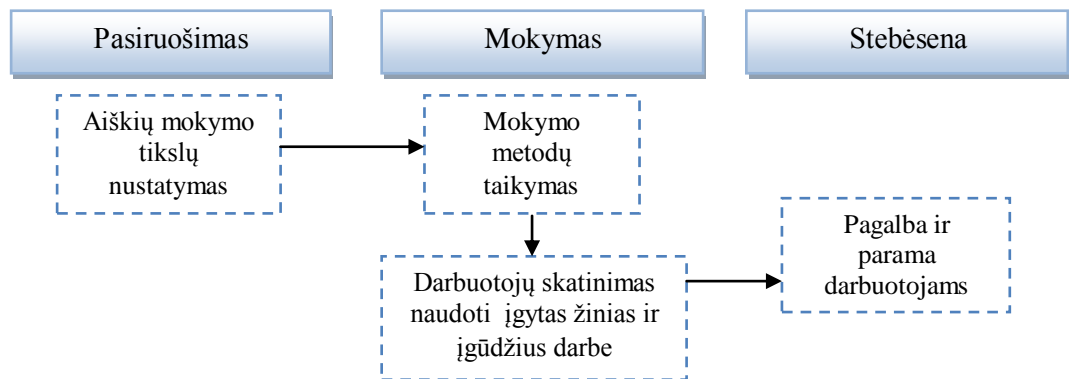
mokymo tikslų nustatymas (mokymo plano rengimas, mokymo proceso projektavimas), (3) mokymo įgyvendinimas, (4) mokymo vertinimas.



2 pav. **Mokymo proceso schema**

Šaltinis: sudaryta pagal Bakanauskiene, 2008; Dessler, 2001; Jurkauską, 2006; Lin, Jacobs, 2008; Raipą, Veličką, 2003

Tuo tarpu pagal Cherniss ir Goleman (2001) mokymo procesas suvokiamas kaip šių trijų elementų sistemą (žr. 3 pav.): (1) pasiruošimas (t. y. mokymo tikslų nustatymas), (2) mokymas (t. y. mokymo proceso įgyvendinimas ir mokymo metu įgytų žinių taikymas darbe), (3) rezultatų stebėseną.



3 pav. **Mokymo procesas, orientuotas į rezultatyvumą**

Šaltinis: adaptuota pagal Cherniss, Goleman, 2001

Atkreiptinas dėmesys, kad Cherniss ir Goleman (2001) siūloma optimalaus mokymo proceso schema mokymo metu įgytų žinių taikymą darbe laiko mokymo proceso etapo „Mokymo įgyvendinimas“ (žr. 2 pav.) dalimi, taigi darbuotojų mokymą vertėtų suprasti ne tik kaip formalų mokymo metodų taikymą, siekiant parengti kvalifikuotus specialistus (Russell et al., 2013), bet kaip kompleksinį procesą, kuriuo siekiama užtikrinti, kad naujos žinios ir gebėjimai bus pritaikomi darbe ir didins jo našumą (Holton, 2005).

Mokymo procesas valstybės institucijų ir įstaigų lygmeniu iš esmės atitinka minėtas darbuotojų mokymo teorijas ir, pagal Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašą, yra suprantamas kaip šių elementų visuma:

1. valstybės tarnautojų mokymo plano parengimas:
 - valstybės tarnautojų mokymo poreikio nustatymas;
 - prioritetinių valstybės tarnautojų mokymo tikslų nustatymas;
2. valstybės tarnautojų mokymo ataskaitų pateikimas;
3. valstybės tarnautojų mokymo kokybės vertinimas:
 - valstybės tarnautojų apklausa apie mokymo kokybę;
 - dėstytojų, įgyvendinančių valstybės tarnautojų mokymo programas, kvalifikacijos užtikrinimas.

Kadangi tiek mokslinėje literatūroje, tiek valstybės tarnautojų mokymą reglamentuojančiuose teisės aktuose aprašomi tie patys mokymo proceso etapai (žr. 2 pav.), visi šie etapai analizuojami vertinant viešojo sektoriaus darbuotojų mokymo efektyvumą.

1.1. Mokymo poreikio nustatymas

Mokymo poreikio nustatymas valstybės institucijų ir įstaigų lygmeniu, pagal Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašą, vykdomas dviem būdais:

1. atliekant valstybės tarnautojų mokymo poreikių analizę;
2. apibendrinant valstybės tarnautojų tiesioginių vadovų ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijų pasiūlymus (rekomendacijas).

Pastarojo mokymo poreikio nustatymo būdo (ekspertinio vertinimo) svarbą mokymo poreikio nustatymo procese pabrėžia Mathews et al. (2001). Autorių aprašomas darbuotojų mokymo poreikio nustatymo procesas, pagrįstas darbuotojų kompetencijų vertinimu, yra apsprendžiamas remiantis aukščiausių vadovų ir vidinių ar išorinių konsultantų (pavyzdžiui, organizacijos sudarytų specialių darbo grupių) nuomonėmis ir vertinimais. Anot Mathews et al. (2001), toks ekspertinis darbuotojų turimų įgūdžių (kompetencijų) vertinimas yra plačiausiai taikoma formali technika darbuotojų mokymo poreikiui nustatyti. Tai pastebima ir valstybės institucijų ir įstaigų lygmeniu, kadangi valstybės tarnautojų mokymo poreikis iš esmės nustatomas tik jų tarnybinės veiklos vertinimo metu. Pagal Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarką,

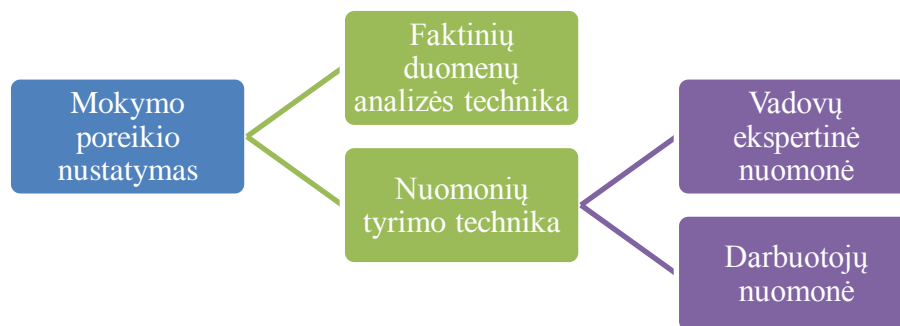
kasmetinio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo metu, dalyvaujant valstybės tarnautojui ir jo tiesioginiam vadovui:

1. įvertinami valstybės tarnautojo gebėjimai atlikti jo pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas;
2. įvertinami valstybės tarnautojui nustatytų užduočių vykdymo rezultatai.

Išsiaiškinus minėtus aspektus, aptariama valstybės tarnautojo karjera, taip pat aptariamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės.

Mokymo poreikį nustatant kitu įvardintu būdu – atliekant valstybės tarnautojų mokymo poreikių analizę – iš esmės atliekamas nuomonės tyrimas. Taikant šį mokymo poreikio nustatymo būdą, siekiama iš įvairių šaltinių surinkti nuomones ir idėjas apie darbuotojų darbo (veiklos) problemas, prašant suteikti informacijos apie penkis aspektus: esamus mokymus, optimalius mokymus, pasitenkinimą mokymais, darbo (veiklos) problemas bei jų priežastis ir galimus problemų sprendimo būdus (Rossett, 1987). Autorė išskiria šiuos darbuotojų nuomonės tyrimo įrankius: (1) interviu, (2) anketinė apklausa, (3) stebėjimas.

Abu aptarti mokymo poreikio nustatymo būdai (t. y. ekspertinis vertinimas ir darbuotojų nuomonės tyrimas) iš esmės priskiriami tai pačiai mokymo poreikio nustatymo teknikai, kurią Rossett (1987) įvardija bendru terminu „Nuomonių tyrimas“ (žr. 4 pav.):



4 pav. **Mokymo poreikio nustatymo būdai**

Šaltinis: sudaryta pagal Rossett, 1987; McClelland, Samuel, 1993; Nowack, 1991; Johnson, 1996; Mathews et al., 2001

Nuomonių tyrimo technika paremtą darbuotojų mokymo poreikio nustatymo modelį aprašo ir Nowack (1991). Anot autoriaus, taikant jo mokymo poreikio nustatymo modelį, galiausiai sudaromas mokymo planas, kurį iš esmės sudaro dvi dedamosios: (1) darbuotojų mokymo “pageidavimai ir norai” pagal jų svarbą darbo užduotims, (2) organizacijos reikalaujamas darbuotojų įgūdžių (kompetencijų) tobulėjimas. Iš principo panašų mokymo poreikio nustatymo modelį siūlo Johnson (1996). Autorius

teigia, kad pirmiausia reikia išsiaiškinti organizacijos klientų (viešojo sektoriaus organizacijų atveju – visuomenės) reikalaujamą darbuotojų įgūdžių (kompetencijų) lygį, o tada atsižvelgti į darbuotojų išreiškiamą mokymo poreikį. Johnson (1996) pripažįsta, kad toks mokymo poreikio nustatymo modelis orientuotas į darbuotojų pageidaujamų mokymų planavimą ir neapima darbuotojų veiklos problemų identifikavimo. Visgi, toks “intuityvus“ darbuotojų mokymo poreikio vertinimas, atliekamas pačių darbuotojų (t. y. klausiant darbuotojų nuomonės apie jų norimus mokymus), jau tapo tradiciniu (Holton et al., 2000). Tuo tarpu McClelland ir Samuel (1993) teigia, kad vien darbuotojų nuomonių apklausa nesudaro darbuotojų mokymo poreikio vertinimo, todėl autorius pasisako už darbuotojų nuomonių apklausos ir darbuotojų veiklos bei kompetencijų vertinimo (t. y. faktinių duomenų analizės) diferencijavimą (žr. 4 pav.), kadangi darbuotojų pageidaujami mokymai gali nesutapti su tais, kurių darbuotojams iš tiesų reikia. Tokį patį požiūrį į darbuotojų mokymo poreikio vertinimą išreiškė ir Rossett (1987), kuri, be nuomonių tyrimo technikos, išskiria faktinių duomenų analizės techniką (žr. 4 pav.) mokymo poreikiui nustatyti. Taikant šią techniką, orientuojamasi į darbo rezultatus ir daromos išvados apie realų darbą (veiklą). Rossett (1987) teigimu, vien tik faktinių duomenų analizės technika gali būti naudojama tada, kai susiduriama su darbo atlikimo problemomis realiu laiku vykstančiose situacijose. Tuo tarpu nuomonių tyrimo technika darbuotojų mokymo poreikiui įvertinti turėtų būti taikoma visada.

Apskritai mokymo poreikio vertinimo technikos ir modeliai varijuoja priklausomai nuo organizacijos susitelkimo į rezultatus, kurių norima pasiekti, ir (arba) procesus, kurie galimai padės pasiekti norimų rezultatų. Drucker (1993) tai apibrezia kaip skirtumą tarp darbo modelių “daryti teisingus dalykus“ ir “daryti dalykus teisingai“.

Darbuotojų mokymo poreikio nustatyme didelį vaidmenį atlieka tai, kokiomis kompetencijomis pasižymi darbuotojai, nes kompetencijų trūkumas iššaukia poreikį tobulėti, mokytis ir įgyti reikiamas kompetencijas. Kompetencijų vertinimas įgalina organizaciją identifikuoti kiekvienai pareigybei reikalingų įgūdžių rinkinius, kurie yra būtini siekiant užtikrinti organizacinių tikslų įgyvendinimą. Be to, kompetencijų vertinimas padeda įvertinti organizacijos spragas, kurios vėliau gali būti pašalintos per darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą bei savarankiškas darbuotojų pastangas (Thomas, Panchal, 2010).

Kompetencijos (lot. *competentia* – atlikimas, sugebėjimas) sąvoka skirtinguose literatūros šaltiniuose apibrėžiama įvairiai. Be to, tiek akademinėje literatūroje, tiek kasdienėse diskusijose kompetencijos sąvoka vartojama ir vienaskaita, ir daugiskaita. Kompetencijos sąvoka gali būti apibrėžiama kaip visuma įgytų žinių, įgūdžių ir suformuotų požiūrių, o taip pat kaip „žmogaus

kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių“ (Jucevičienė, Lepaitė, 2011).

Kompetencijomis pagrįstas darbuotojų mokymo poreikio vertinimas, anot Thomas ir Panchal (2010), apima šiuos etapus (žr. 5 pav.): (1) pareigybės (funkcijų, užduočių) apibūdinimas ir analizė, (2) kompetencijų, reikalingų konkrečiam darbui atlikti, identifikavimas, (3) turimų kompetencijų nustatymas, (4) sukūrimas įrankių, kuriais bus nustatoma darbuotojų darbo kokybė (taigi ir darbuotojų kompetencijų pakankamumas).



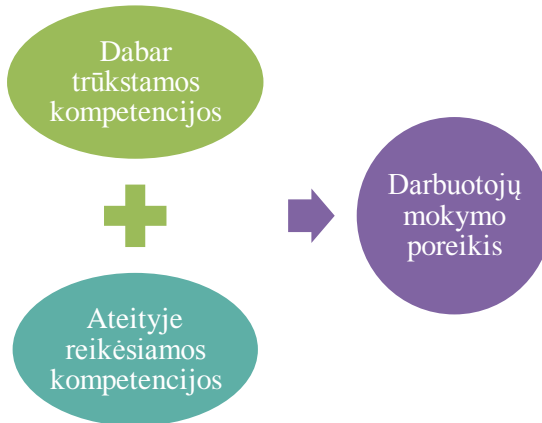
5 pav. **Kompetencijų vertinimu pagrįsto mokymo poreikio nustatymo proceso schema**

Šaltinis: sudaryta pagal Thomas, Panchal, 2010

Graham ir Mihal (1986) siūlo tobulinti tradicinį darbuotojų mokymo poreikio vertinimą, paremtą kompetencijų vertinimu, ir jame remtis tokia darbuotojų analize, kuri užtikrina didesnę nešališkumo (t. y. nepriklausomumo nuo vadovų požiūrio/suvokimo) tikimybę. Minėti autoriai rekomenduoja keturių etapų darbuotojų mokymo poreikio tyrimo procesą: (1) tiesioginiai darbuotojų vadovai (t. y. vidurinės grandies vadovai) nustato darbuotojams užduotis, susijusias su jų darbu, (2) tiesioginiai vadovai identifikuoja, kurių užduočių atlikimas, jų manymu, galėtų būti pagerintas, (3) teisioginiai vadovai išdėsto jiems pavaldžių darbuotojų mokymo poreikius prioriteto tvarka, (4) aukščiausi organizacijos vadovai įvertina vidurinės grandies vadovų mokymo ir tobulinimosi poreikius.

Tuo tarpu McArdle (1996) kompetencijų vertinimu pagrįstą mokymo poreikio nustatymą interpretuoja kitaip (žr. 6 pav.): anot autoriaus, reikia ne tik identifikuoti esamuoju laiku trūkstamas

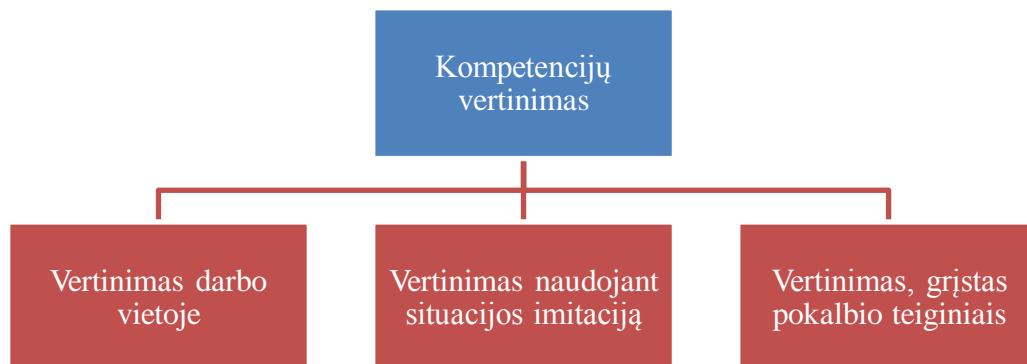
darbuotojų kompetencijas, bet ir numatyti žinias ir gebėjimus, kuriuos įgyjant ateityje organizacijai atsivertų naujos galimybės būsimoju laikotarpiu.



6 pav. **Kompetencijų vertinimu pagrįsto mokymo poreikio nustatymo principai**

Šaltinis: sudaryta pagal McArdle, 1996

Le Boterf (2010) išskiria šiuos kompetencijų vertinimo būdus (žr. 7 pav.): (1) vertinimas darbo vietoje (t. y. realiu laiku stebint, kaip darbuotojas atlieka jam pavestas užduotis), (2) vertinimas naudojant situacijos imitaciją (t. y. suformuojant darbuotojui situacinius klausimus), (3) vertinimas, grįstas pokalbio teiginiais (t. y. darbuotojui užduodant įvairaus turinio klausimus, įskaitant klausimus, apimančius darbuotojo savęs vertinimą).



7 pav. **Darbuotojų kompetencijų vertinimo būdai**

Šaltinis: sudaryta pagal Le Boterf, 2010

Autorius taip pat įvardija du kompetencijų vertinimo principus:

1. skirtumų vertinimas;
2. rezultatų vertinimas.

Pirmasis kompetencijų vertinimo principas – skirtumų vertinimas – apibrėžia neatitikimo tarp turimų kompetencijų ir reikiamų kompetencijų nustatymą, kuriam gali būti naudojami: (1) egzaminai,

kuriuose naudojamos anketos, sudarytos iš uždarų klausimų, (2) pratybos, atskleidžiančios darbuotojų mąstymą, (3) testai. Antrasis kompetencijų vertinimo principas – rezultatų vertinimas – iš esmės analogiškas skirtumų vertinimui, tačiau jo metu dėmesys kreipiamas ne į turimų ir reikiamų kompetencijų neatitikimus, o skirtumą tarp pasiektų rezultatų ir rezultatų, kuriuos buvo planuojama pasiekti (Le Boterf, 2010).

Balvočiūtės ir Skunčikienės (2007) atlikti tyrimai parodė, kad darbuotojams svarbiausios šios kompetencijos: (1) bendravimo, (2) profesinių žinių ir gebėjimų, (3) lojalumo, (4) problemų identifikavimo ir sprendimo, (5) iniciatyvumo, (6) komandinio darbo, (7) darbinės veiklos planavimo ir organizavimo, (8) derybų vedimo, (9) projektų rengimo ir įgyvendinimo, (10) užsienio kalbų mokėjimo. Šias kompetencijas iš esmės galima sugrupuoti į: veiklos kompetencijas (reikalingas bet kurioje veikloje) ir profesines kompetencijas (reikalingas specifiniams uždaviniams atlikti).

Tuo tarpu Velička (2005) pateikia tokį valstybės tarnautojams reikalingiausių gebėjimų (kompetencijų) sąrašą: (1) derybų įgūdžiai, (2) procedūrų išmanymas, (3) institucijų pažinimas, (4) nešališkumas, (5) strateginis mąstymas, (6) socialiniai įgūdžiai, (7) gebėjimas užmegzti ryšius, (8) organizaciniai gebėjimai, (9) gebėjimas bendrauti daugiakultūroje terpėje, (10) gebėjimas įsitraukti į kolektyvo darbą.

Visgi, Patapo ir Kasperavičiūtės (2009) teigimu, valstybės tarnautojų mokymo poreikis iš esmės nustatomas remiantis ne kompetencijų vertinimu, o tarnybinės veiklos vertinimo metu surašytais tiesioginių vadovų siūlymais dėl darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo. Deja, anot Kulik (2005) (pagal Patapą, Kasperavičiūtę, 2009), tarnybinės veiklos vertinimo metu nėra nustatomas tikslus mokymo poreikis, todėl būtina atlikti valstybės tarnautojų kompetencijų vertinimą. Atsižvelgiant į tai, kas išdėstyta, galima daryti prielaidą, kad viešojo sektoriaus darbuotojų (tiek valstybės tarnautojų, tiek darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis), mokymo poreikis nustatomas remiantis tik vadovų rekomendacijomis ir nėra efektyvus.

1.2. Mokymo tikslų nustatymas

Prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai ir prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės, pagal Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašą, nustatomi atsižvelgiant į:

1. Lietuvos Respublikos Vyriausybės tvirtinamą Valstybės tarnautojų mokymo strategiją;
2. valstybės institucijos ar įstaigos strateginius tikslus bei finansines galimybes.

Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijoje numatytos šios prioritetinės valstybės tarnautojų grupės:

1. valstybės tarnautojus, einančius vadovaujančias pareigas;
2. valstybės tarnautojus, dalyvaujančius ES sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir su Lietuvos pasirengimu pirmininkauti ES 2013 metais susijusiuose procesuose;
3. valstybės tarnautojus, teikiančius paslaugas gyventojams.

Išvardintų valstybės tarnautojų grupių prioritetizavimą paaiškina Van Dyk et al. (1997) skiriami mokymo poreikio nustatymo lygiai: makro (nacionalinio ir tarptautinio intereso), mezo (organizacijos specifinių reikalavimų) ir mikro (asmens poreikių). Makro lygmeniu 2011–2013 m. laikotarpiu pateisinamas poreikis mokyti valstybės institucijų ir įstaigų darbuotojus, dalyvaujančius su ES susijusiuose procesuose, kadangi 2013 m. Lietuva pirmininkauja ES Tarybai. Mezo lygmeniu pateisinamas poreikis mokyti valstybės tarnautojus, teikiančius paslaugas gyventojams, kadangi vienas pagrindinių valstybės tarnautojų uždavinių – užtikrinti kokybiškų viešųjų ir administracinių paslaugų teikimą visuomenei. Mikro lygmeniu pateisinamas poreikis mokyti valstybės tarnautojus, einančius vadovaujančias pareigas, kadangi vadovas privalo sugebėti organizuoti darbą taip, kad darbuotojai būtų skatinami siekti profesinio tobulėjimo (Martinkus et al., 2000).

Tuo tarpu Le Boterf (2010) rekomenduoja mokymus orientuoti pirmiausia į tuos darbuotojus, kuriems labiausiai trūksta kompetencijos (kompetencijų trūkumas identifikuojamas kompetencijų vertinimo metu (žr. 1.1 poskyrį)).

Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijoje numatyti šie pagrindiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai:

1. tobulinti vadovavimo gebėjimus, stiprinti lyderiavimo, vadybinę ir valdymo kompetenciją;
2. tobulinti gebėjimus, susijusius su dalyvavimu Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais procesuose;
3. plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje;
4. tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius.

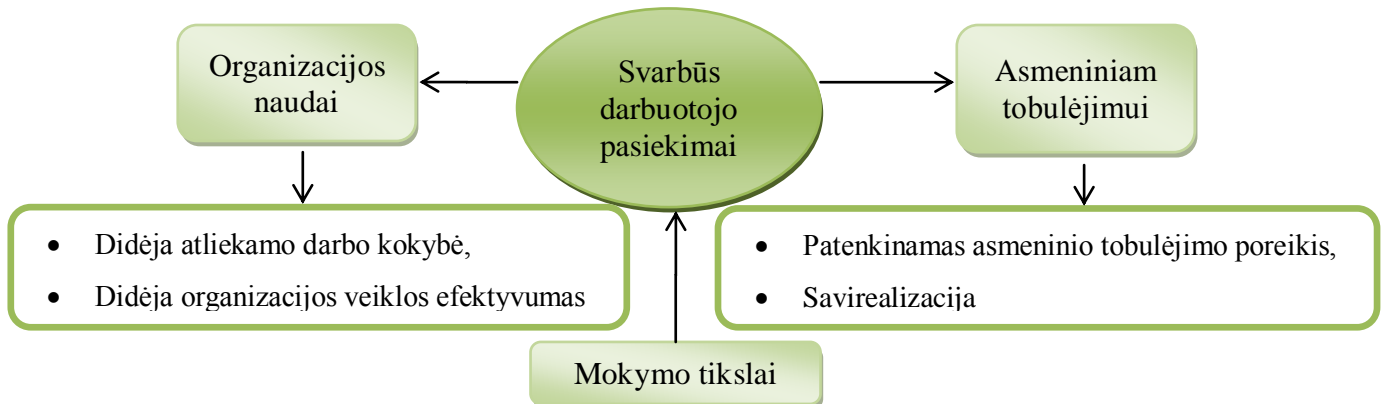
Tuo tarpu Bakanauskienės et al. (2008) teigimu, išskiriami šie modernių organizacijų darbuotojų mokymo tikslai:

1. ugdyti analitinį mąstymą;

2. mokyti identifikuoti ir spręsti problemas;
3. mokyti informaciją paversti žiniomis bei jas struktūrizuoti;
4. mokyti dalykinio bendravimo įgūdžių;
5. mokyti dirbti komandoje;
6. plėtoti profesinius įgūdžius;
7. skatinti siekti aukštų elgesio standartų asmeniniame ir organizacijos gyvenime.

Organizacijos keliami darbuotojų mokymo tikslai gali nesutapti su asmeniniais darbuotojų mokymosi tikslais, tačiau darbuotojai turi būti informuoti apie jiems nustatytų mokymo tikslų pagrįstumą ir numatomą naudą organizacijai bei pačiam darbuotojui (Camp et al., 1986). Deja, Patapo ir Kasperavičiūtės (2009) atliktas tyrimas parodė, kad mokymo tikslai valstybės tarnautojams aiškūs vidutiniškai. Atsižvelgiant į tai, galima daryti prielaidą, kad viešojo sektoriaus darbuotojams (tiek valstybės tarnautojams, tiek darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis), keliami mokymo tikslai jiems nėra pakankamai aiškūs.

Mokymo tikslų nustatymas ir jų pristatymas darbuotojams svarbus tuo, kad darbuotojas, žinodamas, ką turi išmokti, kokių gebėjimų ir įgūdžių jam trūksta bei kaip šie gebėjimai jam padės pasiekti asmeninių ir organizacijos tikslų (žr. 8 pav.), turės tvirtą motyvaciją mokytis; o mokymosi motyvacija, savo ruožtu, daro reikšmingą įtaką mokymosi kokybei ir rezultatams (Bakanauskienė et al., 2008).



8 pav. **Mokymo tikslų įtaka organizacijos naudai ir asmeniniam tobulėjimui**

Šaltinis: Морозова, 2006, p. 238

Tuo tarpu neskiriant pakankami dėmesio mokymo tikslų nustatymui ir mokymo planavimui, darbuotojai „netenka dalies galimybių planuoti savo karjeros perspektyvas, apsunkinamos jų asmeninio tobulėjimo, motyvacijų realizavimo galimybės“ (Raipa, Velička, 2003).

Formuojant darbuotojų mokymo tikslus, svarbu nustatyti, kokį darbo lygį besimokantieji turi pasiekti (t. y. kokie konkretūs įgūdžiai, gebėjimai, patirtis bei asmeninės savybės reikalingi darbuotojams), kad jie, atlikdami jiems pavestas užduotis, galėtų būti laikomi kompetentingais (Camp et al., 1986). Darbuotojų mokymo tikslai suformuojami atsižvelgiant į darbuotojų mokymo poreikį (žr. 1.1 poskyrį), kuris iš esmės identifikuojamas įvardijant darbo funkcijas, jas suskirstant į atskiras užduotis ir įvertinant šių užduočių atlikimą remiantis įvairiais informacijos šaltiniais (veiklos ataskaitomis, vadovybės vertinimais, apklausomis ir kt.), taip pat į organizacijos būsimųjų laikotarpių veiklos planus. Shipley, Golden (2013) siūlo tokią mokymo tikslų nustatymo eigą (žr. 9 pav.):



9 pav. **Mokymo tikslų nustatymo procesas**

Šaltinis: adaptuota pagal Shipley, Golden, 2013

Pirmiausia apibrėžiamos mokymo tikslų nustatymo proceso gairės (apibrėžiami informacijos rinkimo ir analizinės metodai, pavyzdžiui: dokumentų analizė, interviu ir pan.). Kitame etape atsižvelgiama į nustatytą darbuotojų mokymo poreikį (žr. 1.1 poskyrį). Vėliau identifikuojami organizacijos būsimųjų laikotarpių poreikiai, t. y. nustatoma, kokias žinias ir gebėjimus turi įgyti darbuotojai, kad ateityje galėtų sėkmingai vykdyti organizacijos strateginius planus. Identifikavus visus organizacijai reikalingus mokymus, jie turi būti sugrupuojami ir išdėstomi prioriteto tvarka, įvertinant, kurie mokymai reikalingi skubiai, o kurie gali būti atidedami vėlesniam laikui. Galiausiai, pagal identifikuotus mokymo tikslus parengiami:

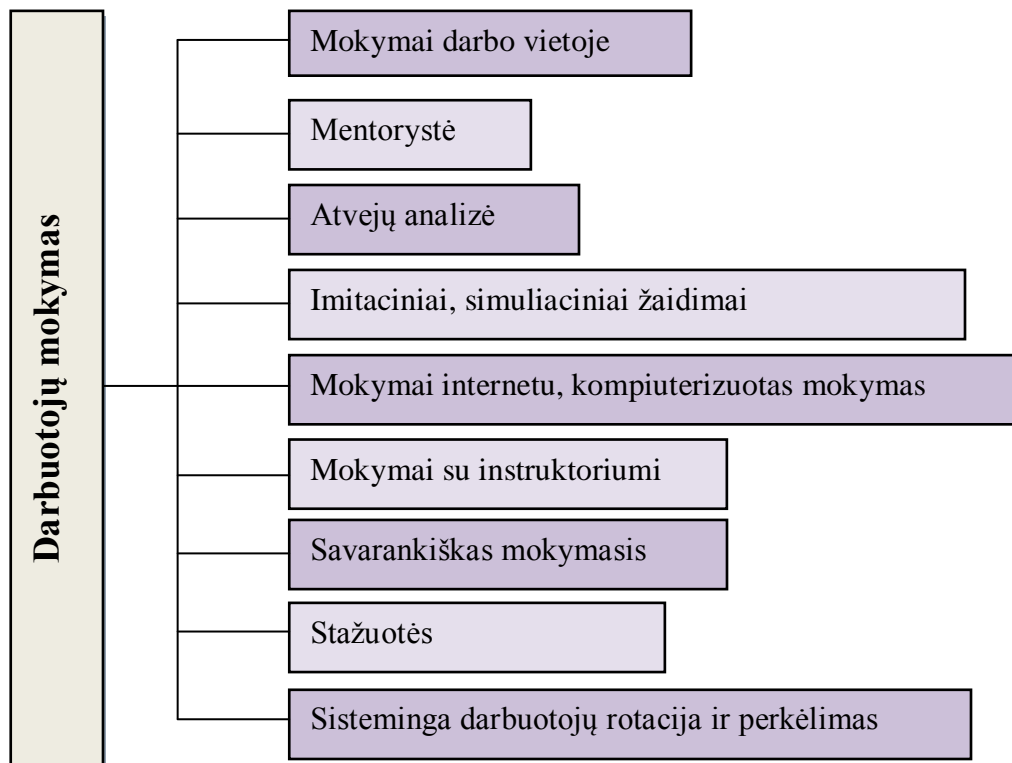
1. bendras organizacijos darbuotojų mokymo planas, dažniausiai apimantis tik prioritetinius mokymus;
2. individualūs kiekvieno darbuotojo mokymo planai, siekiant užtikrinti sistemingą kiekvieno darbuotojo mokymą ir jo veiklos tobulinimą. Individualiuose mokymo planuose nurodomas ne tik konkrečiam darbuotojui reikalingų mokymų sąrašas, bet ir numatomos kitos darbuotojų mokymui taikytinos priemonės: specialių projektų (užduočių) skyrimas, mentoriaus paskyrimas, įtraukimas į sudėtingų tyrimų ar analizių vykdymą ir kt.

Mager (1962) siūlomą darbuotojų mokymo tikslų nustatymo procesą sudaro šie trys etapai: (1) galutinės (siekiamos) darbuotojų elgsenos numatymas (t. y. mokymo proceso rezultato numatymas), (2) sąlygų, kurioms esant tikimasi, kad siekiama darbuotojų elgsena pasireikš, apibrėžimas (t. y. organizacijos strateginis veiklos planavimas), (3) veiklos vertinimo kriterijų nustatymas (t. y. apibūdinimas, kaip po mokymo turi pasikeisti darbuotojo veikla, kad ji būtų vertinama teigiamai). Apibendrinant Mager (1962) ir Shipley, Golden (2013) mintis galima teigti, kad identifikuojant darbuotojų mokymo tikslus svarbu įvertinti ne tik esamą darbuotojų mokymo poreikį, bet suplanuoti (numatyti) būsimųjų laikotarpių darbuotojų mokymo poreikį, atsižvelgiant į organizacijos veiklos planus.

Suformavus darbuotojų mokymo tikslus, ne mažiau svarbu išsiaiškinti, kurie darbuotojų mokymo metodai gali užtikrinti iškeltą mokymo tikslų pasiekimą (žr. 1.3 poskyrį).

1.3. Mokymo įgyvendinimas

Raj (2012) teigimu, nuo pasirinktų mokymo metodų tiesiogiai priklauso mokymo medžiagos įsisavinimas, taigi ir mokymo efektyvumas. Dėl šios priežasties itin svarbus mokymo tikslingai ir argumentuotai priimti sprendimus projektuojant darbuotojų mokymo procesą: renkantis mokytojus mokytojų, mokymo vietą, mokymo medžiagą ir kt. Tyrimais nustatyta, kad mokymo medžiagos įsisavinimo lygis priklauso nuo medžiagos pateikimo ir mokymosi formos (Sakalas, 1996): tik skaitant įsisavinama 10 proc. informacijos, tik klausantis – 20 proc., tik matant – 30 proc., klausantis ir matant – 50 proc., aktyviai dalyvaujant diskusijose – 70 proc., aktyviai dalyvaujant visos mokymo programos metu, pačiam aktyviai dirbant – 90 proc. Vadinasi, mokymo efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo mokymo medžiagos pateikimo, kuris, savo ruožtu, yra priklausomas nuo pasirinkto mokymo metodo. Mihiotis (2005) išskiria devynis darbuotojų mokymo metodus (žr. 10 pav.):



10 pav. **Darbuotojų mokymo metodai**

Šaltinis: sudaryta pagal Mihiotis, 2005

Mokymai darbo vietoje. Šis mokymo metodas reiškia, kad darbuotojas yra mokomas atlikti konkretų darbą realiu laiku, t. y. darbuotojui parodoma, kaip atlikti konkrečią užduotį, o tada darbuotojas pats bando minėtą užduotį įgyvendinti praktiškai. Tokie mokymai paprastai vyksta darbuotojo darbo vietoje, darbuotoją apmoko organizacijos paskirtas atsakingas asmuo (Chatzimouratidis et al., 2012; Dessler, 2001).

Bukantaitės (2011) atliktas darbuotojų mokymo metodų tyrimas parodė, kad patys darbuotojai vertina mokymus darbo vietoje, nes jie dažniausiai susiję su naujos techninės ar programinės įrangos perpratimu, tačiau tuo pačiu darbuotojai pabrėžia, kad mokymas darbo vietoje yra naudingas tik tuomet, kai patys darbuotojai suvokia apčiuopiamą ir realią konkretaus mokymo naudą.

Mentorystė. Tai toks mokymo metodas, kai tam tikroje srityje/sferoje patirties turintis asmuo (mentorius) moko mažiau patirties turintį darbuotoją (mokinį). Tačiau mentorystė apima ne tik formalų mokymą, ji apima ir dvasinį bei emocinį darbuotojo palaikymą, skatinimą, nes mentoringo metu atidžiai išklausa ir patariama (Ball, Cohen, 1999). Mentorius padeda darbuotojui priimti sprendimus dalindamasis savo patirtimi ir žiniomis, tačiau niekada nesiekia pats įvardinti teisingus sprendimus.

Chatzimouratidis et al. (2012) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad šis mokymo metodas labiausiai skatina darbuotojų motyvaciją.

Atvejų analizė. Tai mokymo metodas, kurio metu darbuotojai turi išanalizuoti realias praeityje įvykusias situacijas (Mihiotis, 2005). Darbuotojai turi nustatyti, kas ir kodėl lėmė konkrečių situacijų atsiradimą, bei pasiūlyti jų nuomone tinkamiausius kilusių problemų sprendimus.

Mokymų simulatorius, imitaciniai žaidimai. Taikant šį mokymo metodą, mokymai vykdomi tokiomis sąlygomis, kurios yra artimiausios realioms darbuotojo darbo sąlygoms, tačiau darbuotojui netenka susidurti su realiu darbo procesu ir patirti realaus spaudimo (Chatzimouratidis et al., 2012), kadangi visos situacijos yra imituojamos. Chatzimouratidis et al. (2012) atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad šis mokymo metodas darbuotojų įvertintas kaip pats geriausias (lyginant su kitais aštuoniais mokymo metodais), ypač pagal efektyvumo, darbuotojų motyvavimo ir mokymo trukmės kriterijus.

Mokymai internetu, kompiuterizuotas mokymas. Šiam mokymo metodui taikyti reikalinga speciali programinė įranga, įvairios vaizdo perdavimo ir telekonferencijų programos, veikiančios per internetą. Mokymai internetu yra visiškai interaktyvūs, šių mokymų metu nereikalinga jokia dalomoji medžiaga, mokymų dalyviams nereikia keliauti į specialią mokymo vietą (Chatzimouratidis et al., 2012), todėl šiems mokymams reikalingos išlaidos palyginti nedidelės. Minėtas mokymo metodas efektyvus tuo atveju, jei darbuotojai turi pakankamai laisvo laiko mokytis darbo vietoje arba namuose. Chatzimouratidis et al. (2012) atliktas tyrimas parodė, kad šis mokymo metodas palankiausiai vertinamas dėl nedidelės kainos ir aukšto pritaikomumo lygio.

Mokymai su instruktoriumi. Tai toks mokymo metodas, kai instruktorius (mokytojas, dėstytojas) tiesioginio kontakto metu moko (t. y. dėsto paskaitą, pristato prezentaciją, inicijuoja diskusiją ir kt.) asmenų grupę arba individualų asmenį (Mihiotis, 2005). Instruktoriaus pateikiama žodinė informacija papildoma įvairiomis vaizdinėmis ir garsinėmis priemonėmis, kurios įgalina mokinius įsisavinti daugiau informacijos. Šis mokymo metodas palankus tuo, kad užtikrinamas atgalinis ryšys tarp mokytojo ir mokinio realiu laiku.

Savarankiškas mokymasis. Šiuo atveju darbuotojai savarankiškai analizuoja įvairią mokomąją medžiagą (vadovėlius, žinynus ir kt.). Minėto mokymo metu darbuotojai įgyja tik teorinių žinių, todėl darbuotojams gali kilti sunkumų įgytas žinias pritaikant praktiškai (Chatzimouratidis et al., 2012).

Stażuotės. Šį mokymo metodą galima laikyti mokymo darbo vietoje ir mokymo su instruktoriumi metodų kombinacija (Mihiotis, 2005). Stažuotė yra struktūrizuotas, formalus būdas įgauti konkrečių įgūdžių, kadangi darbuotojui suteikiama galimybė dirbant kitoje aplinkoje susipažinti su inovacijomis,

pasidalyti žiniomis ir patirtimi su asmenimis, jau taikančiais šias naujoves savo darbe (Chatzimouratidis et al., 2012).

Sisteminga darbuotojų rotacija ir perkėlimas. Taikant šį mokymo metodą, darbuotojai laikinai arba visam laikui perkeliama iš vienu pareigų į kitas, taip sukuriama galimybė darbuotojams įgyti patirties kitose srityse ir išmokyti atlikti skirtingas užduotis. Tokia darbuotojų rotacija gali sumažinti nuobodulį ir pravaikštas darbe bei padidinti darbuotojų motyvaciją, lojalumą ir paskatinti inovacijų kūrimą (Azizia, 2010). Visgi, Chatzimouratidis et al. (2012) atliktas tyrimas parodė, kad šis mokymo metodas, kaip ir stažuotės, darbuotojų vertinamas prasčiausiai (lyginant su kitais septyniais mokymo metodais).

Visus mokymo metodus (žr. 10 pav.) sąlyginai galima sugrupuoti į šias stambesnes grupes pagal mokymo pobūdį (vietą): (1) mokymas darbo vietoje (arba organizacijos viduje), (2) mokymas už organizacijos ribų, (3) mokymas nuotoliniu būdu.

Chatzimouratidis et al. (2012) atliko visų įvardintų (žr. 10 pav.) darbuotojų mokymo metodų tyrimą, siekdami išsiaiškinti, kuris metodas yra geriausias. Atliekant tyrimą, respondentų buvo prašoma visus mokymo metodus įvertinti pagal penkis kriterijus: (1) kainą, (2) laiką, (3) pritaikomumą, (4) efektyvumą, (5) įtaką darbuotojų motyvacijai. Anot autorių, tinkamiausią mokymo metodą organizacija gali pasirinkti minėtus kriterijus išdėdėdama pagal svarbą savo atžvilgiu.

Organizacijos mokymo metodus dažnai renkasi taikydamos mažiausios kainos kriterijų (Chatzimouratidis et al., 2012). Pagal šį kriterijų tinkamiausiais laikytini šie mokymo metodai: kompiuterizuotas mokymas, savarankiškas mokymasis ir mokymas darbo vietoje. Tuo tarpu mokymo metodus linkę rinktis pagal efektyvumo kriterijų. Chatzimouratidis et al. (2012) atlikto tyrimo duomenimis, efektyviausiais laikytini šie metodai: imitaciniai, simuliaciniai žaidimai, atvejų analizė ir mentorystė. Atsižvelgiant į tai, galima daryti prielaidą, kad organizacijose (tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus) taikomi mokymo metodai neatitinka darbuotojų lūkesčių.

Darbuotojų mokymas valstybės institucijų ir įstaigų lygmeniu, pagal Valstybės tarnybos įstatymą, gali būti dviejų rūšių:

1. įvadinis valstybės tarnautojų mokymas (t. y. žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas);
2. valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimas (t. y. profesinių žinių gilinimas, įgūdžių ir gebėjimų tobulinimas).

Įvadinio valstybės tarnautojų mokymo programą privalo išklaustyti visi valstybės tarnautojai, jeigu jie minėtos mokymo programos nėra išklause anksčiau. Be to, įvadinis mokymas valstybės tarnautojui turi būti surengtas per metus nuo jo priėmimo į pareigas dienos. Tuo tarpu kvalifikacijos

tobulinimas valstybės tarnautojui nėra privalomas ir gali būti organizuojamas tiek paties valstybės tarnautojo, tiek valstybės institucijos ar įstaigos iniciatyva. Valstybės tarnybos departamento duomenimis, privalomame – įvadiniame – mokyme 2012 metais dalyvavo 1,9 proc. visų minetu laikotarpiu mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų, o likusi dalis mokymuose dalyvavo tobulindami kvalifikaciją.

Pagal Valstybės tarnybos įstatymą, valstybės tarnautojų mokymą organizuoja ir už jį atsako valstybės tarnautojus į pareigas priimančias asmenys (t. y. valstybės institucijos ir įstaigos), tačiau valstybės tarnautojų mokymą įgyvendina Vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtinti fiziniai asmenys, teikiantys mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, ir valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos. Valstybės tarnybos departamento duomenimis, 2012 m. Lietuvoje buvo 168 valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos, 136 iš jų (t. y. 81 proc.) minėtu laikotarpiu vykdė valstybės tarnautojų mokymą.

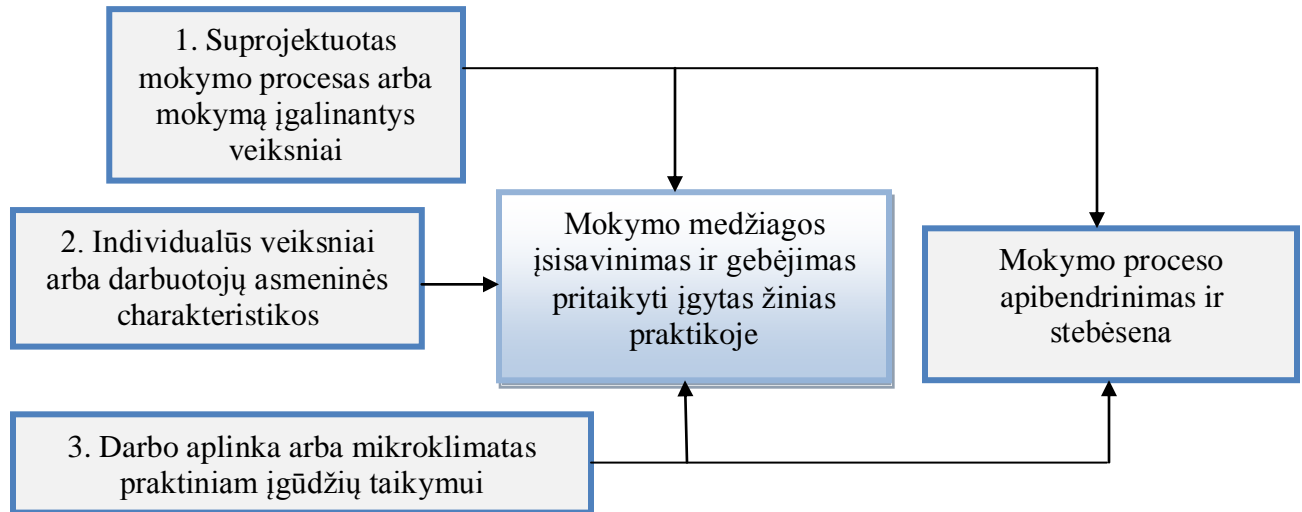
Tiek fiziniai, tiek juridiniai valstybės tarnautojų mokymo paslaugas teikiantys asmenys valstybės tarnautojų mokymo programas rengia pagal Vidaus reikalų ministro nustatytus mokymo programų turinio reikalavimus. Valstybės tarnybos departamento duomenimis, 2012 m. patvirtintos 326 valstybės tarnautojų mokymo programos (viršijančios 8 akademinį valandų trukmę). Visgi, populiariausi valstybės tarnautojų mokymai pagal atskiras mokymo rūšis jau kelerius metus iš eilės išlieka tie patys (Valstybės tarnybos departamento duomenimis):

1. gebėjimų, susijusių su įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu, tobulinimas;
2. gebėjimų dalyvauti Europos Sąjungos procesuose bei pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungos 2013 m. tobulinimas;
3. profesinės etikos ir korupcijos prevencijos mokymas;
4. įvadinis mokymas;
5. valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, gebėjimų tobulinimas;
6. vadovavimo gebėjimų tobulinimas.

Visgi, Cherniss ir Goleman (2001) mokymo įgyvendinimą interpretuoja ne tik kaip formalų mokymo metodų taikymą įgyvendinant konkrečias mokymo programas, bet ir kaip procesą, kuriuo siekiama užtikrinti, kad naujai įgytos žinios ir gebėjimai būtų pritaikomi darbe ir didintų jo našumą (Holton, 2005). Dirani (2012) pritaria šiam požiūriui ir teigia, kad organizacijų investicijos į darbuotojų mokymą atsiperka tik tada, kai mokymo metu įgytas žinias ir gebėjimus darbuotojai naudoja atlikdami kasdienes užduotis, kadangi tik tokiu atveju darbuotojų naujai įgytos žinios ir gebėjimai lemia

tiesioginę naudą organizacijai (t. y. padidina darbo našumą), o taip pat ir netiesioginę naudą (t. y. padidina darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų lojalumą organizacijai).

Baldwin, Ford (1988) ir Holton (2005) išskiria tris pagrindinius veiksnius, lemiančius darbuotojų mokymo metu įgytų žinių praktinį taikymą darbe (žr. 11 pav.):



11 pav. Veiksniai, turintys įtakos mokymo metu įgytų žinių praktiniam taikymui

Šaltinis: adaptuota pagal Baldwin, Ford, 1988; Holton, 2005

Suprojektuotas mokymo procesas arba mokymą įgalinantys veiksniai. Holton (2005) teigimu, tikimybė, kad darbuotojai mokymo metu įgytas žinias pritaikys praktikoje, išauga tuomet, kai darbuotojai jaučia, jog mokymo programa buvo suprojektuota ir įgyvendinta tokiu būdu, kuris maksimizuoja darbuotojų galimybes įgytas žinias ir gebėjimus pritaikyti darbe (t. y. darbuotojų mokymai turi būti tikslingi – darbuotojai turi būti mokomi to, kas jiems naudinga). Kitaip tariant, darbuotojams neturi trūkti galimybių atliekant jiems pavestas užduotis taikyti mokymo metu įgytas žinias (Velada, Caetano, 2007).

Individualūs veiksniai arba darbuotojų asmeninės charakteristikos. Darbuotojų asmeninės charakteristikos taip pat turi įtakos mokymo efektyvumui, t. y. mokymo medžiagos įsisavinimui ir gebėjimui praktiškai taikyti įgytas žinias (Dirani, 2011). Skiriamos kelios asmeninės darbuotojų charakteristikos, lemiančios didesnę tikimybę, kad naujos darbuotojų įgytos žinios bus pritaikytos darbe: gebėjimas pažinti, sąžiningumas, ambicingumas, motyvacija siekti, motyvacija mokytis, savarankiškumas ir kt. (Colquitt et al., 2000).

Darbo aplinka arba mikroklimatas praktiniam įgūdžių taikymui. Tarp veiksnių, turinčių įtakos mokymo metu įgytų žinių praktiniam taikymui, taip pat priskiriama ir darbo aplinka, apjungianti tris esminius elementus:

1. organizacinę kultūrą;
2. organizacijos vadovų palaikymą;
3. darbuotojų tarpusavio paramą.

Vadovų ir kolegų tarpusavio palaikymas savaime skatina naujų įgytų žinių taikymą darbe (Holton, 2005). Tuo tarpu organizacinės kultūros (taip pat ir mokymo kultūros organizacijoje) įtaką mokymo rezultatams (t. y. praktiniam žinių taikymui) Watkins ir Marsick (2004) vertina pagal šiuos septynis aspektus: (1) mokymo tęstinumą (t. y. nuolatinio mokymosi galimybių kūrimą), (2) darbuotojų įgalinimą (t. y. didesnių galių suteikimą darbuotojams, siekiant organizacijos tikslų), (3) darbuotojų tarpusavio paramą ir mokymąsi tarpusavyje (t. y. bendradarbiavimo ir komandinio mokymosi skatinimą), (4) mokymo sistemų integruotumą (t. y. skirtingų mokymų metu gautos medžiagos išsaugojimą ir dalijimąsi ja), (5) sistemų tarpusavio ryšius (t. y. organizacijos ir jos aplinkos elementų sąsajų stiprinimą), (6) dialogo tarp darbuotojų skatinimą, (7) lyderystės skatinimą.

Įgyvendinus suplanuotą darbuotojų mokymo programą (t. y. įvykdžius darbuotojų mokymą ir sudarius sąlygas įgytas žinias taikyti darbe (Cherniss, Goleman (2001)), svarbu įvertinti mokymo rezultatus (žr. 1.4 poskyrį). Anot Kirkpatrick (1994) ir Phillips (1983), mokymo rezultatų vertinimo išdavos turėtų būti naudojamos esamo darbuotojų mokymo proceso tobulinimui.

1.4. Mokymo vertinimas

Darbuotojų mokymo vertinimas – tai sisteminis procesas, skirtas identifikuoti, ar mokymo procesas tenkina pagrindinius darbuotojų mokymo poreikius ekonomiškai efektyviausiu būdu (Kumpikaitė, 2007). Phillips (1996) išskiria šiuos penkis darbuotojų mokymo vertinimo lygmenis:

1. reakcija ir planuojami veiksmai (vertinamas mokyme dalyvavusių darbuotojų pasitenkinimas mokymo procesu);
2. mokymasis (vertinami darbuotojų žinių, įgūdžių ir požiūrių pasikeitimai);
3. pritaikymas darbe (vertinami pasikeitimai darbuotojų darbe, veikloje);
4. įtaka organizacijos veiklai (vertinami organizacijos veiklos rezultatų pasikeitimai);
5. investicijų grąža (lyginama mokymo suteikta nauda ir mokymo kaštai).

Phillips (1996) įvardijami mokymo vertinimo lygmenys iš esmės atkartoja Kirkpatrick (1994) apibrėžtus mokymo vertinimo lygius, vienintelis skirtumas tarp šių dviejų mokymo vertinimo metodų yra tas, kad Phillips (1996) siūlomame modelyje papildomai vertinama organizacijos investicijų grąža. Deja, darbuotojų mokymo sukuriama naudą sudėtinga įvertinti pinigine išraiška, todėl mokymo

vertinimui iki šiol plačiausiai naudojamas Kirkpatrick (1994) pasiūlytas metodas (Werner, DeSimone, 2003).

Pagal Kirkpatrick (1994), darbuotojų mokymo procesas vertinamas keturiais lygmenimis (žr. 12 pav.) ir yra visada pradedamas nuo pirmojo vertinimo lygmens, toliau nuosekliai pereinant prie kitų lygmenų eilės tvarka. Kiekviename vertinimo lygyje darbuotojų mokymas vertinamas pagal skirtingus vertinimo kriterijus (žr. 12 pav.):



12 pav. Darbuotojų mokymo vertinimo lygiai ir kriterijai

Šaltinis: sudaryta pagal Kirkpatrick, 1994

Reakcija. Pirmajame vertinimo lygmenyje vertinamas bendras darbuotojų suvokimas apie mokymo procesą: ar darbuotojams patiko mokymo procesas, ar mokymas buvo aktualus ir susijęs su jų atliekamu darbu (užduotimis).

Mokymasis. Antrajame vertinimo lygmenyje siekiama išsiaiškinti, ar patobulėjo darbuotojų žinios ir įgūdžiai. Minėtam vertinimui atlikti taikomi metodai įvairuoja nuo formalaus iki neformalaus žinių ir įgūdžių testavimo, nuo komandinio žinių ir įgūdžių vertinimo iki savęs įsivertinimo ir pan. Jei įmanoma, žinios ir įgūdžiai tuo pačiu metodu įvertinami prieš mokymą ir po mokymo (siekiant nustatyti žinių ir įgūdžių lygio pokytį).

Elgesys. Trečiajame vertimo lygmenyje siekiama išsiaiškinti, ar darbuotojas savo kasdienėje veikloje naudoja naujai įgytas žinias ir gebėjimus. Visgi, išaugusį darbuotojo darbo efektyvumą sunku įvertinti, kadangi negalima tiksliai nuspėti, kada ir kokioje situacijoje pasireikš darbuotojo elgsenos pokyčiai.

Rezultatai. Ketvirtajame vertinimo lygmenyje siekiama įvertinti darbuotojų mokymo įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Rodikliai vertinimui atlikti pasirenkami priklausomai nuo organizacijos veiklos pobūdžio (pavyzdžiui, padidėjęs paslaugos suteikimo greitis, sumažėjęs skundų skaičius, pagerėjęs įstaigos įvaizdis ir pan.).

Jeigu, taikant Kirkpatrick (1994) mokymo vertinimo metodą, nustatoma, kad darbuotojai yra patenkinti mokymais, jų metu įgyja naujų žinių ir gebėjimų bei sėkmingai taiko juos darbe, galima daryti išvadą, kad organizacijos suprojektuotas mokymo procesas yra kokybiškas ir efektyvus. Visgi, praktikoje visiškas darbuotojų pasitenkinimas mokymo procesu sutinkamas palyginti retai, ypač viešojo sektoriaus organizacijų atveju. Tai pagrindžia Patapo ir Kasperavičiūtės (2009) atliktas empirinis tyrimas, kurio metu nustatyta, kad instituciniu lygmeniu prastai vertinamas darbuotojų mokymo programų vertinimo efektyvumas, vidutiniškai vertinamas mokymo įgyvendinimo efektyvumas, taip pat mokymo tikslų nustatymo efektyvumas bei mokymo poreikio nustatymo efektyvumas. Anot autorių, darbuotojų mokymo programų vertinimas instituciniu lygmeniu yra atsitiktinė veikla, atliekama nesistemiškai ir nenuosekliai. Atsižvelgiant į tai, kas išdėstyta, galima daryti prielaidą, kad viešojo sektoriaus įstaigose darbuotojų mokymo vertinimas atliekamas tik kai kuriais atsitiktiniais atvejais.

Pažymėtina, kad mokymo vertinimo metodo pasirinkimas yra tik vienas iš kompleksinio mokymo vertinimo proceso elementų. Visą mokymo vertinimo procesą, anot Grove, Ostroff (1991) ir Kumpikaitės (2007), sudaro penki elementai: (1) mokymo poreikio nustatymo (žr. 1.1 poskyrį) vertinimas, (2) mokymo tikslų nustatymo (žr. 1.2 poskyrį) vertinimas, (3) mokymo rezultatų vertinimo kriterijų nustatymas, (4) mokymo rezultatų vertinimo metodo pasirinkimas, (5) mokymo rezultatų vertinimas.

Vertinant mokymo poreikio nustatymą valstybės institucijų ir įstaigų lygmeniu, svarbu įvertinti tris kriterijus (Patapas, Kasperavičiūtė, 2009): (1) aukščiausių institucijos ar įstaigos vadovų požiūrį į mokymo poreikio nustatymą (t. y. ar vadovybė skiria tam pakankamai dėmesio), (2) mokymo poreikio nustatymo veiksmingumą (t. y. ar darbuotojai mokosi to, kas naudinga įstaigai ir darbuotojams), (3) mokymo poreikio nustatymo būdą (t. y. ar efektyviai identifikuojamas mokymo poreikis).

Vertinant mokymo tikslų nustatymą valstybės institucijų ir įstaigų lygmeniu, anot Patapo, Kasperavičiūtės (2009), svarbu įvertinti šiuos kriterijus: (1) mokymo tikslų aiškumą (t. y. ar darbuotojai žino, ko iš jų tikimasi ir ką jie turi išmokti), (2) mokymo tikslų pagrįstumą ir tikslingumą (t. y. ar mokymai orientuoti į mokymo poreikio tenkinimą, ar turi įtakos darbuotojo darbo rezultatams ir karjerai).

Vertinant mokymo įgyvendinimą valstybės institucijų ir įstaigų lygmeniu, svarbu įvertinti šiuos kriterijus: (1) mokymo programos turinį (t. y. ar mokymo metu įgytos žinios ir gebėjimai pritaikomi darbe), (2) mokymo metodus (t. y. ar mokymo metodai yra efektyvūs, užtikrina mokymo tikslų pasiekimą) (Patapas, Kasperavičiūtė, 2009).

Vienas pagrindinių viešojo sektoriaus darbuotojų uždavinių – užtikrinti kokybiškų viešųjų ir administracinių paslaugų teikimą, todėl svarbu, kad valstybės institucijų ir įstaigų darbuotojai būtų tinkamai parengti (apmokėti) atlikti jiems pavestas funkcijas. Be to, darbuotojų mokymas viešajame sektoriuje suprantamas ne tik kaip formalus mokymo metodų taikymas, siekiant parengti kvalifikuotus specialistus, bet kaip kompleksinis procesas, kuriuo siekiama užtikrinti, kad naujos žinios ir gebėjimai bus pritaikomi darbe ir didins jo našumą.

Darbuotojų mokymo procesas susideda iš keturių etapų: darbuotojų mokymo poreikio identifikavimas, mokymo tikslų nustatymas, mokymo įgyvendinimas ir mokymo rezultatų įvertinimas. Siekiant užtikrinti įvardinto mokymo proceso efektyvumą, pirmiausia svarbu išsiaiškinti, kokie mokymai darbuotojams reikalingi, t. y. nustatyti neatitikimus tarp darbuotojų turimų kompetencijų ir organizacijos reikalaujamų kompetencijų (atlikti kompetencijų vertinimą). Deja, atsižvelgiant į atliktą literatūros analizę, tikėtina, kad viešojo sektoriaus darbuotojų mokymo poreikis nustatomas remiantis tik vadovų rekomendacijomis, o ne atliekant darbuotojų kompetencijų vertinimą (hipotezė Nr. 1).

Pagal nustatytą darbuotojų mokymo poreikį, taip pat organizacijos lūkesčius būsimaisiais laikotarpiais (t. y. organizacijos strateginius veiklos planus), formuojami darbuotojų mokymo tikslai. Siekiant užtikrinti mokymo efektyvumą ir iškeltų mokymo tikslų pasiekimą, svarbu informuoti darbuotojus, kodėl jie dalyvauja mokymuose ir ką konkrečiai jie turi išmokti. Tačiau, atsižvelgiant į atliktą literatūros analizę, suformuota prielaida, jog viešojo sektoriaus darbuotojams keliami mokymo tikslai jiems nėra pakankamai aiškūs (hipotezė Nr. 2).

Mokymo tikslams pasiekti taikomi įvairūs mokymo metodai. Tinkamiausiam mokymo metodui nustatyti organizacijos vertina kiekvieno metodo kainą, trukmę, pritaikomumą, efektyvumą ir įtaką darbuotojų motyvacijai. Atsižvelgiant į atliktą literatūros analizę, galima teigti, kad organizacijos vadovai ir darbuotojai prioritetizuoja skirtingus mokymo metodų vertinimo kriterijus, dėl to organizacijose taikomi mokymo metodai iš dalies neatitinka darbuotojų lūkesčių (hipotezė Nr. 3).

Įgyvendinus suplanuotus mokymus (pagal bendrą organizacijos darbuotojų mokymo planą ir individualius kiekvieno darbuotojo mokymo planus), atliekamas mokymo rezultatų vertinimas: nustatomas darbuotojų pasitenkinimas mokymo procesu, darbuotojų žinių ir įgūdžių lygio pasikeitimas, darbuotojų elgsenos (darbo atlikimo) pokyčiai ir pasikeitusios darbuotojų elgsenos poveikis bendram organizacijos veiklos efektyvumui. Deja, atsižvelgiant į atliktą literatūros analizę, galima teigti, kad įvardintas darbuotojų mokymo vertinimo procesas viešojo sektoriaus įstaigose atliekamas tik kai kuriais atsitiktiniais atvejais (t. y. atliekamas nesistemiškai ir nenuosekliai) (hipotezė Nr. 4).

2. DARBUOTOJŲ MOKYMAS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ĮSTAIGOJE „X“

2.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo aktualumas. Tyrimus darbuotojų mokymo srityje atliko Chatzimouratidis et al. (2012), Lin, Jacobs (2008), Patapas, Kasperavičiūtė (2009), Kumpikaitė (2007) ir kt. Visgi, dėl nuolatos vykstančių politinių, ekonominių, organizacinių ir technologinių pokyčių, darbuotojų mokymo procesai ir jų efektyvumas organizacijoje nuolatos kinta, taigi atliktų tyrimų rezultatai tampa nebe tokie aktualūs. Be to, darbuotojų mokymo procesą Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose analizavę autoriai (Patapas, Kasperavičiūtė (2009), Puškorius, Vanagas (2011) ir kt.) tyrė tik valstybės tarnautojų mokymo procesą, tuo tarpu Lietuvos viešajame sektoriuje dirba ne tik valstybės tarnautojai, bet ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.

Tyrimo problema. Apskritai viešojo sektoriaus darbuotojų veikla Lietuvoje vertinama gana prastai³. Nepakankamai kokybišką viešojo sektoriaus darbuotojų darbą iš dalies gali lemti ir neefektyvus viešojo sektoriaus darbuotojų mokymas, tačiau Lietuvoje trūksta valstybės institucijų ir įstaigų darbuotojų mokymo proceso tyrimų, galinčių atskleisti darbuotojų mokymo proceso trūkumus.

Tyrimo objektas – darbuotojų mokymas viešojo administravimo įstaigoje „X“.

Tyrimo strategija. Siekiant išsamiau pažinti tyrimo objektą, t. y. išsiaiškinti viešojo administravimo įstaigos „X“ darbuotojų mokymo proceso kokybines charakteristikas, pradinėje tyrimo stadijoje atliekamas *kokybinis tyrimas*. Vėliau atliekamas ir *kiekybinis tyrimas*, siekiant tiksliau išanalizuoti darbuotojų mokymo proceso statistinius dėsningumus įstaigoje „X“.

Tyrimo metodai:

1. pirminių duomenų apie darbuotojų mokymo procesą viešojo administravimo įstaigoje „X“ rinkimui naudojamas kokybinio tyrimo metodas – *dokumentų analizė*;
2. siekiant sužinoti tikslią ir patikimą informaciją apie tyrimo objektą, taikomas kokybinio tyrimo metodas – *atsakingų asmenų (vadovų) interviu* (Tidikis, 2003). Šis tyrimo metodas pasirinktas dėl to, kad nėra galimybės visą informaciją apie įstaigos „X“ darbuotojų mokymo procesą gauti taikant

³ Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas. vakokybe.vrm.lt/get.php?f.654 [žiūrėta 2013 10 21]

kiekybinio tyrimo metodus. Atliekant kokybinį tyrimą, naudojamas pusiau standartizuotas interviu (Tidikis, 2003), kuomet dalis klausimų (kurie yra būtini) numatomi iš anksto, tuo tarpu kiti galimi (papildomi) klausimai suformuluojami interviu metu. Kadangi interviu metu analizuojami ne tik dokumentiniai faktai, bet ir atsakingų asmenų (vadovų) nuomonės, atliekamas grupinis interviu, kuomet apklausiami aukščiausi įstaigos „X“ vadovai ir už personalo administravimą atsakingas asmuo;

3. siekiant surinkti kuo daugiau objektyvios informacijos apie darbuotojų mokymo procesą viešojo administravimo įstaigoje „X“, taikomas kiekybinio tyrimo metodas – *anketinė darbuotojų apklausa* (Tidikis, 2003). Šis tyrimo metodas pasirinktas dėl to, kad jį taikant galima palyginti paprastai ir greitai gauti didelį kiekį reikalingos informacijos. Siekiant užtikrinti respondentų pateikiamų atsakymų objektyvumą, apklausai naudojama uždaro tipo anketa, orientuojanti respondentus į atsakymo variantus, paremtus mokslinėje metodinėje literatūroje pateiktais teiginiais.

Tyrimo imtis. Kiekybinio tyrimo (anketinės darbuotojų apklausos) imties dydis apskaičiuojamas pagal Paniott' o formulę (Kardelis, 2002):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}};$$

Čia n – imties dydis;

Δ – leidžiamas paklaidos dydis (socialinių mokslų srities tyrimuose standartine paklaida laikoma 5 proc. (Kardelis, 2002));

N – tiriamos visumos dydis.

Viešojo administravimo įstaigoje „X“ iš viso dirba 77 darbuotojai. Be aukščiausių įstaigos „X“ vadovų ir už personalo administravimą atsakingo asmens (iš kurių informacija gaunama interviu metu), įstaigoje „X“ dirba 73 darbuotojai, taigi tyrimo imties dydis, skaičiuojant pagal Paniott' o formulę, yra:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{73}} = 61,73 \approx 62.$$

Kokybinio tyrimo (atsakingų asmenų interviu) imtis nustatoma identifikuojant aukščiausių įstaigos „X“ vadovų ir už personalo administravimą atsakingų asmenų skaičių. Įstaigos „X“ vadovybę sudaro 3 asmenys – įstaigos viršininkas ir jo pavaduotojai. Už įstaigos „X“ personalo administravimą atsakingas vienas asmuo – vyriausiasis specialistas.

Tyrimo imties tūris. Kiekybinio tyrimo imties tūrio parinkimui taikomas būdas – *paprastoji atsitiktinė (tikimybinė) atranka*. Tikimybinis tiriamosios grupės parinkimo būdų atvejis reiškia, kad kiekvieno tiriamos visumos elemento tikimybė patekti į tyrimo imtį yra žinoma (Kardelis, 2002). Paprastasis atsitiktinis tiriamosios grupės parinkimo būdas reiškia, kad iš tiriamos visumos atsitiktine tvarka parenkamas reikiamas (pagal Paniott'o formulę apskaičiuotas) tiriamos grupės (visumos) narių skaičius (Kardelis, 2002). Aprašytas imties tūrio parinkimo būdas taikomas iš dalies, t. y. atrenkant įstaigos „X“ valstybės tarnautojus, dalyvaujančius tyrime. Tuo tarpu darbuotojai, įstaigoje „X“ dirbantys pagal darbo sutartis, tyrime dalyvauja visi.

Kokybinis tyrimas (atsakingų asmenų interviu) atliekamas apklausiant asmenis, formuojančius įstaigos „X“ personalo valdymo politiką: aukščiausius įstaigos „X“ vadovus ir už personalo administravimą atsakingą asmenį.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti viešojo administravimo įstaigos „X“ darbuotojų mokymo procesą ir įvertinti jo efektyvumą.

Tyrimo uždaviniai:

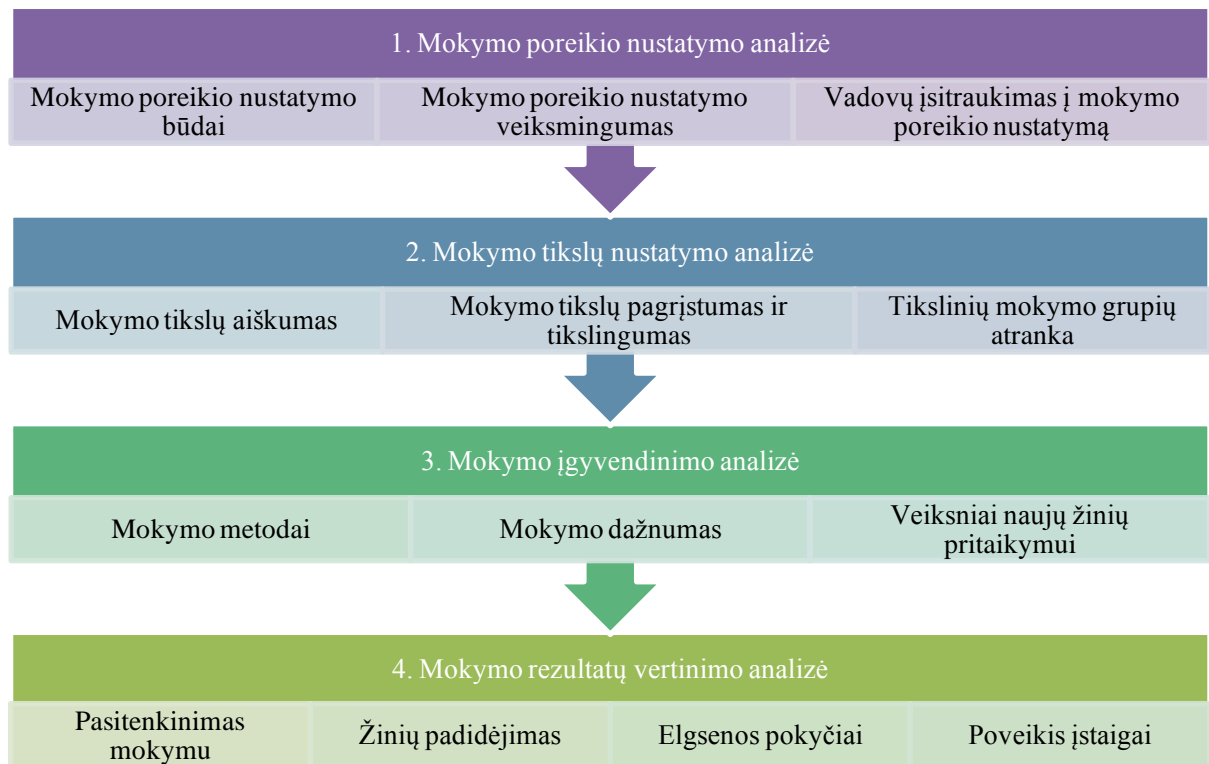
1. išsiaiškinti viešojo administravimo įstaigoje „X“ taikomo darbuotojų mokymo poreikio nustatymo principus ir būdus bei jų efektyvumą;
2. identifikuoti darbuotojų mokymo tikslų formavimo principus viešojo administravimo įstaigoje „X“;
3. nustatyti viešojo administravimo įstaigoje „X“ taikomus darbuotojų mokymo metodus, jų efektyvumą ir darbuotojų pasitenkinimą mokymais;
4. išanalizuoti viešojo administravimo įstaigoje „X“ taikomą mokymo vertinimo procesą ir jo efektyvumą.

Hipotezės:

1. viešojo administravimo įstaigoje „X“ darbuotojų mokymo poreikis nustatomas remiantis tik įstaigos vadovų nuomone (rekomendacijomis);
2. viešojo administravimo įstaigoje „X“ darbuotojų mokymo tikslai darbuotojams nėra pakankamai aiškūs;
3. viešojo administravimo įstaigoje „X“ taikomi darbuotojų mokymo metodai darbuotojų lūkesčius atitinka tik iš dalies;
4. viešojo administravimo įstaigoje „X“ darbuotojų mokymo vertinimas atliekamas nesistemiškai ir nenuosekliai.

Tyrimo laikas: 2013 10 04 – 2013 11 14.

Teorinis tyrimo modelis. Viešojo administravimo įstaigos „X“ darbuotojų mokymo procesui vertinti taikomas teorinis tyrimo modelis (žr. 13 pav.), sudarytas remiantis Grove ir Ostroff (1991) aprašyto mokymo rezultatų vertinimo proceso principais, Kirkpatrick (1994) apibrėžta mokymo vertinimo metodika bei Patapo ir Kasperavičiūtės (2009) išskirtais valstybės tarnautojų mokymo proceso efektyvumo vertinimo kriterijais.



13 pav. **Teorinis tyrimo modelis**

Tyrimo instrumentai:

1. kokybiniam tyrimui – atsakingų asmenų (vadovų) interviu – atlikti parengtas preliminarus klausimynas (žr. 1 priedą), kuriame numatyti privalomi aptarti klausimai. Pagal klausimų turinį klausimai sugrupuoti į keturias grupes:

a) *pirma klausimų grupė* – *mokymo poreikio nustatymo etapas*: aiškinamasi, ar viešojo administravimo įstaigoje „X“ nustatomas darbuotojų mokymo poreikis, kokie mokymo poreikio nustatymo būdai taikomi (pagal Rossett (1987), McClelland, Samuel (1993), Nowack (1991), Johnson (1996), Mathews et al. (2001) aprašytas mokymo poreikio nustatymo technikas ir būdus), ar atliekamas darbuotojų kompetencijų vertinimas (pagal Thomas, Panchal (2010), McArdle (1996) aprašytą kompetencijų vertinimu pagrįstą mokymo poreikio nustatymą), ar viešojo administravimo įstaigos „X“ vadovai įsitraukia į mokymo poreikio nustatymo procesą (Patapo, Kasperavičiūtės (2009) rekomenduojamas vertinimo kriterijus);

b) *antra klausimų grupė – mokymo tikslų nustatymo etapas*: aiškinamasi, ar viešojo administravimo įstaigoje „X“ nustatomi darbuotojų mokymo tikslai, koku būdu jie nustatomi (atsižvelgiant į Mager (1962) ir Shipley, Golden (2013) aprašomus mokymo tikslų nustatymo principus), kaip nustatomos tikslinės mokymo grupės (pagal LeBoterf (2010), Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategiją), kokie darbuotojų mokymo tikslai įstaigos „X“ vadovų įvardijami kaip svarbiausi (atsižvelgiant į Bakanauskienės et al. (2008) sudarytą visoms organizacijoms svarbiausių mokymo tikslų sąrašą, Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategiją);

c) *trečia klausimų grupė – mokymo įgyvendinimo etapas*: aiškinamasi, kokie mokymo metodai (pagal Mihiotis (2005) aprašytus mokymo metodus) viešojo administravimo įstaigoje „X“ taikomi dažniausiai, koku būdu dažniausiai pateikiama mokymo medžiaga (pagal Sakalo (1996) nurodytus mokymo medžiagos pateikimo būdus), kaip darbuotojai skatinami įgytas žinias ir įgūdžius taikyti darbe (pagal Baldwin, Ford (1988) ir Holton (2005) aprašomus veiksnius, turinčius įtakos mokymo metu įgytų žinių praktiniam taikymui);

d) *ketvirta klausimų grupė – mokymo rezultatų vertinimo etapas*: aiškinamasi, ar viešojo administravimo įstaigoje „X“ atliekamas mokymo vertinimas, kaip atliekamas mokymo vertinimas (atsižvelgiant į Kirkpatrick (1994) pasiūlytą mokymo vertinimo modelį), ar mokymo vertinimo rezultatai naudojami darbuotojų mokymo proceso tobulinimui;

2. kiekybiniam tyrimui – anketinei darbuotojų apklausai – atlikti parengta apklausos anketa (žr. 2 priedą). Pagal klausimų turinį anketos klausimai sugrupuoti į penkias grupes:

a) *pirma klausimų grupė – mokymo poreikio nustatymo vertinimas*: vertinama darbuotojų nuomonė apie organzuojamų mokymų atitiktį darbuotojų poreikiams, darbuotojų dalyvavimą mokymo poreikio nustatymo procese;

b) *antra klausimų grupė – mokymo tikslų nustatymo vertinimas*: vertinama, ar mokymo dalyviams žinomi ir suprantami mokymo tikslai (Patapo, Kasperavičiūtės (2009) rekomenduojamas vertinimo kriterijus), kokie mokymo tikslai darbuotojų laikomi svarbiausiais (remiantis Bakanauskienės et al. (2008) sudarytu visoms organizacijoms svarbiausių mokymo tikslų sąrašu), ar mokymai, kuriuose dalyvauja darbuotojai, susiję su jų atliekamu darbu, ar, darbuotojų nuomone, mokymas daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams ir karjerai (Patapo, Kasperavičiūtės (2009) rekomenduojami vertinimo kriterijai);

c) *trečia klausimų grupė – mokymo įgyvendinimo vertinimas*: vertinama darbuotojų nuomonė apie mokymo metodų (pagal Mihiotis (2005) aprašytus mokymo metodus) efektyvumą, mokymo medžiagos pateikimo būdų (pagal Sakalo (1996) nurodytus mokymo medžiagos pateikimo

būdus) efektyvumą, apie mokymo dažnumą, apie organizacijos skatinimą mokymo metu įgytas žinias ir įgūdžius taikyti darbe (pagal Baldwin, Ford (1988) ir Holton (2005) aprašomus veiksnius, turinčius įtakos mokymo metu įgytų žinių praktiniam taikymui);

d) *ketvirta klausimų grupė – mokymo rezultatų vertinimas*: vertinamas bendras darbuotojų pasitenkinimas mokymo procesu, darbuotojų nuomonė apie žinių padidėjimo lygį po mokymo, elgsenos pokyčius po mokymo bei po mokymo pasikeitusios elgsenos poveikį įstaigai (pagal Kirkpatrick (1994) pasiūlytą mokymo vertinimo modelį);

e) *penkta klausimų grupė – demografiniai klausimai*: respondentų išsilavinimas, lytis, darbo stažas, pareigos, įdarbinimo tipas (valstybės tarnyba ar darbas pagal darbo sutartį).

Darbuotojų apklausai parengtos anketos klausimų vidinio suderinamumo (nuoseklumo) patikrinimas atliekamas naudojant matematinės statistikos programą SPSS (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*), taikant Cronbach'o alfa koeficientą. Bendras visos anketos vidinis konsistencinis patikimumas (t. y. Cronbach'o alfa koeficientas) yra lygus 0,911, vadinasi, visi anketos klausimai (žr. 1 lent.) atspindi tiriamąjį objektą ir anketa laikytina patikima.

1 lentelė. **Apklausos anketos patikimumo vertinimas**

Subskalė	Teiginių skaičius	Cronbach'o alfa koeficientas
Mokymo poreikio nustatymo procesas	5	0,769
Mokymo tikslų nustatymo procesas	7	0,732
Svarbūs mokymo tikslai	7	0,668
Mokymo metodai	14	0,566
Mokymo medžiagos pateikimas	5	0,757
Įgytų žinių ir įgūdžių pritaikymas darbe	5	0,586
Bendras mokymo proceso vertinimas	9	0,918

Empirinių duomenų apdorojimas. Tyrimo metu gautų duomenų apdorojimui naudojamos „Microsoft Excel“ ir SPSS programos.

Tyrimo eiga. Tyrimas pradėtas dokumentų, susijusių su darbuotojų mokymu viešojo administravimo įstaigoje „X“, analize. Tyrimo metu analizuotos įstaigos „X“ 2011–2013 metų mokymo ataskaitos. Tyrimą vykdyti trukdžiusiu veiksniu galima įvardinti tai, kad mokymo ataskaitose (t. y. oficialiuose dokumentuose) nurodomi duomenys tik apie valstybės tarnautojų mokymus

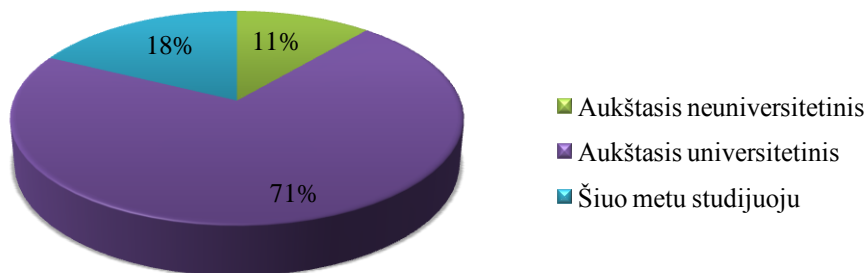
(vadovaujantis Valstybės tarnybos įstatymu), tuo tarpu duomenys apie darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymus į šiuos dokumentus neįtraukiami. Visgi, duomenys apie darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymus fiksuojami neoficialiuose įstaigos „X“ registruose – tai galima įvardinti kaip tyrimą padėjusį vykdyti veiksnį. Duomenų, pateiktų minėtuose įstaigos „X“ registruose, patikimumą patvirtina sąskaitos – faktūros, nurodančios, kokios darbuotojų mokymo paslaugos buvo įsigytos, taip pat darbuotojams išduoti pažymėjimai, liudijantys darbuotojų dalyvavimą mokymuose (atsitiktine tvarka pastarųjų trijų metų mokymo ataskaitose patikrintas 6 įrašų teisingumas (po 2 įrašus kiekvienų metų mokymo ataskaitose)).

Vėliau atliktas aukščiausių įstaigos „X“ vadovų ir už personalo administravimą atsakingo asmens grupinis interviu. Interviu buvo vykdomas dalyvaujant 4 asmenų grupei (neįskaitant tyrėjo) ir vedamas kaip pokalbis (diskusija). Interviu metu gauti duomenys sukuria pagrindą anketinės apklausos būdu gautų duomenų aiškinimui. Interviu vykdymą padėjusiu vykdyti veiksmu galima įvardinti tai, kad baigiamajame magistro darbe neatskleidžiamas analizuojamos viešojo administravimo įstaigos „X“ pavadinimas, kadangi dėl šios priežasties interviu dalyviai noriai bendradarbiavo, jų pateikti atsakymai buvo išsamūs ir aiškūs, interviu dalyviai nebandė daryti įtakos tyrimo rezultatams. Interviu vykdymą trukdžiusių veiksmų nepastebėta.

Atlikus atsakingų asmenų (vadovų) interviu, vykdyta anketinė darbuotojų apklausa. Apklausiai vykdyti reikalinga anketa parengta remiantis mokslinėje metodinėje literatūroje pateiktais teoriniais darbuotojų mokymo aspektais. Siekiant patikrinti anketos klausimų tinkamumą ir patikimumą, atliktas pilotazinis tyrimas (Tidikis, 2003), kurio metu atlikta bandomoji anketinė apklausa nedidelėje respondentų grupėje, sudarytoje iš 10 atsitiktiniu būdu pasirinktų įstaigos „X“ darbuotojų. Atlikus pilotazinį tyrimą, iš anketos išbraukti du klausimai, pakeisti galimi atsakymų variantai keturiems anketos klausimams, visuose klausimuose atsisakyta galimo atsakymo varianto „nei sutinku, nei nesutinku“, kadangi respondentams nebuvo suprantama šio atsakymo varianto prasmė. Suformuota apklausos anketa (žr. 2 priedą) įstaigos „X“ darbuotojams pateikta elektronine forma (t. y. elektroniniu paštu nusiunčiant nuorodą į interneto svetainėje pateiktą apklausos anketą), todėl anketos sugadinimo (t. y. netinkamo užpildymo) tikimybė visiškai eliminuota. Apklauso vykdytą padėjusiu vykdyti veiksmu galima įvardinti įstaigos „X“ vadovų įsitraukimą – jiems paskatinus, apklausos anketas užpildė (t. y. apklausoje dalyvavo) visi įstaigos „X“ darbuotojai, kuriems buvo pateiktos apklausos anketos (t. y. 62 darbuotojai).

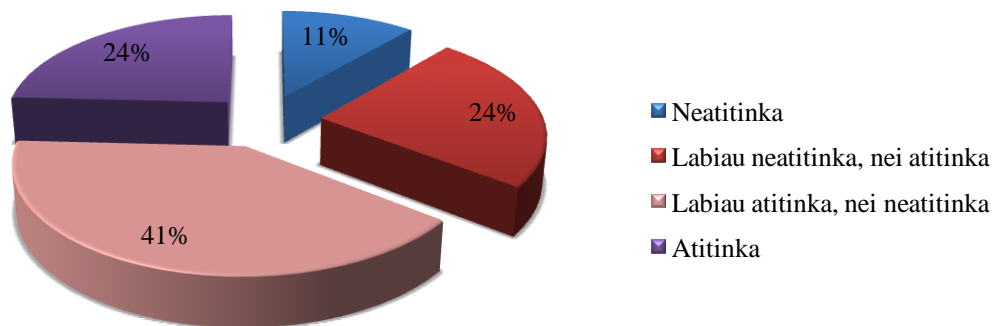
Įvykdžius įstaigos „X“ darbuotojų apklausą, atliktas apklausai naudotos anketos patikimumo vertinimas taikant Cronbach'o alfa koeficientą.

Tiriamųjų charakteristikos. Kiekybiniame tyrime (apklausoje) dalyvavo 35 moterys (t. y. 56 proc.) ir 27 vyrai (t. y. 44 proc.). Daugiausia respondentų, t. y. 71 proc., turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (žr. 14 pav.):



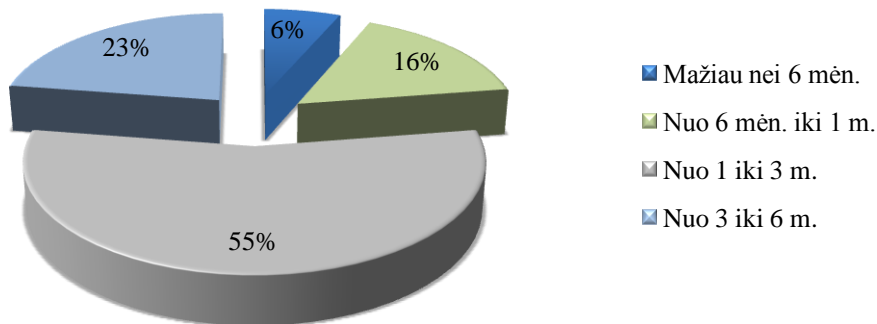
14 pav. Respondentų išsilavinimas

Darbuotojų, turinčių tik vidurinį išsilavinimą arba profesinį išsilavinimą, įstaigoje „X“ nėra. Didžiosios dalies respondentų, t. y. 65 proc., turimas išsilavinimas visiškai arba iš dalies atitinka jų atliekamo darbo pobūdį, veiklos sritį įstaigoje „X“ (žr. 15 pav.).



15 pav. Respondentų išsilavinimo atitiktis atliekamo darbo pobūdžiui

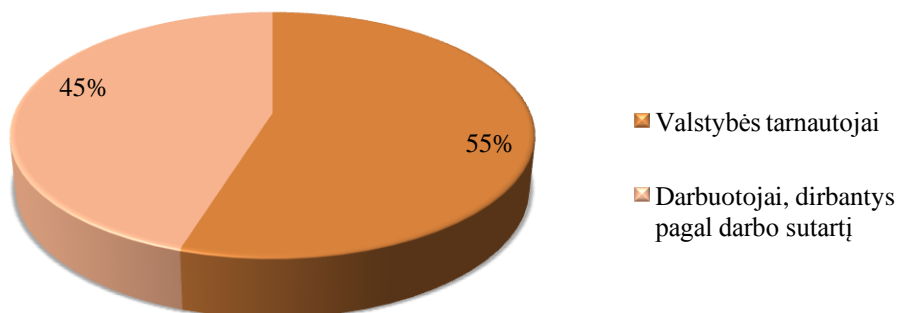
Paminėtina, kad įstaiga „X“ ne tik teikia administracines paslaugas suinteresuotiems asmenims, bet ir atlieka ūkio subjektų (objektų, veiklų) priežiūrą, todėl įstaigos „X“ darbuotojai turi turėti aukštą profesinę kompetenciją. Visgi, trečdalis respondentų (t. y. 35 proc.) turimas išsilavinimas, darbuotojų vertinimu, nesusijęs su jų atliekamo darbo (užduočių) pobūdžiu įstaigoje „X“. Be to, daugiau nei pusė respondentų įstaigoje „X“ dirba palyginti neilgai – nuo 1 iki 3 metų (žr. 16 pav.).



16 pav. Respondentų darbo stažas įstaigoje „X“

Tarp respondentų nėra nė vieno darbuotojo, įstaigoje „X“ dirbančio ilgiau nei 6 metus. Šį faktą paaiškina palyginti aukštas įstaigos „X“ darbuotojų kaitos rodiklis, kuris, įstaigos „X“ duomenimis, 2012 metais buvo lygus 25 proc. (tuo tarpu optimalia rodiklio reikšme laikytini 4 proc.).

Be to, atkreiptinas dėmesys į tai, kad beveik pusė respondentų (t. y. 45 proc.) viešojo administravimo įstaigoje „X“ dirba pagal darbo sutartis (žr. 17 pav.). Atkreiptinas dėmesys, kad tiek valstybės tarnautojai, tiek darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, toliau darbe kartu vadinami „darbuotojais“.



17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įdarbinimo pobūdį

Kokybiniame tyrime (interviu) dalyvavo 3 vyrai (aukščiausio įstaigos „X“ vadovai) ir 1 moteris (atsakinga už įstaigos „X“ personalo administravimą). Visi minėti asmenys – valstybės tarnautojai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir darbo patirtį viešajame sektoriuje. Įstaigos viršininko

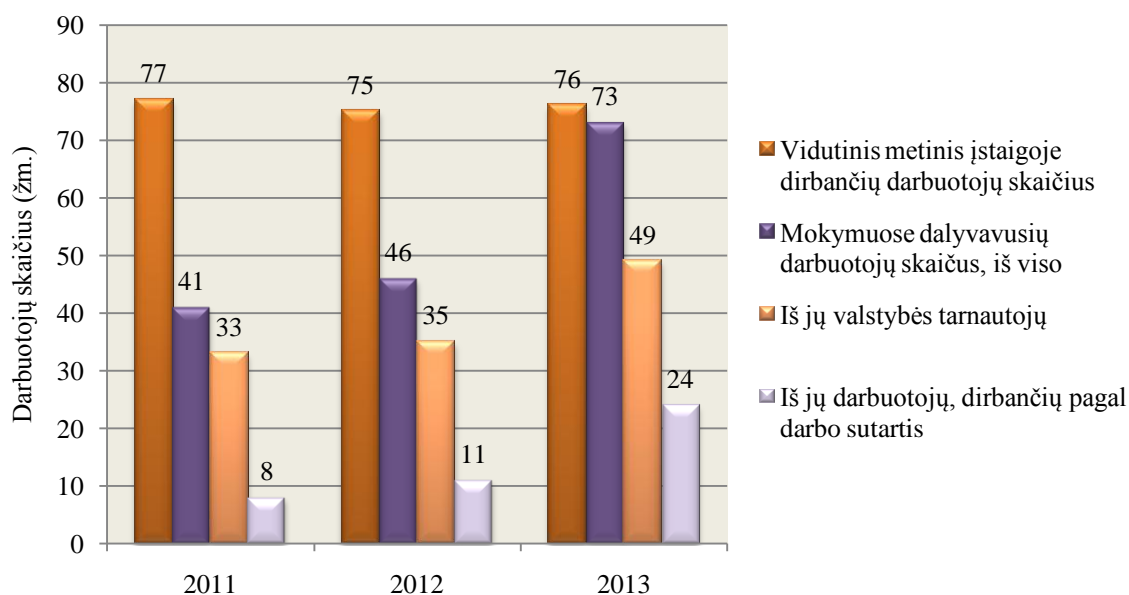
darbo stažas įstaigoje „X“ – 8 metai, dviejų viršininko pavaduotojų – atitinkamai 4 ir 6 metai, asmens, atsakingo už personalo administravimą – 1 metai.

2.2. Tyrimo rezultatų analizė

Viešojo administravimo įstaiga „X“ – valstybės biudžetinė įstaiga, priskirta vienos iš Lietuvos Respublikos ministerijų reguliavimo sričiai. Įstaiga „X“ teikia administracines paslaugas suinteresuotiems asmenims, taip pat atlieka tam tikros specifinės srities ūkio subjektų (objektų, veiklų) priežiūrą. Pagrindiniai įstaigos „X“ uždaviniai – kokybiškų administracinių paslaugų teikimas, saugos užtikrinimas tam tikroje specifinėje srityje, taip pat konkurencijos skatinimas tam tikros specifinės srities rinkoje.

Atsižvelgiant į įstaigos „X“ vadovybės prašymą, įstaigos pavadinimas darbe neatskleidžiamas. To priežastimi įstaigos „X“ vadovai nurodo palyginti žemas personalo valdymo efektyvumo vertinimo kriterijų (numatytų Strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodikoje, tvirtinamoje Lietuvos Respublikos finansų ministro) reikšmes.

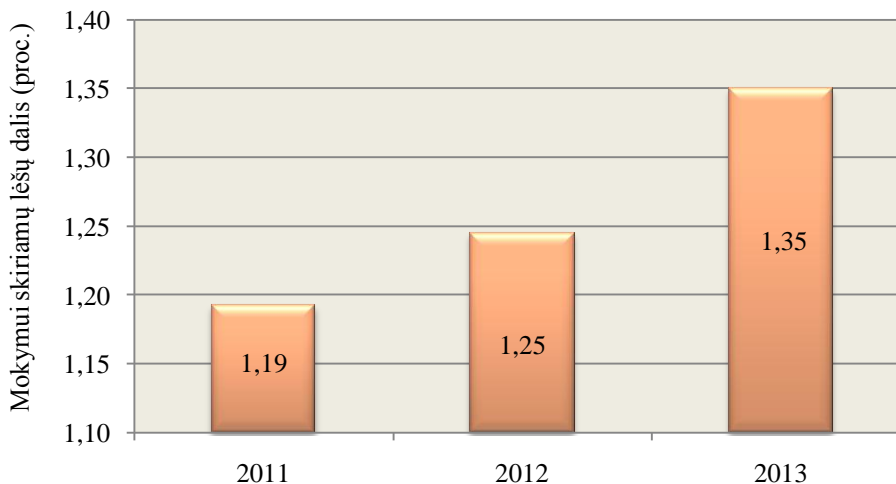
Viešojo administravimo įstaigoje „X“ šiuo metu iš viso dirba 77 darbuotojai (įskaitant įstaigos vadovybę). Vidutinis darbuotojų skaičius kasmet keičiasi nežymiai (žr. 18 pav.), kadangi įstaiga „X“ negali įdarbinti daugiau darbuotojų nei patvirtintas maksimalus įstaigai „X“ leistinas pareigybių skaičius.



18 pav. Vidutinis metinis darbuotojų skaičius įstaigoje „X“ ir mokymuose dalyvavusių darbuotojų skaičius

Maksimalus įstaigai „X“ leistinas pareigybių skaičius yra 81, tačiau vidutiniškai 5 etatai kasmet būna laisvi. To priežastimi įstaigos vadovybė įvardija palyginti didelę darbuotojų kaitą. Darbuotojų kaitos rodiklis skaičiuojamas pagal Strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodiką: per ataskaitinius metus iš įstaigos išėjusių ir atleistų darbuotojų skaičių dalijant iš pareigybių sąrašė nurodyto bendro pareigybių skaičiaus ir dauginant iš 100 proc. Įstaigos „X“ darbuotojų kaitos rodiklis (įstaigos duomenimis) 2012 metais buvo lygus 20 proc. (tuo tarpu optimalia rodiklio reikšme laikytini 4 proc.). Per 2012 metus įstaigą „X“ paliko 20 darbuotojų, iš jų 17 darbuotojų (t. y. 85 proc.) iš pareigų pasitraukė savo prašymu arba šalių sutarimu. Pagrindine priežastimi, lemiančia didelę darbuotojų kaitą, įstaigos „X“ vadovai nurodė nesutapimą tarp darbuotojų ir įstaigos lūkesčių.

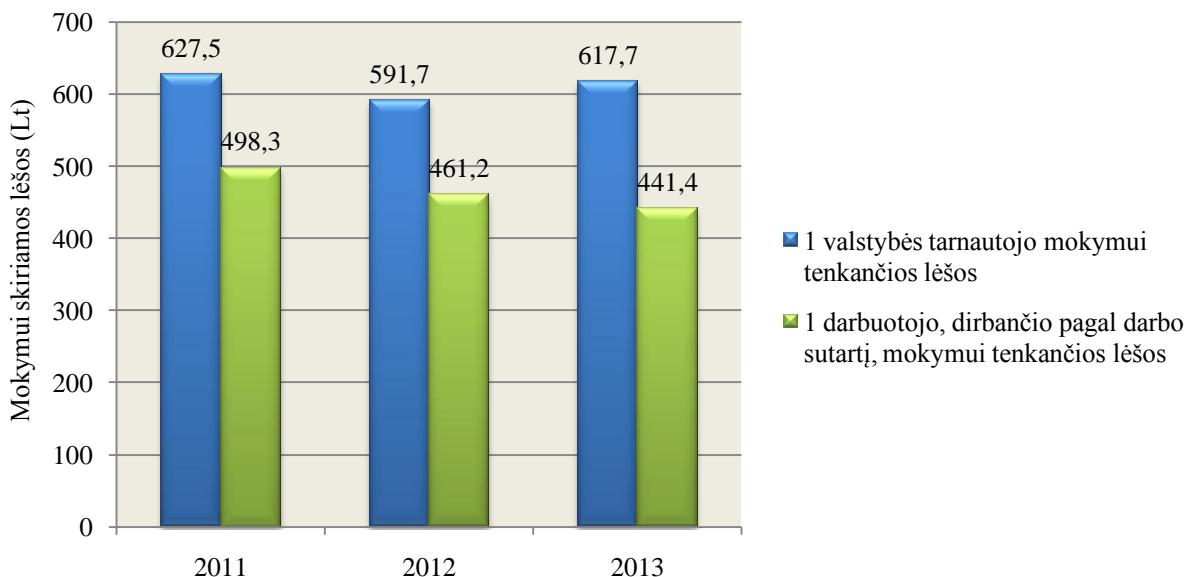
Viena iš priemonių darbuotojų kaitai įstaigoje „X“ mažinti – darbuotojų mokymas. Įstaigos „X“ organizuojamuose mokymuose kasmet dalyvauja vidutiniškai 53 darbuotojai (t. y. ir valstybės tarnautojai, ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis) (žr. 18 pav.). Pagal Valstybės tarnybos įstatymą, valstybės tarnautojų mokymui skiriamos lėšos turi sudaryti ne mažiau kaip 1 ir ne daugiau kaip 5 proc. valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų; tuo tarpu darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymui skiriamos lėšos nėra reglamentuojamos. Įstaiga „X“ darbuotojų (t. y. ir valstybės tarnautojų, ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis) mokymui kasmet skiria vidutiniškai 0,84 proc. darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų (žr. 19 pav.).



19 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų mokymui skiriama darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų dalis

Įstaigai „X“ nustatyti darbo užmokesčio asignavimai 2011 ir 2012 metais sudarė po 2071 tūkst. litų (taigi darbuotojų mokymui 2011 m. skirta apie 25 tūkst. litų, 2012 m. – 26 tūkst. litų), o 2013 m. įstaigos „X“ darbo užmokesčiui nustatyti asignavimai padidinti iki 3027 tūkst. litų (taigi darbuotojų

mokymui 2013 m. skirta apie 41 tūkst. litų). Vadinasi, įstaiga „X“ vieno valstybės tarnautojo mokymui kasmet skiria vidutiniškai 612 litų, o vieno darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, mokymui – 467 litus (žr. 20 pav.).



20 pav. Vieno įstaigos „X“ darbuotojo mokymui tenkančios lėšos

2011–2012 m. populiariausios mokymo programos (t. y. kuriose dalyvavo daugiausia įstaigos „X“ darbuotojų) buvo įvadinis valstybės tarnautojų mokymas ir užsienio kalbos (anglų) mokymas. Tuo tarpu 2013 m. daugiausiai dalyvauta tose mokymo programose, kuriose darbuotojai mokyti specifinių įgūdžių, reikalingų įstaigos „X“ veiklai užtikrinti.

Darbuotojų mokymo poreikio nustatymas. Atsakingų asmenų (vadovų) interviu metu pirmiausia teirautasi, ar įstaigoje „X“ vertinamas darbuotojų mokymo poreikis. Įstaigos vadovai patikino, kad darbuotojų mokymo poreikis įstaigoje „X“ yra nustatomas, o tam naudojamas metodas – darbuotojų kompetencijų vertinimas. Kompetencijų vertinimas, anot interviu dalyvių, įstaigoje „X“ vykdomas šiais etapais (žr. 21 pav.):

1. darbuotojams (t. y. specialistams ir vidurinės grandies vadovams) pateikiamos anketos (jos nėra oficialiai patvirtintos), kuriose nurodytos visos konkretaus darbuotojo pareigybės aprašyme nustatytos funkcijos ir šioms funkcijoms atlikti reikalingos kompetencijos (nustatytos remiantis tiesioginių vadovų rekomendacijomis);

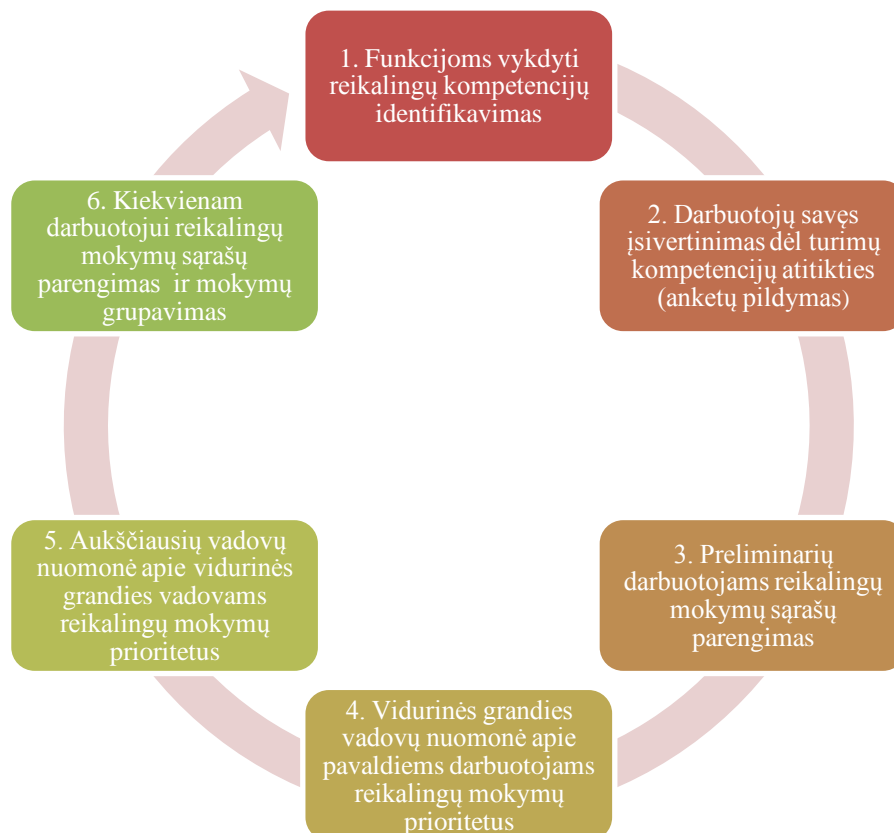
2. darbuotojai, pildydami minėtas anketas, patys savarankiškai vertina savo turimų žinių ir gebėjimų atitikti įstaigos „X“ reikalaujamoms žinioms ir gebėjimams (anketoje pasirinkdami variantą „atitinku“ arba „neatitinku“);

3. už personalo administravimą atsakingas asmuo susistemina visus duomenis, gautus darbuotojams užpildžius anketas, ir sudaro preliminarų kiekvienam darbuotojui reikalingų mokymų sąrašą, atsižvelgiant į tai, kokių žinių ir gebėjimų darbuotojams, jų manymu, trūksta;

4. specialistams reikalingų mokymų sąrašus peržiūri specialistų tiesioginiai vadovai (t. y. atitinkami vidurinės grandies vadovai). Jie, atsižvelgdami į specialistui paskirtas užduotis (jų svarbą ir kt.) bei specialisto darbo rezultatus, visus sąraše esančius mokymus išdėsto prioriteto tvarka. Tiesioginiam vadovui leidžiama daryti ir kitas korekcijas – visiškai išbraukti kurias nors mokymo temas arba įtraukti naujas;

5. vidurinės grandies vadovams reikalingų mokymų sąrašus analogiškai peržiūri ir koreguoja aukščiausios grandies vadovai;

6. galiausiai parengiami atskiri kiekvienam darbuotojui reikalingų mokymų sąrašai. Analogiški skirtingų darbuotojų pageidaujami mokymai grupuojami (t. y. sudaromos preliminarios mokymo dalyvių grupės).



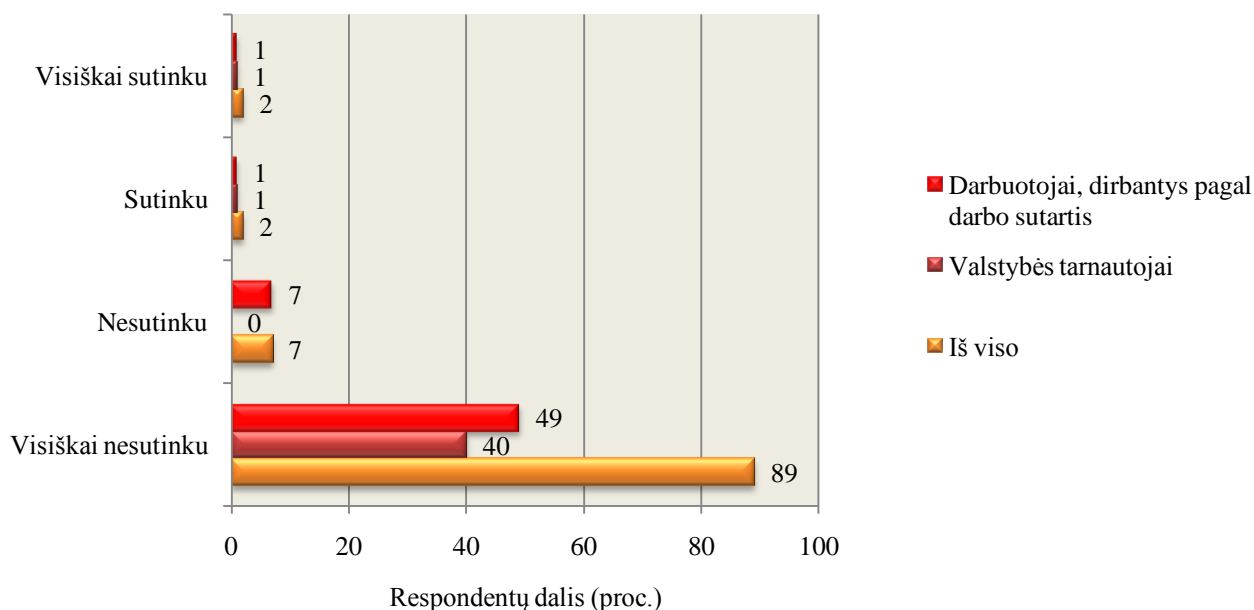
21 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų mokymo poreikio nustatymo procesas

Taigi darbuotojų mokymo poreikio nustatymas įstaigoje „X“ paremtas darbuotojų kompetencijų vertinimu. Kompetencijų vertinimas atliekamas naudojant nuomonių tyrimo techniką, t. y. nustatant

pačių darbuotojų nuomonę apie jiems trūkstamas kompetencijas ir įvertinant vadovų ekspertinę nuomonę apie jiems pavaldžių darbuotojų mokymo poreikius. Atsižvelgdami į tai, įstaigos „X“ vadovai pabrėžia, kad jie aktyviai dalyvauja darbuotojų mokymo poreikio nustatymo procese ir, įvertindami kiekvieno darbuotojo silpnąsias puses (t. y. labiausiai trūkstamas žinias ir gebėjimus bei jų svarbą), koreguoja darbuotojų nuomonėmis (t. y. „pageidavimais“) paremtus reikalingų mokymų sąrašus, išskirdami prioritetinius mokymus.

Deja, įstaigos „X“ darbuotojų apklausa parodė, kad, darbuotojų žiniomis, individualūs darbuotojams reikalingų mokymų sąrašai (planai) įstaigoje nėra rengiami (žr. 22 pav.).

Teiginys „Organizacijoje yra parengtas ir man žinomas individualus mano mokymo planas“



22 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie individualių mokymo planų sudarymą

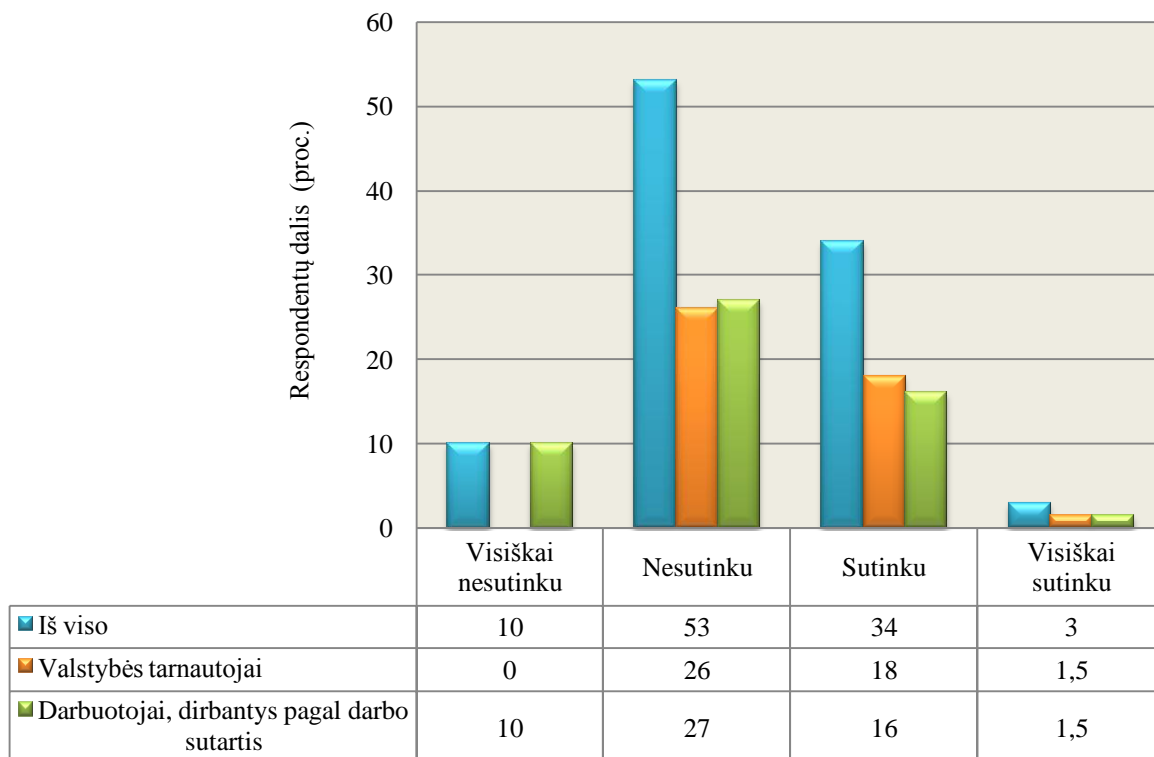
Įstaigos „X“ vadovai pripažino, kad darbuotojams trūkstamų kompetencijų sąrašai, paremti darbuotojų savęs įsivertinimu, po darbuotojų tiesioginių vadovų atliekamų korekcijų (viso darbuotojų mokymo poreikio nustatymo schema pateikta 21 pav.) nėra gražinami darbuotojams susipažinti. Įstaigos „X“ vadovai nurodė, kad taip yra dėl to, kad darbuotojams reikalingų mokymų sąrašai nėra baigtiniai ir yra nuolatos koreguojami atsižvelgiant į įstaigos veiklos planus ir įstaigos vadovų rekomendacijas.

Paklausus, kaip dažnai vertinamos darbuotojų kompetencijos ir atnaujinami darbuotojams reikalingų mokymų sąrašai (planai), įstaigos vadovai nurodė, kad apibūdintas darbuotojų kompetencijų vertinimo procesas (žr. 21 pav.) turėtų būti vykdomas kartą per metus. Visgi, paskutinį kartą toks

kompetencijų vertinimu pagrįstas darbuotojų mokymo poreikio nustatymo procesas įstaigoje „X“ buvo taikytas 2011 metais. Įstaigos vadovai nurodė, kad tam įtakos turėjo už personalo administravimą atsakingo darbuotojo pasikeitimas.

Turint omenyje tai, kad beveik dvejus metus (t. y. nuo 2011 metų) nebuvo vykdoma įstaigos „X“ darbuotojų apklausa apie jiems trūkstamas žinias ir gebėjimus, suprantama, kodėl net 63 proc. respondentų teigia neturintys galimybės išsakyti savo nuomonę apie jiems reikalingus mokymus (žr. 23 pav.).

Teiginys „Aš visada galiu išsakyti savo nuomonę apie man reikalingus mokymus“



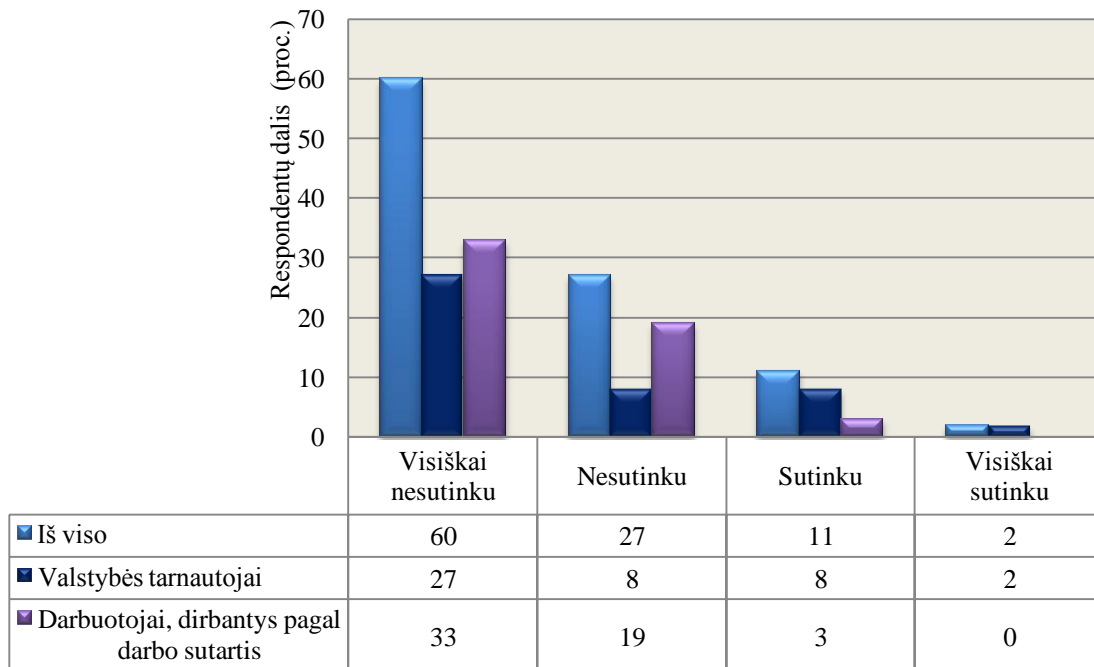
23 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie galimybę išreikšti poreikį mokytis

Daugiausia manančių, kad jie negali išreikšti savo mokymosi poreikio, t. y. 37 proc. – darbuotojai, įstaigoje „X“ dirbantys pagal darbo sutartis. Visi šie respondentai nurodė, kad jie neturi reikiamų žinių ir įgūdžių jiems pavestoms užduotims atlikti, daugumos jų darbo stažas – iki 1 metų, todėl galima daryti prielaidą, kad minėtiems 37 proc. respondentų reikalingi mokymai. Deja, jiems nesukuriamos sąlygos išreikšti savo mokymosi poreikį.

Kiti 37 proc. respondentų mano galintys laisvai išsakyti savo nuomonę apie jiems reikalingus mokymus (žr. 23 pav.). Minėtą respondentų grupę sudaro daugiausia skyrių vedėjai, jų pavaduotojai ir patarėjai, palaikantys glaudesnę ir dažnesnę kontaktą su aukščiausiais įstaigos „X“ vadovais. Visgi, net

87 proc. respondentų teigia, kad įstaigos „X“ vadovybė neatsižvelgia į darbuotojų nuomonę apie jų mokymo poreikį (žr. 24 pav.). Iš jų 52 proc. – darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.

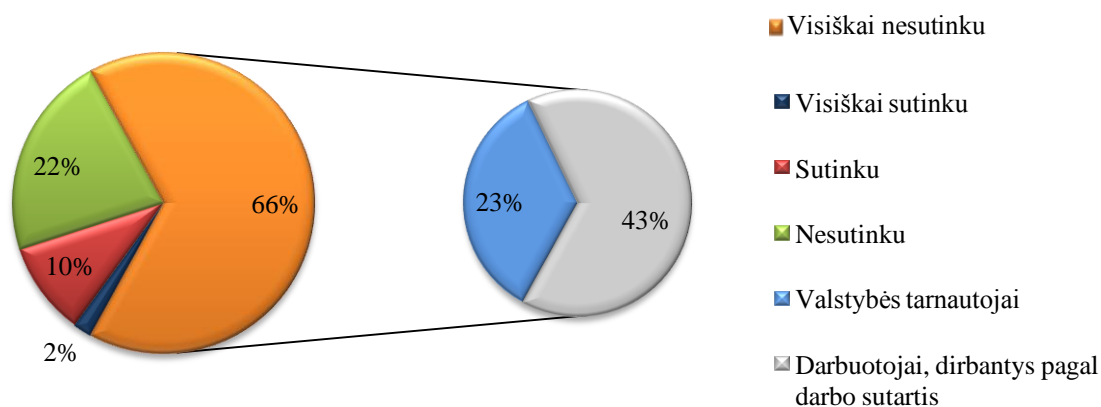
Teiginys „Organizacija visada atsižvelgia į mano nuomonę apie man reikalingus mokymus“



24 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie jų išreikšto mokymo poreikio svarbą

Paklausti, ar, jų nuomone, darbuotojams organizuojami mokymai atitinka darbuotojų poreikius, įstaigos „X“ vadovai ir už personalo administravimą atsakingas asmuo nurodė, kad darbuotojų poreikiai, greičiausiai, tenkinami iš dalies. Interviu dalyviai pripažino, kad įstaigoje „X“ mokymai kartais organizuojami remiantis tik vadovų nuomone, t. y. nepaisant darbuotojams reikalingų mokymų sąrašuose išskirtų kiekvieno darbuotojo mokymo prioritetų, taip pat neatsižvelgiant į darbuotojų išreikštą nuomonę apie jiems reikalingus mokymus. Kaip to priežastį įstaigos „X“ vadovai įvardino savo požiūrį, jog kartais situaciją geriau apibūdina ne pačių darbuotojų nuomonė apie jiems trūkstamas žinias ir gebėjimus, o darbuotojų darbo eigos ir rezultatų stebėsena iš šalies. Už personalo administravimą įstaigoje „X“ atsakingo asmens teigimu, įstaigos vadovų ekspertinė nuomonė yra efektyvus būdas darbuotojų mokymo poreikiui nustatyti, tačiau pripažino, jog darbuotojams turėtų būti paaiškinta (asmeninio pokalbio metu), dėl kokių priežasčių jiems organizuojami kiti mokymai, nei tie, kuriuos laiko esant reikalingiausiais patys darbuotojai. Visgi, kol šia tema nėra vedamas dialogas tarp aukščiausių įstaigos vadovų ir įstaigos darbuotojų, 88 proc. įstaigos „X“ darbuotojų mano, kad jų mokymo poreikiai nėra tenkinami (žr. 25 pav.).

Teiginys „Mano organizacijos man organizuojami mokymai visiškai atitinka mano poreikius“



25 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie organizuojamų mokymų atitiktį jų poreikiams

Aukščiausi įstaigos „X“ vadovai, apibendrinami darbuotojų mokymo poreikio nustatymo procesą įstaigoje „X“, pripažino, kad pastaruoju metu darbuotojų mokymo poreikis įstaigoje „X“ iš esmės nustatomas remiantis vien tik įstaigos vadovų nuomone, kadangi nevykdomos jokios darbuotojų nuomonės apklausos, o valstybės tarnautojų kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo metu jų nuomonės apie mokymosi poreikį teiraujamos tik kai kuriais atvejais. Iš esmės tai paaiškina, kodėl tarp respondentų, teigiančių, kad jų mokymo poreikiai nėra tenkinami, valstybės tarnautojai sudaro mažesnę dalį (t. y. 23 proc.) (žr. 25 pav.).

Darbuotojų mokymo tikslų nustatymas. Atsižvelgiant į darbuotojų kompetencijų vertinimo rezultatus (t. y. darbuotojams trūkstamas žinias ir gebėjimus), formuojami darbuotojų mokymo tikslai, kuriuos įstaigos „X“ vadovai apibrėžia kaip pageidaujamą konkrečių darbuotojų žinių ir įgūdžių lygį, kuris gali būti pamatuojamas. Pavyzdžiui, jeigu darbuotojas, kuriam pavesta užduotis „Užtikrinti tarptautinį bendradarbiavimą su Europos Sąjungos institucijomis“, stokoja užsienio kalbos žinių, jam organizuojami reikalingos užsienio kalbos mokymai ir iškeliamas tikslas – užtikrinti konkrečios užsienio kalbos mokėjimą pažengusio vartotojo lygmeniu. Už personalo administravimą atsakinga įstaigos „X“ darbuotoja nurodė, kad darbuotojų mokymo tikslai nustatomi rengiant darbuotojams reikalingų mokymų sąrašą, t. y. atliekant darbuotojų turimų kompetencijų vertinimą.

Visgi, įstaigos „X“ vadovai pabrėžia, kad pagrindiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai numatyti Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijoje ir įstaiga „X“, organizuodama

mokymus savo darbuotojams, turi į juos atsižvelgti. Minėtame teisės akte nustatyti šie pagrindiniai mokymo tikslai:

1. tobulinti vadovavimo gebėjimus (stiprinti lyderiavimo, valdymo kompetenciją);
2. tobulinti gebėjimus, susijusius su dalyvavimu Europos Sąjungos sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesuose;
3. tobulinti gebėjimus ir įgūdžius, reikalingus užtikrinti kokybišką paslaugų teikimą;
4. plėtoti žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje.

Įstaigos „X“ vadovai ir už personalo administravimą atsakingas asmuo pritaria šių mokymo tikslų prioritetizavimui, kadangi:

1. valstybės institucijų ir įstaigų darbuotojai vykdo viešąjį administravimą, užtikrina valstybės politikos formavimą bei įgyvendinimą, todėl vadovaujantys darbuotojai viešajame sektoriuje darbą turi organizuoti taip, kad jis būtų vykdomas efektyviai. Įstaigos „X“ duomenimis, 14 įstaigos „X“ darbuotojų užima vadovaujančias pareigas;

2. 2013 m. Lietuva pirmininkauja Europos Sąjungos Tarybai, todėl viešojo sektoriaus darbuotojai turi išmanyti Europos Sąjungos sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesus. Įstaigos „X“ duomenimis, su Lietuvos pirmininkavimu Europos Sąjungos Tarybai susijusiose veiklose dalyvauja 11 įstaigos „X“ darbuotojų;

3. kokybiškų viešųjų ir administracinių paslaugų teikimas suinteresuotiems asmenims yra vienas iš pagrindinių viešojo sektoriaus darbuotojų uždavinių, todėl darbuotojai turi būti kompetentingi užtikrinti tinkamą paslaugų teikimą. Įstaigos „X“ duomenimis, su administracinių paslaugų teikimu susiję 23 įstaigos „X“ darbuotojai;

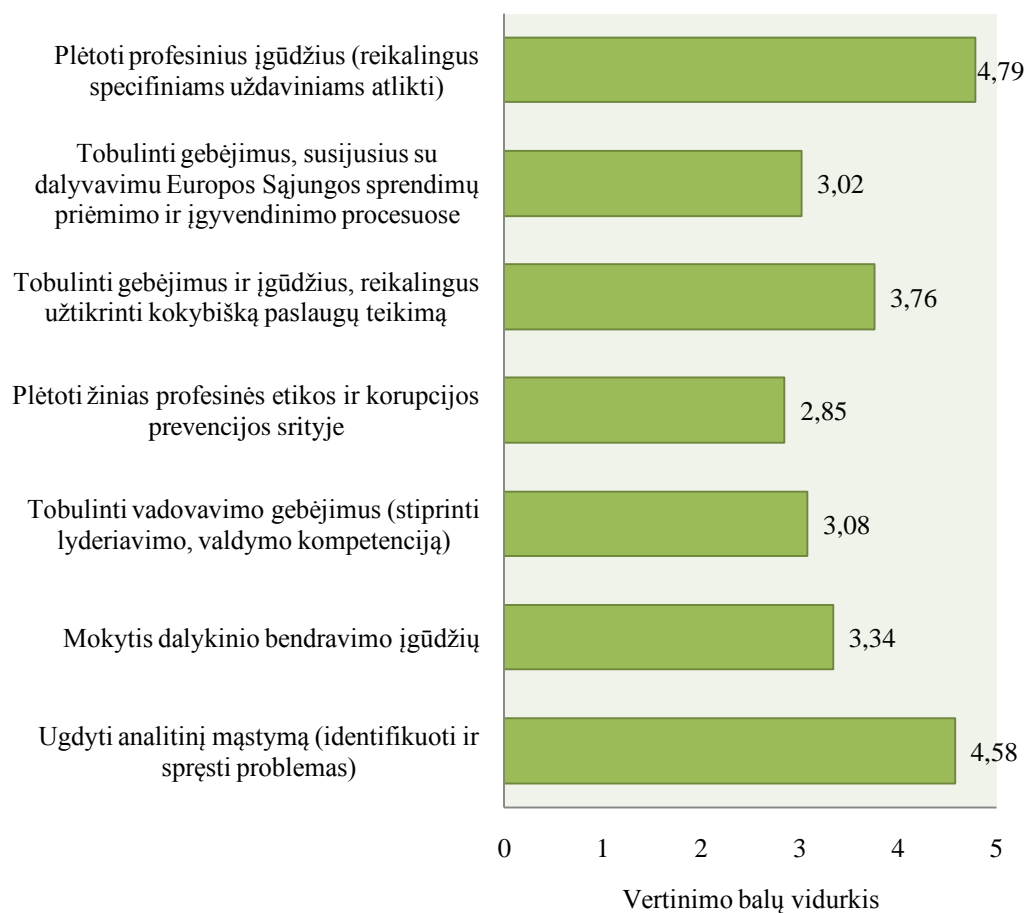
4. viešojo sektoriaus darbuotojai, vykdydami jiems pavestas funkcijas, turi vadovautis tarnybinės veiklos etikos principais ir vengti viešųjų ir privačių interesų konflikto, todėl visi įstaigos „X“ darbuotojai turi gilinti žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje.

Tuo tarpu patys įstaigos „X“ darbuotojai Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijoje numatytų mokymo tikslų nelaiko pačiais svarbiausiais (žr. 26 pav.). Anketinės apklausos metu respondentai buvo parašyti įvertinti mokymo tikslų svarbą balais nuo 1 iki 5 (kur 1 – žemiausias įvertinimas, 5 – aukščiausias įvertinimas). Paaiškėjo, kad įstaigos „X“ darbuotojams svarbiausia plėtoti profesinius įgūdžius, kurie reikalingi jiems pavestoms specifinėms užduotims atlikti: 80 proc. respondentų šiam mokymo tikslui skyrė aukščiausią įvertinimo balą (t. y. 5 balus iš 5 galimų balų) (žr. 2 lent.):

2 lentelė. Įstaigos „X“ darbuotojų labiausiai vertinami mokymo tikslai

Svarbiausi mokymo tikslai	Darbuotojų, skyrusių atitinkamą įvertį, dalis (proc.)				
	1 balas	2 balai	3 balai	4 balai	5 balai
Plėtoti profesinius įgūdžius	0	0	2	18	80
Ugdyti analitinį mąstymą	2	3	5	16	74
Tobulinti gebėjimus ir įgūdžius, reikalingus užtikrinti kokybišką paslaugų teikimą	11	6	15	31	37

Visų mokslinėje literatūroje (žr. 1.2 poskyrį) išskiriamų pagrindinių darbuotojų mokymo tikslų vertinimas viešojo administravimo įstaigos „X“ atveju pateikiamas 26 pav.



26 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie svarbiausius mokymo tikslus

Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijoje numatytų mokymo tikslų įvertinimo balų vidurkiai yra patys žemiausi (žr. 26 pav.). Mažiausiai svarbiu respondentai įvardijo mokymo tikslą

„Plėtoti žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje“ (tik 7 proc. respondentų šiam mokymo tikslui skyrė aukščiausią 5 balų įvertinimą), taip pat „Tobulinti gebėjimus, susijusius su dalyvavimu Europos Sąjungos sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesuose“ (tik 10 proc. respondentų šiam mokymo tikslui skyrė aukščiausią 5 balų įvertinimą) bei „Tobulinti vadovavimo gebėjimus (stiprinti lyderiavimo, valdymo kompetenciją“ (aukščiausią 5 balų įvertinimą šiam mokymo tikslui skyrė 15 proc. respondentų). Kiek aukštesnis mokymo tikslo „Tobulinti gebėjimus ir įgūdžius, reikalingus užtikrinti kokybišką paslaugų teikimą“ įvertinimo balo vidurkis (37 proc. respondentų šiam mokymo tikslui skyrė aukščiausią 5 balų įvertinimą). Vertinant minėtus rezultatus, reikia atsižvelgti į faktą, jog įvardinti mokymo tikslai aktualūs tik tam tikroms įstaigos „X“ darbuotojų grupėms, t. y., atitinkamai:

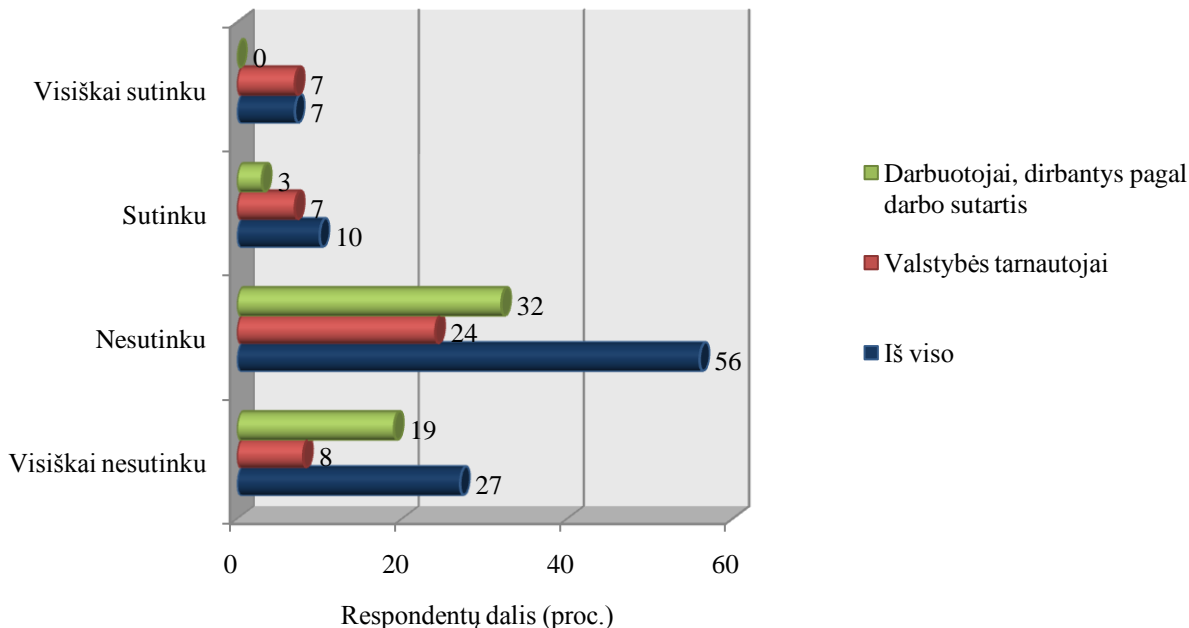
1. darbuotojams, einantiems vadovaujančias pareigas;
2. darbuotojams, dalyvaujantiems Europos Sąjungos sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesuose bei Lietuvos pasirengimo pirmininkavimui Europos Sąjungos Tarybai procesuose;
3. darbuotojams, teikiantiems paslaugas suinteresuotiems asmenims.

Šios darbuotojų mokymo grupės išskiriamos kaip prioritetingos Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijoje. Tarp respondentų yra 10 vadovaujančias pareigas įstaigoje „X“ užimančių darbuotojų, kuriems aktualūs vadovavimo gebėjimų tobulinimo mokymai. Tie patys 10 respondentų dalyvauja ir Lietuvos pirmininkavimo Europos Sąjungos Tarybai procesuose, todėl jiems aktualu tobulinti gebėjimus, susijusius su dalyvavimu Europos Sąjungos sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesuose. Respondentų tarpe taip pat yra 22 įstaigos „X“ darbuotojai, teikiantys paslaugas, kuriems aktualūs su paslaugų teikimo kokybės gerinimu susiję mokymai. Kiti įstaigos „X“ darbuotojai nepriskiriami nė vienai iš minėtų grupių, dėl to jiems aktualūs kiti mokymai (žr. 26 pav.).

Įstaigos „X“ vadovų teigimu, darbuotojų, dalyvausiančių mokymuose, atrankai netaikoma jokia speciali metodika, tačiau įstaigos „X“ vadovai pripažino, kad mokymo prioritetą dažniausiai teikiamas vadovaujantiems darbuotojams.

Anketinės darbuotojų apklausos metu išryškėjęs probleminis įstaigos „X“ darbuotojų mokymo tikslų nustatymo proceso aspektas yra tas, kad įstaigos darbuotojai, dalyvaudami mokymuose, dažnai nesuvokia, kokių tikslų juose dalyvauja ir ką konkrečiai turi išmokti (žr. 27 pav.). Už personalo administravimą įstaigoje „X“ atsakingo asmens teigimu, darbuotojams visada pristatoma organizuojamo (t. y. planuojamo vykdyti) mokymo tema, iš kurios, pašnekovės teigimu, turėtų būti numanomi mokymo tikslai.

Teiginys „Dalyvaudamas mokymuose, visada žinau, ką konkrečiai turiu išmokti ir kodėl“



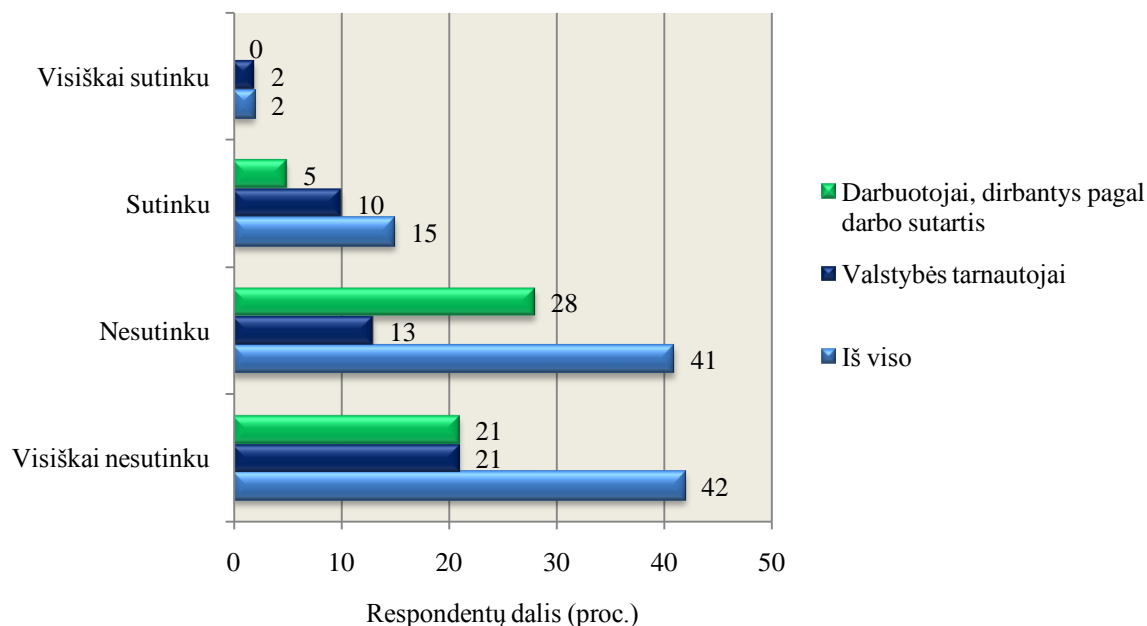
27 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie mokymo tikslų aiškumą

Visgi, 83 proc. respondentų teigia, kad įstaigos „X“ organizuojamų mokymų tikslai nėra aiškūs, t. y. darbuotojams nėra žinoma, kaip turi pasikeisti jų darbo atlikimas (elgsena), kad jis atitiktų įstaigos keliamus reikalavimus (žr. 27 pav.). Tuo tarpu tik 17 proc. respondentų teigia žinantys, ką konkrečiai turi išmokti, kokį žinių ir gebėjimų lygį turi pasiekti. Pastarųjų respondentų tarpe daugiausia vadovaujantys įstaigos „X“ darbuotojai, palaikantys glaudesnę kontaktą su aukščiausiais įstaigos „X“ vadovais.

Atkreiptinas dėmesys, kad visi respondentai (t. y. 100 proc.) nurodė, jog mokymo tikslų suvokimas padidintų jų motyvaciją mokytis. Kalbant apie motyvaciją, verta paminėti, kad, nors 82 proc. respondentų mano, jog mokymai neturi įtakos jų karjeros augimui įstaigoje „X“ (kadangi karjeros galimybės viešojo sektoriaus įstaigose yra ribotos), 98 proc. respondentų mano, kad mokymai yra reikšmingas indėlis į asmeninį tobulėjimą, reikalingą darbuotojų karjerai plačiąja prasme.

Be to, 83 proc. respondentų, teigusių, kad įstaigos „X“ organizuojamų mokymų tikslai nėra aiškūs (žr. 27 pav.), taip pat nurodo, kad jiems organizuojami mokymai nėra tikslingi, t. y. jų metu įgyjamos žinios ir gebėjimai nėra susiję su darbuotojų atliekamomis užduotimis, todėl nėra galimybės juos pritaikyti praktiškai (žr. 28 pav.).

Teiginys „Dalyvauju tik tuose mokymuose, kurie lavina mano žinias ir gebėjimus, reikalingus man pavestoms užduotims atlikti“



28 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie mokymų tikslingumą

Įstaigos „X“ vadovai, paklausti, ar, darbuotojams organizuojant mokymus bei nustatant darbuotojų mokymo tikslus, atsižvelgiama tik į esamuoju laikotarpiu darbuotojams reikalingas kompetencijas (t. y. į tas, kurios šiuo metu reikalingos darbuotojams pavestoms užduotims vykdyti), ar ir į tai, kokių žinių ir gebėjimų darbuotojams gali reikėti ateityje, nurodė, kad būsimoju laikotarpiu darbuotojams galimai reikėsiamų kompetencijų numatymas gali būti vykdomas dviem būdais:

1. kuriant darbuotojų karjeros planus;
2. rengiant įstaigos strateginius veiklos planus.

Įstaigos „X“ vadovų teigimu, individualūs darbuotojų karjeros planai įstaigoje nerengiami, kadangi darbuotojų karjeros galimybės viešajame sektoriuje yra ribotos (t. y. ribojamos nacionalinių teisės aktų). Tuo tarpu planuojant įstaigos „X“ veiklos kryptis būsimaisiais laikotarpiais, numatoma, kokias naujas užduotis darbuotojams gali tekti atlikti ateityje, ir sprendžiama, ar šioms naujoms užduotims atlikti bus samdomi nauji darbuotojai, ar apmokomi jau esami darbuotojai. Minėtas sprendimas priimamas vertinant esamoms ir būsimums naujoms užduotims vykdyti reikalingas kompetencijas ir jų suderinamumą. Visgi, įstaigos „X“ vadovai atkreipia dėmesį į tai, kad viešojo sektoriaus institucijoms ir įstaigoms funkcijos vykdyti pavedamos tarptautiniais ir nacionaliniais teisės aktais, o ne planuojamos įstaigos iniciatyva, dėl to naujų veiklų numatymo darbuotojams galimybė

viešajame sektoriuje yra ribota. Bet kuriuo atveju, įstaiga „X“ gali planuoti įvairius projektus, užtikrinančius įstaigai pavestų funkcijų ir tikslų įgyvendinimą, todėl tam tikrais atvejais įstaiga „X“ numato, kokias naujas užduotis darbuotojams gali tekti atlikti ateityje. Įstaigos „X“ vadovų teigimu, dalis darbuotojams organizuojamų mokymų, tiesiogiai nesusijusių su jų atliekamomis funkcijomis, lavina darbuotojų žinias ir gebėjimus, kurių jiems gali reikėti ateityje. Be to, dalis mokymų organizuojami bendrųjų darbuotojų kompetencijų lavinimui, dėl to darbuotojams gali atrodyti, kad šie mokymai nesusiję su jų atliekamu darbu (užduotimis).

Darbuotojų mokymo įgyvendinimas. Įstaigos „X“ vadovai ir už personalo administravimą atsakingas asmuo nurodė, kad įstaigoje dažniausiai taikomi šie darbuotojų mokymo metodai:

1. savarankiškas mokymasis. Įstaigoje „X“ vertinamas darbuotojų savarankiškumas ir iniciatyvumas, todėl įstaigoje „X“ laikomasi požiūrio, kad darbuotojas geriausiai atlieka tas užduotis, kurias atlikti išmoksta savarankiškai, niekieno nepadedamas, t. y. pats ieškodamas informacijos (teisės aktuose ir kt.), kaip teisingai atlikti konkrečias užduotis;

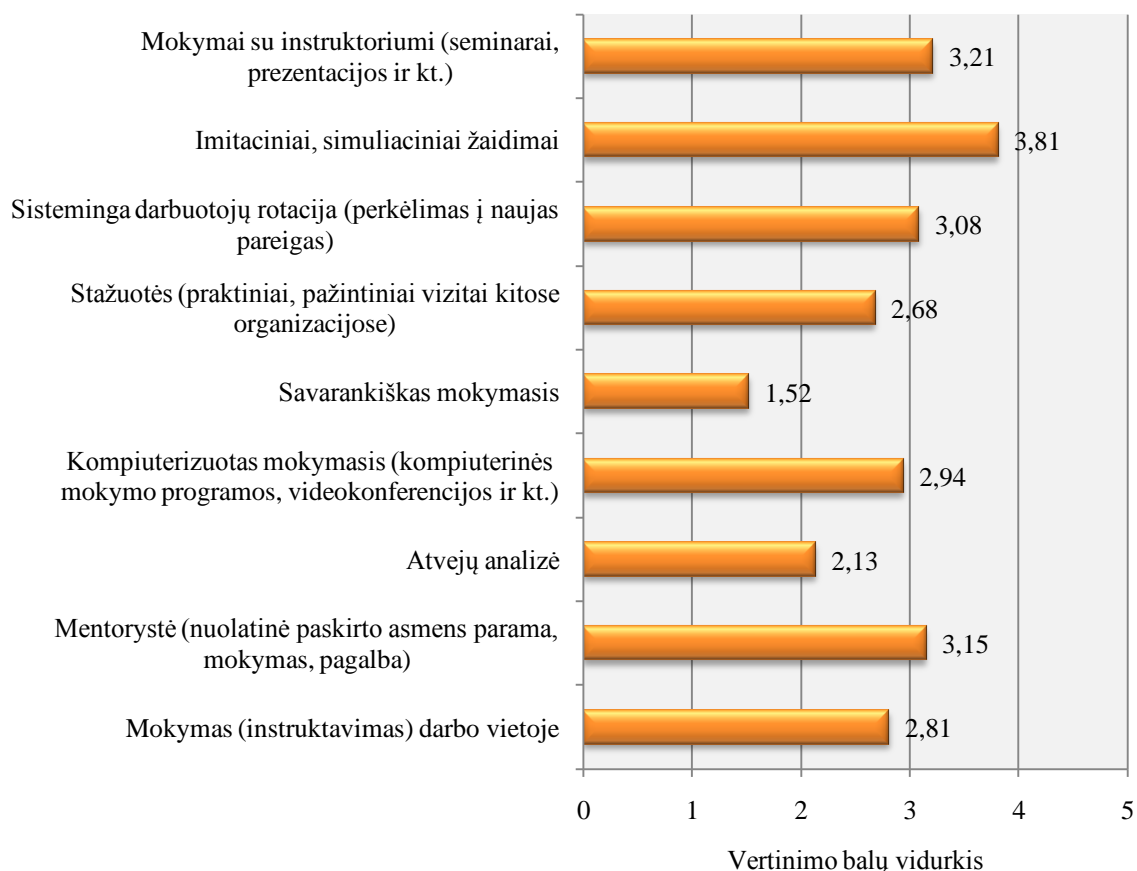
2. kompiuterizuotas mokymasis. Įstaigoje „X“ pastaraisiais metais diegiamos dvi naujos specifinei įstaigos „X“ veiklos sričiai pritaikytos veiklos valdymo sistemos, todėl įstaigai „X“ aktualu apmokyti darbuotojus naudotis šiomis sistemomis. Minėti mokymai vykdomi specialiomis kompiuterinėmis programomis;

3. mokymai su instruktoriumi. Pasak už personalo administravimą įstaigoje „X“ atsakingo asmens, kasmet vidutiniškai 80 proc. visų įstaigos „X“ darbuotojams organizuojamų mokymų vykdomi taikant šį mokymo metodą, t. y. instruktoriui (dėstytojui) pristatant mokymo medžiagą. Anot pašnekovės, beveik visos mokymo paslaugas teikiančios įmonės dažniausiai siūlo būtent šį mokymo metodą.

Įstaigos „X“ darbuotojai mokymą, vedamą instruktoriaus (dėstytojo) ir kompiuterizuotą mokymąsi vertina vidutiniškai (žr. 29 pav.), tuo tarpu savarankišką mokymąsi įstaigos „X“ darbuotojai vertina prastai ir jį laiko pačiu neefektyviausiu mokymo metodu (žr. 29 pav.) – 68 proc. respondentų šiam mokymo metodui skyrė žemiausią įvertinimą (t. y. 1 balą iš 5 galimų balų).

Kompiuterizuotą mokymąsi aukščiausiu balu (t. y. 5 balais iš 5 galimų balų) įvertino 2 proc. respondentų, aukštu balu (t. y. 4 balais iš 5 galimų balų) įvertino 23 proc. respondentų.

Mokymą, vedamą instruktoriaus (dėstytojo), aukščiausiu balu (t. y. 5 balais iš 5 galimų balų) įvertino 21 proc. respondentų, aukštu balu (t. y. 4 balais iš 5 galimų balų) įvertino 10 proc. respondentų. Šis mokymo metodas, respondentų nuomone, yra antras pagal efektyvumą (žr. 29 pav.).



29 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie mokymo metodų efektyvumą

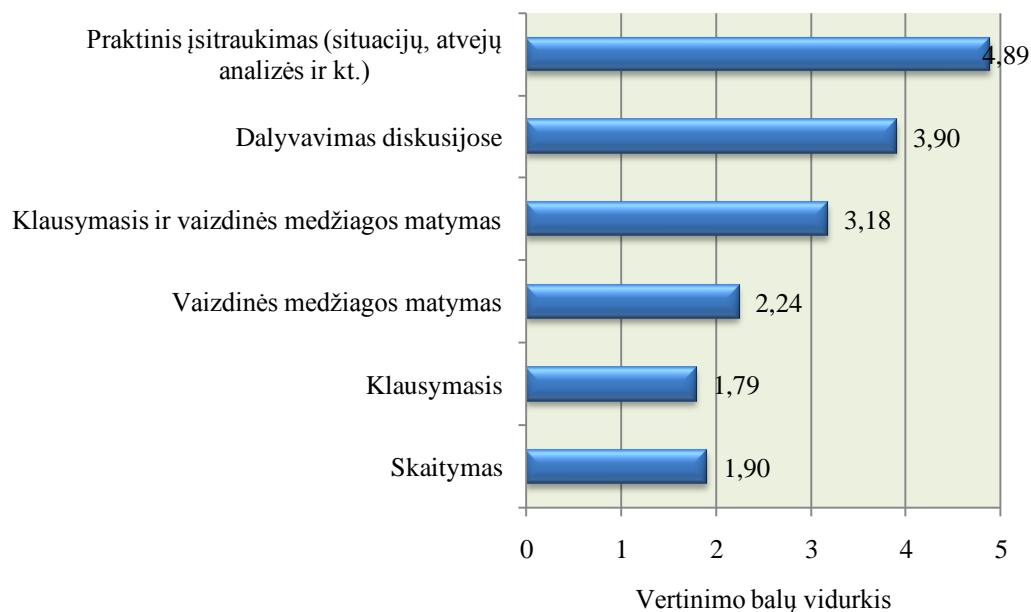
Pats efektyviausias mokymo metodas, respondentų nuomone, yra tas, kurio metu mokoma ne tik teorinių žinių, bet ir praktinių įgūdžių, t. y. naudojami imitaciniai, simuliaciniai žaidimai (žr. 29 pav.). Šiam mokymo metodui aukščiausią įvertinimą (t. y. 5 balus iš 5 galimų balų) skyrė 15 proc. respondentų, aukštą įvertinimą (t. y. 4 balus iš 5 galimų balų) skyrė 53 proc. respondentų.

Trečias pagal efektyvumą darbuotojų mokymo metodas, įstaigos „X“ darbuotojų vertinimu – mentorystė (žr. 29 pav.). Šiam mokymo metodui aukščiausią įvertinimą (t. y. 5 balus iš 5 galimų balų) skyrė 7 proc. respondentų, aukštą įvertinimą (t. y. 4 balus iš 5 galimų balų) skyrė 27 proc. respondentų.

Vertindami mokymo metodus (žr. 29 pav.), įstaigos „X“ darbuotojai didžiausią reikšmę teikia mokymo metodo efektyvumo kriterijui ir įtakos darbuotojų motyvacijai kriterijui. Mokymo metodo efektyvumo kriterijui aukščiausią įvertinimą (t. y. 5 balus iš 5 galimų balų) skyrė 94 proc. respondentų, aukštą įvertinimą (t. y. 4 balus iš 5 galimų balų) skyrė 6 proc. respondentų. Įtakos darbuotojų motyvacijai kriterijui aukščiausią įvertinimą (t. y. 5 balus iš 5 galimų balų) skyrė 76 proc. respondentų, aukštą įvertinimą (t. y. 4 balus iš 5 galimų balų) skyrė 9 proc. respondentų.

Tuo tarpu įstaigos „X“ vadovai teigia, kad renkantis būsimų mokymų metodus yra atsižvelgiama į visų vertinimo kriterijų santykį, tačiau pirmiausia įvertinami ekonominiai vertinimo kriterijai, t. y. mokymo metodo kaina (kadangi įstaigos „X“ biudžetas yra ribotas) ir mokymo metodo trukmė (kadangi nenorima darbuotojų ilgam laikui atitraukti nuo jiems pavestų užduočių vykdymo).

Nors standartiniu laikomas mokymo metodas – dėstytojo vedamas mokymas – įstaigos „X“ darbuotojų vertinamas palankiai, didelę reikšmę jo efektyvumui turi tai, koku būdu dėstytojas pateikia mokymo medžiagą (žr. 30 pav.), kadangi nuo to priklauso darbuotojų produktyvumas mokymų metu (t. y. mokymo medžiagos įsisavinimo efektyvumas).



30 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie mokymo medžiagos įsisavinimo būdų efektyvumą

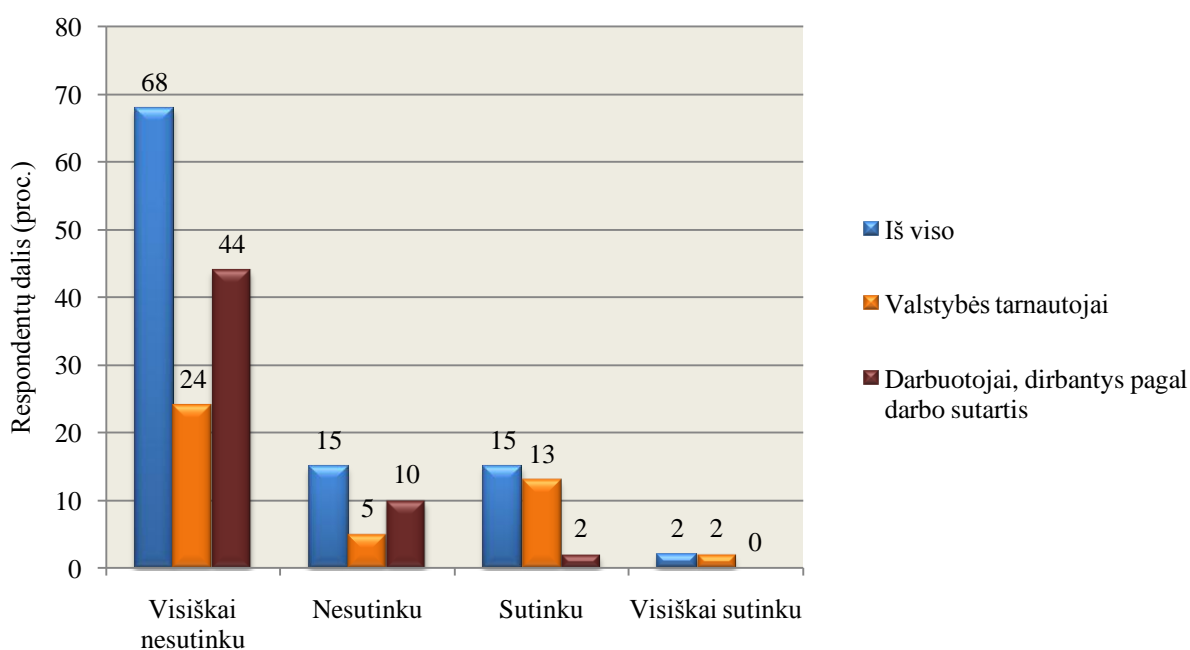
Respondentų nuomone, efektyviausiai mokymo medžiaga įsisavinama tuomet, kai mokymo metu darbuotojai skatinami aktyviai dalyvauti (įsitraukti), t. y. analizuoti įvairias praktines situacijas (grupėse arba individualiai), siūlyti galimus veiksmų scenarijus situacijai ar problemai spręsti ir pan. Šiam mokymo medžiagos pateikimo būdui aukščiausią įvertinimą (t. y. 5 balus iš 5 galimų balų) skyrė 92 proc. respondentų. Palankiai vertinamas ir mokymas, vedamas diskusijos forma. Šiam mokymo medžiagos pateikimo būdui aukščiausią įvertinimą (t. y. 5 balus iš 5 galimų balų) skyrė 13 proc. respondentų, aukštą įvertinimą (t. y. 4 balus iš 5 galimų balų) skyrė 67 proc. respondentų.

Pasak už personalo administravimą įstaigoje „X“ atsakingo asmens, kasmet vidutiniškai 90 proc. atvejų mokymo medžiaga įstaigos „X“ darbuotojams pateikiama vaizdine forma (pavyzdžiui, prezentacijomis, vaizdo klipais, iliustracijomis ir kt.), ją komentuojant dėstytojui. Šį mokymo

medžiagos pateikimo būdą (t. y. vaizdinės ir garsinės mokymo medžiagos pateikimą) įstaigos „X“ darbuotojai vertina vidutiniškai: aukštą įvertinimą (t. y. 4 balus iš 5 galimų balų) šiam mokymo medžiagos pateikimo būdai skyrė 27 proc. respondentų, vidutinį įvertinimą (t. y. 3 balus iš 5 galimų balų) – 53 proc. respondentų.

Apibendrinant duomenis apie įstaigos „X“ darbuotojų mokymą, galima teigti, kad tiek įstaigos „X“ organizuojamų mokymų metu taikomi mokymo metodai, tiek naudojami mokymo medžiagos pateikimo būdai įstaigos „X“ darbuotojus tenkina vidutiniškai. Tuo tarpu įstaigos „X“ organizuojamų mokymų dažnumas respondentų netenkina visiškai (žr. 31 pav.).

Teiginys „Aš esu visiškai patenkintas mokymų dažnumu“



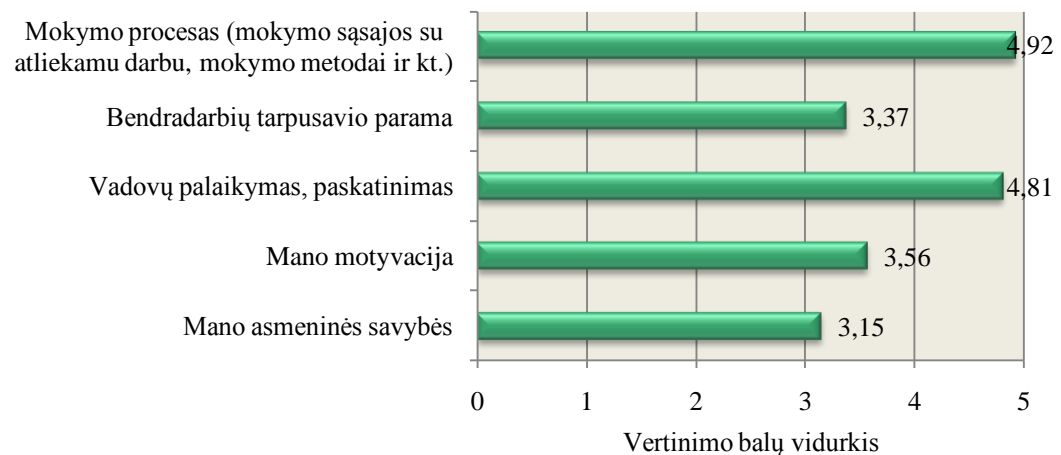
31 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie mokymo dažnumą

Net 83 proc. respondentų teigia, kad darbuotojams organizuojamų mokymų periodiškumas jų netenkina (žr. 31 pav.), t. y. įstaigoje „X“ mokymai organizuojami per retai (žr. 32 pav.). Įstaigos vadovai pabrėžia, kad mokymai darbuotojams organizuojami atsižvelgiant ne tik į mokymo poreikį (t. y. kompetencijų trūkumą), bet ir į įstaigos „X“ finansines galimybes. Įstaigai „X“ nustatyti valstybės biudžeto asignavimai pirmiausia skiriami įstaigos veiklai užtikrinti ir įstaigai iškeltiems tikslams bei uždaviniams įgyvendinti. Tuo tarpu darbuotojų mokymui papildomos lėšos (neskaitant privalomų skirti lėšų valstybės tarnautojų mokymui, t. y. 1 proc. valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui skiriamų asignavimų) skiriamos tik esant galimybei (t. y. kai biudžeto lėšos nėra suplanuotos kitų, įstaigos „X“ vadovų nuomone, labiau prioritetinių tikslų įgyvendinimui).



32 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų mokymo dažnumas

Apklausoje metu 69 proc. respondentų nurodė manantys, kad jie neturi žinių ir gebėjimų, reikalingų tinkamam jiems pavestų užduočių atlikimui, tačiau mokymai daugumai įstaigos „X“ darbuotojų (t. y. 66 proc.) organizuojami 1–2 kartus per metus arba rečiau (žr. 32 pav.). Visgi, įstaigos „X“ vadovų teigimu, svarbiausia ne mokymų dažnumas, o jų efektyvumas, t. y. ar mokymuose įgytas žinias ir įgūdžius darbuotojai sėkmingai naudoja darbe. Paklausti, kas, jų manymu, lemia darbuotojų naujai įgytų žinių ir įgūdžių praktinį taikymą, įstaigos „X“ vadovai nurodė, kad didžiausią įtaką daro bendras organizacijos mikroklimatas (t. y. bendras darbuotojų mokymo procesas, darbuotojų darbo organizavimas, jų skatinimas ir kt.): jei darbuotojų darbo aplinka yra draugiška pokyčiams, darbuotojai yra motyvuoti tuos pokyčius įgyvendinti. Įstaigos „X“ darbuotojų apklausos rezultatai atskleidė tą patį (žr. 33 pav.):



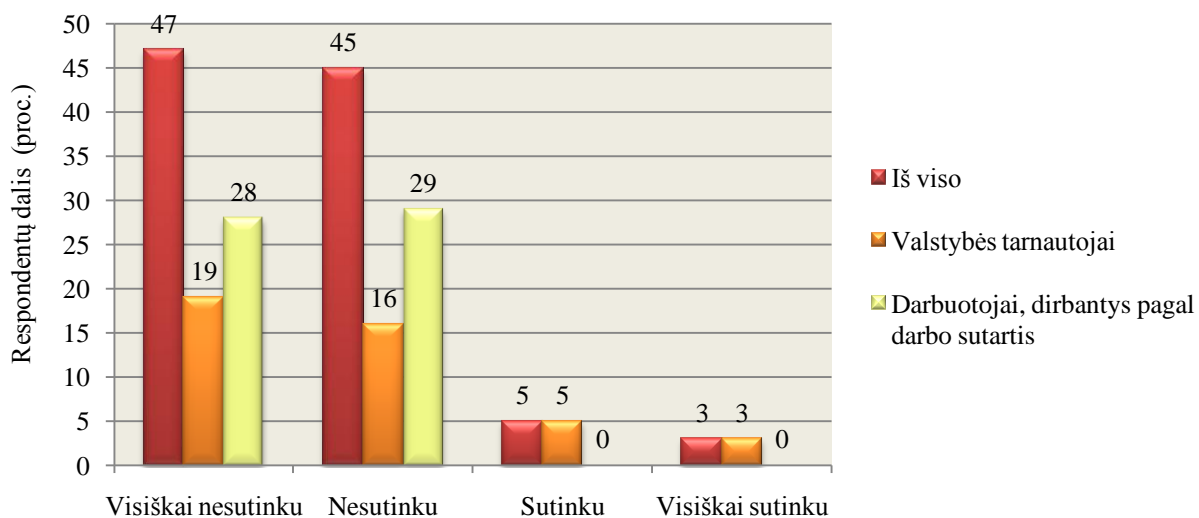
33 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie veiksnius, skatinančius mokymuose įgytas žinias ir įgūdžius taikyti darbe

Svarbiausiu veiksniu, nulemiančiu mokymuose įgytų naujų žinių ir įgūdžių praktinį taikymą darbe, įstaigos „X“ darbuotojai laiko patį mokymo procesą: net 92 proc. respondentų šiam veiksniui skyrė aukščiausią įvertinimą (t. y. 5 balus iš 5 galimų balų). Tokiu pat svarbiu laikomas ir įstaigos vadovų palaikymas – jam aukščiausią įvertinimą (t. y. 5 balus iš 5 galimų balų) skyrė 85 proc. respondentų.

Visgi, 42 proc. respondentų nurodė nejaučiantys paskatų darbe taikyti mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius. Vadinasi, įstaigos „X“ darbuotojų aplinkoje jaučiamas respondentų svarbiausiais laikomų veiksnių, skatinančių mokymuose įgytas žinias ir įgūdžius taikyti darbe (žr. 33 pav.), stygius. Tuo tarpu įstaigos „X“ vadovai nurodė, kad tiesioginiai darbuotojų vadovai (t. y. vidurinės grandies vadovai) stebi darbuotojų elgsenos (darbo atlikimo) pokyčius po mokymų ir, jiems nepasireiškiant (t. y. negerėjant darbo kokybei) aiškinasi to priežastis ir stengiasi jas eliminuoti. Paklausti, ar pastaraisiais metais iš vidurinės grandies vadovų buvo gauta pasiūlymų dėl mokymo proceso tobulinimo, įstaigos „X“ atsakingi asmenys pateikė neigiamą atsakymą.

Darbuotojų mokymo vertinimas. Už personalo administravimą įstaigoje „X“ atsakingas asmuo nurodė, kad darbuotojams organizuojamų mokymų efektyvumui vertinti įstaigoje „X“ nėra taikoma jokia metodika, tačiau po kiekvieno mokymo darbuotojų teiraujamosi nuomonės apie įvykusio mokymo kokybę ir naudą, t. y. vykdomas neformalus pokalbis su mokymuose dalyvavusiais darbuotojais. Tuo tarpu patys darbuotojai nurodė, kad jų nuomonė apie mokymų naudą nėra vertinama (žr. 34 pav.).

Teiginys „Po mokymo organizacija visada teiraujasi mano nuomonės apie įvykusio mokymo naudą“



34 pav. Įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie mokymo efektyvumo vertinimą

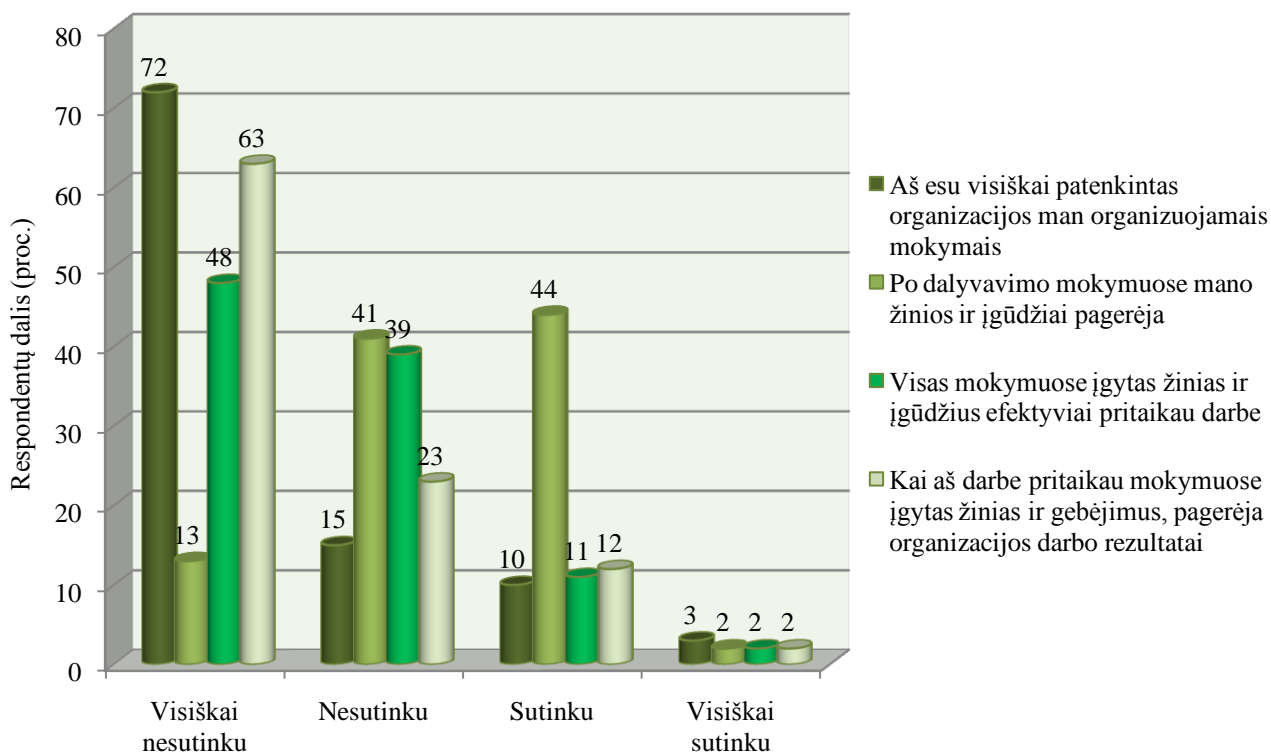
Apklaustos metu net 92 proc. respondentų nurodė, kad įstaigoje „X“ nėra domimasi įvykusių mokymų kokybe ir jų praktine reikšme. Toks darbuotojų požiūris įstaigoje „X“ susiformavo dėl to, kad darbuotojų nuomonės apie įvykusių mokymų kokybę, interviu dalyviu teigimu, teiraujamosi neformaliai. Tuo tarpu darbuotojų nuomonė apie bendrą įstaigoje „X“ taikomą mokymo procesą (sistemą) įstaigoje „X“ nėra analizuojama, todėl įstaigos „X“ darbuotojai paprašyti nuomonę apie tai

pareikšti apklausos metu. Paaiškėjo, kad įstaigos „X“ mokymo procesu labiausiai nepatenkinti darbuotojai, įstaigoje „X“ dirbantys pagal darbo sutartis (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Įstaigos „X“ darbuotojų pasitenkinimas mokymais

<i>Teiginys „Aš esu visiškai patenkintas organizacijos man organizuojamais mokymais“</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Respondentų, iš viso (proc.)	72	15	10	3
Iš jų valstybės tarnautojai (proc.)	31	5	10	3
Iš jų darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis (proc.)	41	10	0	0

Turint omenyje tai, kad darbuotojų, įstaigoje „X“ dirbančių pagal darbo sutartis, dalyvavusių mokymuose, skaičius, palyginti su įstaigos „X“ valstybės tarnautojų, dalyvavusių mokymuose, skaičiumi, yra ženkliai mažesnis (žr. 18 pav.), ir tai, kad įstaigos „X“ valstybės tarnautojų mokymui skiriama daugiau lėšų, nei darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymui (žr. 20 pav.), suprantamas didesnis įstaigos „X“ darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, nepasitenkinimas įstaigos „X“ organizuojamais mokymais. Be 3 lentelėje nurodyto teiginio, įstaigos „X“ darbuotojai paprašyti įvertinti dar tris bendrus teiginius apie įstaigos „X“ mokymo procesą (žr. 35 pav.).



35 pav. Bendra įstaigos „X“ darbuotojų nuomonė apie mokymo procesą

Dauguma respondentų (t. y. 87 proc.) teigia esantys nepatenkinti įstaigos „X“ organizuojamais mokymais. Tokių darbuotojų nepasitenkinimą daugiausia lemia nepakankamas mokymo dažnumas (83 proc. respondentų), darbuotojams neaktualios mokymo temos (87 proc. respondentų), kai kuriais atvejais – taikomi mokymo metodai (61 proc. respondentų). Visgi, 46 proc. respondentų teigia, kad, sudalyvavę mokymuose, jie pagerina savo žinias ir įgūdžius; tačiau 87 proc. respondentų įgytų žinių ir įgūdžių darbe netaiko, kadangi jie nesusiję su darbuotojams pavestų užduočių atlikimu. Turint omenyje šį faktą, akivaizdu, kodėl 86 proc. respondentų teigia nemanantys, kad jie, sudalyvavę mokymuose, didina įstaigos „X“ veiklos efektyvumą.

Įstaigoje „X“ darbuotojų mokymo procesas iš esmės vykdomas trimis etapais: mokymo poreikio identifikavimas, mokymo tikslų nustatymas ir mokymo įgyvendinimas, tuo tarpu mokymo rezultatų vertinimas įstaigoje „X“ atliekamas atsitiktinai (t. y. tik po kai kurių mokymų), nenuosekliai (nesukuriant sistemiskumo) ir nesivadovaujant jokia metodika.

Mokymo poreikio identifikavimui įstaigoje „X“ sukurtas darbuotojų kompetencijų vertinimo modelis (procesas), tačiau jis įstaigoje „X“ pastaruosius dvejus metus nėra taikomas, taigi darbuotojų mokymo poreikis iš esmės nustatomas remiantis tik įstaigos vadovų nuomonėmis ir rekomendacijomis, o įstaigos „X“ darbuotojai (63 proc. respondentų) teigia negalintys išsakyti savo nuomonės apie jiems reikalingus mokymus. Šios mokymo poreikio nustatymo proceso spragos lemia tai, kad: (1) įstaigos „X“ darbuotojams iškeliami mokymo tikslai darbuotojams nėra aiškūs ir suprantami, t. y. darbuotojai (83 proc. respondentų) nežino, ką ir kodėl jie turi išmolti, (2) darbuotojai (83 proc. respondentų) dalyvauja mokymuose, kurių metu įgyja žinių ir gebėjimų, nesusijusių su jiems pavestų užduočių vykdymu (t. y. darbuotojų mokymai yra netikslingi). Vadinasi, įstaigai „X“ organizuojant mokymus, darbuotojų (46 proc. respondentų) žinios ir įgūdžiai pagerėja, tačiau darbuotojai (87 proc. respondentų) jų nepritaiko darbe atlikdami jiems pavestas užduotis.

Įstaigos „X“ darbuotojų mokymui dažniausiai taikomi trys mokymo metodai: (1) mokymas, vedamas dėstytojo, (2) savarankiškas mokymasis, (3) kompiuterizuotas mokymas. Tuo tarpu patys darbuotojai efektyviausiais mokymo metodais laiko: (1) imitacinius (simuliacinius) žaidimus, (2) mokymus, vedamus dėstytojo (tuo atveju, kai darbuotojai įtraukiami aktyviai dalyvauti), (3) mentorystę. Vadinasi, įstaigos „X“ darbuotojai labiausiai vertina mokymo metodus, kurių metu įgyja praktinių įgūdžių, o įvairius individualaus ir savarankiško mokymosi tipo metodus laiko mažiau efektyviais. Įvertinus neatitikimus tarp įstaigoje „X“ dažniausiai taikomų mokymo metodų ir darbuotojų

efektyviausiais laikomų mokymo metodų, galima teigti, kad įstaigoje „X“ taikomi mokymo metodai darbuotojų lūkesčius tenkina iš dalies (mokymo metodais patenkinti 39 proc. respondentų).

Dėl įvardintų priežasčių įstaigos „X“ darbuotojai (87 proc. respondentų) nėra patenkinti bendru mokymo procesu įstaigoje „X“.

IŠVADOS

1. Darbuotojų mokymo poreikiui nustatyti įstaigoje „X“ yra sukurtas darbuotojų kompetencijų vertinimo modelis (procesas), tačiau jis įstaigoje „X“ pastaruosius dvejus metus nėra taikomas, o įstaigos „X“ darbuotojai (63 proc. respondentų) teigia negalintys išsakyti savo nuomonės apie jiems reikalingus mokymus. Be to, net 87 proc. respondentų (tarp jų ir tie, kurie teigia, jog gali išsreikšti savo mokymosi poreikį, ir tie, kurie teigia priešingai) mano, kad įstaigoje „X“ nėra atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę apie jiems reikalingus mokymus. Vadinasi, tyrimo metu patvirtinta mokslinės metodinės literatūros pagrindu suformuota hipotezė, teigianti, kad mokymo poreikio nustatymas įstaigoje „X“ yra paremtas ne darbuotojų kompetencijų vertinimu, o įstaigos vadovų nuomonėmis (siūlymais) dėl darbuotojų mokymo.

2. Darbuotojų mokymo poreikio nustatymo spragos įstaigoje „X“ lemia formuojamų mokymo tikslų nepagrįstumą, kuris, savo ruožtu, turi įtakos tam, kad: (1) įstaigos „X“ darbuotojams nustatomi mokymo tikslai darbuotojams nėra aiškūs ir suprantami, t. y. darbuotojai nežino, ką ir kodėl jie turi išmolti (83 proc. respondentų), (2) darbuotojai mokymų metu įgytų žinių ir įgūdžių netaiko darbe (87 proc. respondentų), kadangi mano, jog mokymų metu įgytos žinios ir gebėjimai yra nesusiję su darbuotojams pavestų užduočių vykdymu (83 proc. respondentų teigimu). Vadinasi, tyrimo metu patvirtinta mokslinės metodinės literatūros pagrindu suformuota hipotezė, teigianti, kad mokymo tikslai įstaigos „X“ darbuotojams nėra pakankamai aiškūs.

3. Mokymo tikslams pasiekti įstaigoje „X“ dažniausiai taikomi šie mokymo metodai: (1) savarankiškas mokymasis, (2) kompiuterizuotas mokymasis, (3) mokymas, vedamas dėstytojo. Tuo tarpu patys darbuotojai efektyviausiais mokymo metodais laiko: (1) imitacinius, simuliacinius žaidimus, (2) mokymus, vedamus dėstytojo (tuo atveju, kai darbuotojai įtraukiami juose aktyviai dalyvauti), (3) mentorystę. Vadinasi, įstaigos „X“ darbuotojai labiausiai vertina mokymo metodus, kurių metu įgyja praktinių įgūdžių, o įvairius individualaus ir savarankiško mokymosi tipo metodus laiko mažiau efektyviais. Vertindami mokymo metodus, įstaigos darbuotojai didžiausią reikšmę teikia mokymo metodo efektyvumo kriterijui (94 proc. respondentų) ir įtakos darbuotojų motyvacijai kriterijui (76 proc. respondentų). Tuo tarpu įstaigos „X“ vadovai renkantys mokymo metodus reikšmingiausiais laiko mokymo metodo kainos ir trukmės kriterijus. Dėl to galima teigti, kad įstaigos „X“ vadovai ir įstaigos darbuotojai prioritetizuoja skirtingus mokymo metodų vertinimo kriterijus, taigi

ir skirtingus mokymo metodus. Vadinasi, tyrimo metu patvirtinta mokslinės metodinės literatūros pagrindu suformuota hipotezė, teigianti, kad mokymo metodai įstaigos „X“ darbuotojus tenkina iš dalies (mokymo metodais patenkinti 39 proc. respondentų).

4. Darbuotojų mokymo vertinimas įstaigoje „X“ yra atsitiktinė veikla, vykdoma nesistemiškai ir nenuosekliai: įstaigos „X“ darbuotojai prašomi pateikti atsiliepimą apie įvykusių mokymų kokybę tik atsitiktiniais atvejais, o 92 proc. respondentų teigia, kad įstaigoje „X“ nėra domimasi įvykusių mokymų nauda. Tuo tarpu darbuotojų elgsenos (darbo atlikimo) pokyčiai po dalyvavimo mokymuose yra stebimi tiesioginių vadovų, tačiau jie, net ir nematydami darbuotojų elgsenos (darbo atlikimo) pokyčių (t. y. darbo našumo, kokybės didėjimo) (atkreiptinas dėmesys, kad 87 proc. respondentų mokymų metu įgytų žinių ir įgūdžių darbe netaiko), nesiiama veikslių mokymo procesui tobulinti. Vadinasi, tyrimo metu patvirtinta mokslinės metodinės literatūros pagrindu suformuota hipotezė, teigianti, kad įstaigoje „X“ darbuotojų mokymo vertinimas atliekamas nenuosekliai ir yra neefektyvus.

5. Dauguma respondentų (t. y. 87 proc.) teigia esantys nepatenkinti įstaigos „X“ organizuojamais mokymais (iš jų 51 proc. – darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, 36 proc. – valstybės tarnautojai). Tokį darbuotojų nepasitenkinimą daugiausia lemia nepakankamas mokymo dažnumas (92 proc. respondentų), darbuotojams neaktualios mokymo temos (87 proc. respondentų), kai kuriais atvejais – taikomi mokymo metodai (61 proc. respondentų). Didesnį darbuotojų, įstaigoje „X“ dirbančių pagal darbo sutartis, nepasitenkinimą mokymais lemia tai, kad jie rečiau dalyvauja mokymuose, jų mokymui skiriama mažiau lėšų.

SIŪLYMAI

1. Darbuotojų mokymas viešojo administravimo įstaigose turėtų būti suprantamas ne kaip formalumas, o kaip kompleksinis procesas, kuriuo siekiama parengti kvalifikuotus specialistus ir užtikrinti, kad naujos žinios ir gebėjimai būtų pritaikomi darbe ir didintų jo našumą.

2. Nustatant darbuotojų mokymo poreikį, turėtų būti atliekamas darbuotojų kompetencijų vertinimas, taip pat turėtų būti sudaroma galimybė darbuotojams pareikšti savo nuomonę apie jų kompetencijos stoką ir jiems reikalingus mokymus.

3. Darbuotojai turėtų būti supažindinami su konkrečiais ir pamatuojamais būsimų mokymų tikslais, t. y. darbuotojams turėtų būti paaiškinama, kaip turi pasikeisti jų darbo atlikimas (elgsena), kad jie atitiktų įstaigos keliamus reikalavimus ir jų veikla (darbo atlikimas) būtų vertinama labai gerai, taip pat turėtų būti nurodoma, kokie mokymo tikslų pasiekimo vertinimo kriterijai bus naudojami.

4. Renkantis darbuotojų mokymo metodus, didžiausias lyginamasis svoris turėtų būti suteikiamas mokymo metodo efektyvumo kriterijui. Be to, prioritetas turėtų būti teikiamas tiems mokymo metodams, kuriuos taikant darbuotojai įtraukiami aktyviai dalyvauti mokymo programoje ir įgyja ne tik teorinių žinių, bet ir praktinių įgūdžių.

5. Darbuotojams organizuojamų mokymų nauda ir jų efektyvumas turėtų būti nuolatos stebimi, siekiant užtikrinti, kad mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius darbuotojai taikytų atlikdami jiems pavestas užduotis. Be to, darbuotojų mokymo vertinimas turėtų būti atliekamas ir tam, kad būtų identifikuojami ir eliminuojami darbuotojų mokymo proceso trūkumai (t. y. tobulinamas mokymo procesas).

LITERATŪRA

1. **Azizia N., et al.** Modeling Job Rotation in Manufacturing Systems: The Study of Employee's Boredom and Skill Variations // *International Journal of Production Economics*. – 2010, No. 123(1), p. 69–85. – ISSN 0925-5273
2. **Baldwin T. T., Ford J. K.** Transfer of Training: a Review and Directions for Future Research // *Personnel Psychology*. – 1988, No. 41(1), p. 63–105. – ISSN 1744-6570
3. **Ball D. L., Cohen D. K.** Developing Practice, Developing Practitioners: Toward a Practice-based Theory of Professional Education // *Teaching as the Learning Profession: Handbook of Policy and Practice* / Editors: Sykes G., Darling-Hammond L. – San Francisco: Jossey Bass, 1999, p. 3–32. – ISBN 978-0-7879-4341-7
4. **Balvočiūtė R., Skunčikienė S.** Mokymo(-si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. – 2007, Nr. 42, p. 23–37. – ISSN 1392-1142
5. **Bakanauskienė I.** Personalo valdymas. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008. – 343 p. – ISBN 978-9-955-12431-3
6. **Bukantaitė D.** Mokymasis darbo vietoje paslaugas teikiančiose, sveikatos priežiūros ir naftos perdirbimo sektoriaus organizacijose // *Šiuolaikinio specialisto kompetencijos: teorijos ir praktikos dermė: 5-osios tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos straipsnių rinkinys*. – Kaunas: Kauno kolegija, 2011, Nr. 1, p. 77–82. – ISSN 2029-4557
7. **Camp R. et al.** Toward a More Organizationally Effective Training Strategy and Practice. – Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1986. – 100 p. – ISBN 978-0-835-97771-5
8. **Chatzimouratidis A. et al.** Decision Support Systems for Human Resource Training and Development // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2012, No. 23(4), p. 662–693. – ISSN 1466-4399
9. **Cherniss C., Goleman D.** The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations. – San Francisco: Jossey-Bass, 2001. – 352 p. – ISBN 0-7879-5690-2
10. **Colquitt J. A. et al.** Trainee Attributes and Attitudes Revisited: a Meta-Analysis of Research on Training Motivation // *Journal of Applied Psychology*. – 2000, No. 85(5), p. 678-707. – ISSN 0021-9010

11. **Dessler G.** Human Resource Management. – New Jersey: Prentice Hall, 2007. – 801 p. – ISBN 978-0-131-74617-6
12. **Dessler G.** Personalo valdymo pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – 240 p. – ISBN 9986-850-36-3
13. **Dirani K. M.** Professional Training as a Strategy for Staff Development: A Study in Training Transfer in the Lebanese Context // European Journal of Training and Development. – 2012, No. 36(2), p. 158–178. <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=7&sid=3cd2b9b6-39d0-412b-834f-a45189700971%40sessionmgr15&hid=21&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=eric&AN=EJ978762> [žiūrėta 2013 10 13]
14. **Drucker P. F.** Management: Task, Responsibilities, Practices. – New York: Harper & Row, 1993. – 864 p. – ISBN 978-0-8873-0615-0
15. **Graham K., Mihal W.** Can Your Management Development Needs Surveys be Trusted? // Training & Development Journal. – 1986, No. 40(3), p. 38–42. <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=15&sid=3cd2b9b6-39d0-412b-834f-a45189700971%40sessionmgr15&hid=21&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=eue&AN=9074223> [žiūrėta 2013 10 13]
16. **Grove D. A., Ostroff C.** Program Evaluation // Developing Human Resources / Editor Wexley K. N. – Washington: Bureau of National Affairs, 1991, p. 5–185. – ISBN 3920-050-21-2
17. **Holton E. F. III.** Holton's Evaluation Model: New Evidence and Construct Elaborations // Advances in Developing Human Resources. – 2005, No. 7(1), p. 37–54. <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=17&sid=3cd2b9b6-39d0-412b-834f-a45189700971%40sessionmgr15&hid=21&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=15934686> [žiūrėta 2013 10 15]
18. **Holton E. F. III.** Large-Scale Performance-Driven Training Needs Assessment: a Case Study // Public Personnel Management. – 2000, No. 29, p. 249–268. <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=19&sid=3cd2b9b6-39d0-412b-834f-a45189700971%40sessionmgr15&hid=21&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=3376385> [žiūrėta 2013 10 15]
19. **Johnson D. W.** Take Two Classes and Call Me in the Morning: The Case for Training Wellness // Hospital Material Management Quarterly. – 1996. No. 17(3), p. 21–29. <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=21&sid=3cd2b9b6-39d0-412b-834f-a45189700971%40sessionmgr15&hid=21&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=3376385>

ionmgr15&hid=21&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=9602124154 [žiūrėta 2013 10 18]

20. **Jucevičienė P., Lepaitė D.** Kompetencijos sampratos erdvė // Socialiniai mokslai. – 2000, Nr. 1(22), p. 44–50. – ISSN 1392-0758

21. **Jurkauskas A.** Visuotinės kokybės vadyba. – Kaunas: Technologija, 2006. – 246 p. – ISBN 9955-250-71-2

22. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Judex, 2002. – 398 p. – ISBN 9986-948-65-7

23. **Kirkpatrick D. L.** Evaluating Training Programs: The Four Levels. – San Francisco: Berrett-Koehler, 1994. – 229 p. – ISBN 1881-052-49-4

24. **Kumpikaitė V.** Human Resource Training Evaluation // Engineering economics. – 2007, No. 5(55) p. 29–36. – ISSN 1392-2785

25. **Le Boterf G.** Dar kartą apie kompetenciją: 15 pasiūlymų įprastoms idėjoms išplėtoti. – Klaipėda, 2010. – 142 p. – ISBN 978-9-955-18525-3

26. **Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas.**
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=456637 [žiūrėta 2013 10 21].

27. **Lin, Y-C., Jacobs R. L.** The Perceptions of Human Resource Development Professionals in Taiwan Regarding their Working Relationships with Subject Matter Experts (SMEs) during the Training Design Process // Human Resource Development International. – 2008, No. 11(3), p. 237–252. – ISSN 1469-8374

28. **Mager F. R.** Preparing Instructional Objectives. – Palo Alto: Fearon Publishers, 1962. – 60 p. – ISBN 978-0-822-45601-8

29. **Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A.** Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000. – 184 p. – ISBN 9986-13-853-1

30. **Mathews B. P. et al.** Quality training: Needs and Evaluation-Findings from a European Survey // Total Quality Management & Business Excellence. – 2001, No. 12(4), p. 483–490.
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=15&sid=3cd2b9b6-39d0-412b-834f-a45189700971%40sessionmgr15&hid=21&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=5094095> [žiūrėta 2013 10 21]

31. **McArdle G. E. H.** Conducting a Needs Assessment for Your Work Group // Supervisory Management. – 1996, No. 41(3), p. 6–7. <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=17&sid=3cd2b9b6->

39d0-412b-834f-a45189700971%40sessionmgr15&hid=21&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=9603111569 [žiūrėta 2013 10 21]

32. **McClelland S., Samuel B.** Training Needs Assessment: an “Open-Systems“ Application // *Journal of European Industrial Training*. – 1993, No. 17(1), p. 12–18. – ISSN 0309-0590
33. **McGehee M., Thayer P. W.** *Training in Business and Industry*. – New York: John Wiley & Sons, 1961. – 305 p. – ISBN 978-0-471-58410-0
34. **Mihiotis A.** *Human Resource Management*. – Patras: Hellenic Open University, 2005. – 124 p. – ISBN 9-6053-8579-1
35. **Морозова Г. Б.** *Психологическое сопровождение организации и персонала*. – Санкт-Петербург: Речь, 2006. – 400 с. – ISBN 5-9268-0415-9
36. **Nowack K. M.** A True Training Need Analysis // *Training & Development Journal*. – 1991, No. 45(4), p. 69–74. – ISSN 0041-0861
37. **Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas**. <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.654> [žiūrėta 2013 10 21]
38. **Patapas A., 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. – ISSN 1648-2603
39. **Phillips J. J.** How much is the Training? // *Training and Development*. – 1996, No. 50(4), p. 20–24. – ISSN 1055-9760
40. **Phillips J. J.** *Handbook of training evaluation and measurement methods*. – Houston: Gulf Publishing, 1983. – 316 p. – ISBN 0-8720-1877-6
41. **Puškorius S., Vanagas R.** Kvalifikacijos kėlimo sistemos efektyvumo didinimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldoje // *Viešoji politika ir administravimas*. – 2011, Nr. 10(4), p. 618-632. – ISSN 2029-2872
42. **Raipa A., Velička A.** Valstybės tarnautojų mokymo-lavinimo turinio ir formų pokyčiai // *Viešoji politika ir administravimas*. – 2003, Nr. 5, p. 77–83. – ISSN 1648-2603
43. **Raj A. S.** Training and Development Facilities in Select Central Public Sector Enterprises: A Study // *The Journal of Institute of Public Enterprise*. – 2012, No. 35(1), p. 99–112. – ISSN 0971-1864
44. **Rossett A.** *Training Needs Assessment*. – Englewood Cliffs: Educational Technology Publications, 1987. – 294 p. – ISBN 0-87778-195-8

45. **Rothwell W. J.** Beyond Training and Development: State-of-the-Art Strategies for Enhancing Performance. – New York: AMACOM, 1996. – 384 p. – ISBN 0-8144-0285-2
46. **Russell A. et al.** Maximising the Impact of Teaching Assistants: Guidance for School Leaders and Teachers. – Oxon: Routledge, 2013. – 120 p. – ISBN 0-4156-6128-5
47. **Sakalas A.** Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai. – Kaunas: Technologija, 1996. – 179 p. – ISBN 9986-13-3653
48. **Shipley F., Golden P.** How to Analyze and Adress Your Organization's Learning Needs // Fundamentals. – 2013, No. 3, p. 29–31. <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=11&sid=3cd2b9b6-39d0-412b-834f-a45189700971%40sessionmgr15&hid=21&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=f5h&AN=85852329> [žiūrėta 2013 10 13]
49. **Strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodika.** http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=384507 [žiūrėta 2013 10 25]
50. **Thomas A., Panchal A.** Case in Competency: Training Need Assessment // SCMS Journal of Indian Management. – 2010. No. 4, p. 5–15. <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=30&sid=3cd2b9b6-39d0-412b-834f-a45189700971%40sessionmgr15&hid=21&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=51924157> [žiūrėta 2013 10 21]
51. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. – 626 p. – ISBN 9955-563-26-5
52. **Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybių skaičiaus pokyčiai (visose valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose).** <http://www.vtd.lt/index.php?1732162403> [žiūrėta 2013 10 21]
53. **Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2012 metais ataskaita.** <http://www.vtd.lt/index.php?1878204631> [žiūrėta 2013 10 21]
54. **Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašas.** http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=440703&p_query=&p_tr2=2 [žiūrėta 2013 10 21]
55. **Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategija.** http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=390874&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2013 10 22]
56. **Van Dyk P. S. et al.** Training Management. – Johannesburg: Thomson, 1997. – 579 p. – ISBN 1-8686-4026-4

57. **Velada R., Caetano A.** Training Transfer: the Mediating Role of Perception of Learning // Journal of European Industrial Training. – 2007, No. 31, p. 283–96. – ISSN 0309-0590
58. **Velička A.** Siekiant bendros kompetencijos Europos Sąjungos valstybės tarnyboje // Valstybės tarnybos aktualijos. – 2005, Nr. 2, p. 19–21. – ISSN 1648-8075
59. **Watkins K. E. et al.** The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement and Validation // Human Resource Development Quarterly. – 2004, No. 15(1), p. 31–55. – ISSN 1044-8004
60. **Werner J. M., DeSimone R. L.** Human Resource Development. – South Western: Cengage Learning, 2003. – 577 p. – ISBN 978-0-538-48099-4

Butkutė-Žverelo A. Darbuotojų mokymas viešojo administravimo įstaigoje „X“ / Žmonių išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. T. Sudnickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 77 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas ir įvertintas viešojo administravimo įstaigoje „X“ taikomas darbuotojų mokymo procesas, nustatyta darbuotojų mokymo proceso problematika ir pateikti siūlymai, kaip spręsti viešojo administravimo įstaigoje „X“ identifikuotas darbuotojų mokymo problemas. Pirmoje darbo dalyje aiškinama darbuotojų mokymo samprata ir esmė, analizuojami viešojo sektoriaus darbuotojų mokymo teoriniai ir teisiniai aspektai. Antroje darbo dalyje tiriamas viešojo administravimo įstaigoje „X“ taikomas darbuotojų mokymo procesas, analizuojant atskirus jo etapus: mokymo poreikio nustatymą, mokymo tikslų formavimą, mokymo įgyvendinimą ir mokymo vertinimą. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, vertinamas įstaigos „X“ darbuotojų mokymo proceso efektyvumas ir nauda.

Pagrindiniai žodžiai: darbuotojų mokymas, mokymo poreikio nustatymas, mokymo metodai, mokymo vertinimas.

Butkutė-Žverelo A. Personnel training in “X” organization of public administration / Master Thesis in Human Resource Management. Supervisor assoc. prof. dr. T. Sudnickas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Policy and Management, 2013. – 77 p.

ANNOTATION

The Master Thesis include the analysis and the evaluation of personnel training process in “X” organization of public administration, also the identification of weaknesses in personnel training process, as well as proposals for the elimination of those weaknesses. The first part of the Master Thesis reveals the personnel training concept and its essence; both theoretical and legal aspects are discussed. The second part of the Master Thesis includes an empirical study of personnel training process in “X” organization of public administration. Each component of training process is being analysed: training needs assessment, training designing (including the identification of training

objectives), training implementation and training evaluation. Based on the survey results the conclusions about the effectiveness of personnel training process in the organization “X” are made.

Key words: personnel training, training needs assessment, training methods, training evaluation.

Butkutė-Žverelo A. Darbuotojų mokymas viešojo administravimo įstaigoje „X“ / Žmonių išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. T. Sudnickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2013. – 77 p.

SANTRAUKA

Viešojo administravimo įstaigos „X“ darbuotojų mokymo proceso tyrimas aktualus tuo, kad jo metu identifikuojami įstaigos „X“ darbuotojų mokymo proceso trūkumai, kuriuos eliminavus galima užtikrinti efektyvų įstaigos „X“ darbuotojų mokymą, turintį įtakos darbuotojų darbo rezultatyvumui, kuris, savo ruožtu, lemia didesnę visuomenės patenkinimą viešojo sektoriaus organizacijos darbu. Tyrimas naujas tuo, kad jo metu analizuojamas ne tik valstybės tarnautojų, bet ir darbuotojų, įstaigoje „X“ dirbančių pagal darbo sutartis, mokymas.

Apskritai viešojo sektoriaus darbuotojų veikla Lietuvoje vertinama gana prastai, tam įtakos iš dalies gali turėti neefektyvus viešojo sektoriaus darbuotojų mokymas, tačiau Lietuvoje trūksta valstybės institucijų ir įstaigų darbuotojų mokymo proceso tyrimų, galinčių atskleisti darbuotojų mokymo proceso trūkumus. Viešojo administravimo įstaigos „X“ darbuotojų mokymo proceso tyrimas atliekamas siekiant išanalizuoti darbuotojų mokymo procesą įstaigoje „X“, nustatyti jo privalumus ir trūkumus bei įvertinti jo efektyvumą.

Pirmoje darbo dalyje atliekama mokslinės metodinės literatūros analizė ir teisinių dokumentų analizė, kurios pagrindu suformuotos šios tyrimo hipotezės: (1) darbuotojų mokymo poreikiai nustatomi remiantis tiesioginių vadovų rekomendacijomis, (2) mokymo tikslai darbuotojams nėra pakankamai aiškūs, (3) mokymo metodai darbuotojų lūkesčius atitinka tik iš dalies, (4) mokymo vertinimas atliekamas nesistemiškai ir nenuosekliai.

Antroje darbo dalyje aprašoma empirinio tyrimo metodologija ir atliekama tyrimo metu gautų duomenų analizė, apžvelgiant visus mokymo proceso etapus: darbuotojų mokymo poreikio nustatymą, mokymo tikslų formavimą, mokymo įgyvendinimą ir mokymo vertinimą. Tyrimui atlikti naudojami šie metodai: įstaigos „X“ dokumentų analizė, atsakingų asmenų (vadovų) interviu, anketinė darbuotojų apklausa.

Atlikus tyrimą, nustatyta, kad darbuotojų mokymo procesas įstaigoje „X“ netenkina darbuotojų poreikių ir lūkesčių, todėl darbuotojų yra vertinamas neigiamai. Be to, tyrimo rezultatai iš esmės patvirtina visas tyrimo hipotezes. Darbuotojų mokymo efektyvumui didinti įstaigoje „X“ siūloma: (1)

taikyti kompetencijų vertinimu pagrįstą darbuotojų mokymo poreikio nustatymą, (2) darbuotojus supažindinti su būsimų mokymų tikslais ir jų pasiekimo vertinimo kriterijais, (3) renkantis mokymo metodą, prioritetą teikti mokymo metodo efektyvumo kriterijui, o ne kainos kriterijui, (4) nuolatos atlikti darbuotojų mokymo vertinimą, o jo rezultatus naudoti mokymo proceso tobulinimui.

Butkutė-Žverelo A. Personnel training in “X” organization of public administration / Master Thesis in Human Resource Management. Supervisor assoc. prof. dr. T. Sudnickas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Policy and Management, 2013. – 77 p.

SUMMARY

The outcomes of the study of personnel training process in “X” organization of public administration are relevant because they reveal the weaknesses of personnel training process which can be eliminated in order to ensure the efficiency of personnel training in organization “X”. Equally the efficiency of personnel performance could be improved, thus the greater satisfaction of the society concerning the performance of whole organization “X” could be achieved. New about this study is that personnel training process is analysed concerning both training of public servants and training of employees.

In general, the performance of the personnel of public sector organizations is considered to be inefficient in Lithuania. This may partly be affected by an inefficient personnel training process in public sector institutions, unfortunately, there is a lack of researches in public sector’s personnel training that could reveal the weaknesses in the process of training. The study of personnel training process in “X” organization is carried out in order to identify its strengths and weaknesses, as well as assess its effectiveness.

The first part of the Master Thesis reveals the concept of personnel training process through the analysis of scientific literature and national legislation. This analysis forms the basis for the research hypotheses: (1) training needs assessment is based on the opinion of the managers, (2) personnel training objectives are not clear enough, (3) personnel training methods meet the expectations of personnel only in part, (4) training evaluation process is inconsistent.

The second part of the Master Thesis includes the description of the methodology of an empirical study and the analysis of the results of the study. In the analysis of the study results all phases of the personnel training process are taken into account: training needs assessment, training designing (including the identification of training objectives), training implementation and training evaluation. The study is carried out using the following techniques: the analysis of the documents of the organization “X”, interview, questionnaire survey.

The results of the study show that personnel training process in organization “X” does not meet the needs and expectations of the personnel, therefore it is evaluated negatively by the personnel. In addition, the results of the study partially confirmed all the hypotheses of the research. In order to increase the efficiency of the personnel training, the organization “X” is proposed: (1) to apply a competence-based training needs assessment, (2) to inform the personnel about the training purposes and the assessment criterias of the achievements, (3) to prioritize the efficiency criteria of the training method, rather than the price criteria, (4) continuously conduct the evaluation of personnel training and use its results to improve the training process.

PRIEDAI

INTERVIU KLAUSIMYNAS**I. Mokymo poreikio nustatymo vertinimas.**

1. Ar Jūsų įstaigoje nustatomas darbuotojų¹ mokymo poreikis?
2. Koku būdu nustatomas darbuotojų mokymo poreikis Jūsų įstaigoje:
3. Ar įstaigos vadovai dalyvauja mokymo poreikio nustatymo procese?
4. Ar, jūsų manymu, įstaigos organizuojami mokymai atitinka darbuotojų poreikius?
5. Ar įstaigoje vertinama, ar darbuotojų turimų kompetencijų lygis atitinka jiems pavestų užduočių vykdymui reikalingų kompetencijų lygį?
6. Ar įstaigoje planuojama, kokių kompetencijų darbuotojams gali reikėti ateityje vykdant naujas užduotis?

II. Mokymo tikslų nustatymo vertinimas.

7. Ar Jūsų įstaigoje nustatomi darbuotojų mokymo tikslai?
8. Kaip Jūsų įstaigoje nustatomi darbuotojų mokymo tikslai?
9. Ar, dalyvaudami mokymuose, darbuotojai visada žino, ką konkrečiai turi išmokti ir kodėl?
10. Ar darbuotojai dalyvauja tik tuose mokymuose, kurie susiję su jų atliekamu darbu (užduotimis)? Jei ne, tai kodėl?
11. Ar įstaigoje rengiami individualūs darbuotojų mokymo planai?
12. Kaip Jūsų įstaigoje atrenkami darbuotojai dalyvauti mokymo programose?

III. Mokymo įgyvendinimas.

13. Kurie mokymo metodai Jūsų įstaigos organizuojamuose mokymuose naudojami dažniausiai:
 - a) mokymai darbo vietoje;
 - b) mentorystė;
 - c) atvejų analizė;
 - d) simuliaciniai, imitaciniai žaidimai;
 - e) mokymai internetu (kompiuterinės mokymo programos, videokonferencijos ir kt.);

- f) mokymai su instruktoriumi (seminarai, prezentacijos ir kt.);
- g) savarankiškas mokymasis;
- h) stažuotės;
- i) sisteminga darbuotojų rotacija ir perkėlimas.

14. Kokia forma mokymo medžiaga dažniausiai pateikiama Jūsų įstaigos organizuojamuose mokymuose:

- a) tekstine;
- b) garsine (žodine);
- c) vaizdine;
- d) garsine (žodine) ir vaizdine;
- e) diskutuojant;
- f) žaidimų, situacijų forma ir kt.

IV. Mokymo vertinimas.

15. Ar Jūsų įstaigoje vertinami įvykę darbuotojų mokymai, siekiant išsiaiškinti jų naudą?

16. Ar įstaigoje vertinamas darbuotojų pasitenkinimas įvykusiais mokymais?

17. Ar įstaigoje vertinamas darbuotojo žinių padidėjimo lygis po mokymo?

18. Ar įstaigoje vertinami darbuotojo elgsenos (darbo atlikimo) pokyčiai po mokymo?

19. Ar įstaigoje vertinamas pasikeitusios darbuotojo elgsenos (darbo atlikimo) poveikis bendriems įstaigos rezultatams?

¹ Sąvoka „darbuotojas“ apima ir valstybės tarnautojus, ir darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartį

2 PRIEDAS

ANKETINĖS APKLAUSOS KLAUSIMYNAS

Gerbiamas respondente,

esu Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto magistrantė. Šiuo metu rašau bagiamąjį magistro darbą tema „Darbuotojų mokymas viešojo administravimo įstaigoje X“ ir atlieku darbuotojų mokymo ir jo efektyvumo tyrimą Jūsų įstaigoje. Maloniai prašau Jūsų sudalyvauti šioje apklausoje. Užtikrinu, kad Jūsų atsakymai liks konfidencialūs ir bus naudojami tik apibendrintoms išvadoms.

I. Mokymo poreikio nustatymo vertinimas.

1. Įvertinkite teiginius apie darbuotojų mokymo poreikio nustatymo procesą Jūsų įstaigoje:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
aš žinau, kokių žinių ir gebėjimų man reikia, kad tinkamai atlikčiau man pavestas užduotis				
aš turiu visas žinias ir gebėjimus, kurių man reikia, kad tinkamai atlikčiau man pavestas užduotis				
aš visada galiu išsakyti savo nuomonę apie man reikalingus mokymus				
organizacija visada atsižvelgia į mano nuomonę apie man reikalingus mokymus				
mano organizacijos man organizuojami mokymai visiškai atitinka mano poreikius				

II. Mokymo tikslų nustatymo vertinimas.

2. Įvertinkite teiginius apie darbuotojų mokymo tikslų nustatymo procesą Jūsų įstaigoje:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
dalyvaudamas mokymuose, visada žinau, ką				

konkrečiai turiu išmokti ir kodėl				
kartais dalyvauju mokymuose nesuprasdamas, kam man jų reikia				
kai žinau, ką ir kodėl turiu išmokti, didėja mano motyvacija mokytis				
dalyvauju tik tuose mokymuose, kurie susiję su mano atliekamu darbu (užduotimis)				
dalyvavimas mokymuose turi įtakos mano darbo rezultatų kokybei;				
dalyvavimas mokymuose turi įtakos mano karjeros augimui;				
organizacijoje yra parengtas ir man žinomas individualus mano mokymo planas				

3. Įvertinkite, kiek Jums svarbūs šie mokymo tikslai (balais nuo 1 iki 5, kur 1 – žemiausias įvertinimas, 5 – aukščiausias įvertinimas):

	1	2	3	4	5
ugdyti analitinį mąstymą (mokytis identifikuoti ir spręsti problemas)					
mokytis dalykinio bendravimo įgūdžių					
plėtoti profesinius įgūdžius (reikalingus specifiniams uždaviniams atlikti)					
tobulinti vadovavimo gebėjimus (stiprinti lyderiavimo, valdymo kompetenciją)					
plėtoti žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje					
tobulinti gebėjimus ir įgūdžius, reikalingus užtikrinti kokybišką paslaugų teikimą					
tobulinti gebėjimus, susijusius su dalyvavimu Europos Sąjungos sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesuose					

III. Mokymo įgyvendinimo vertinimas.

4. Kaip dažnai dalyvaujate mokymuose?
a) Rečiau nei kartą per metus;

- b) Vieną kartą per metus;
- c) Du kartus per metus;
- d) Tris kartus per metus ir dažniau;
- e) Nedalyvauju

5. Įvertinkite šių mokymo metodų efektyvumą (balais nuo 1 iki 5, kur 1 – žemiausias įvertinimas, 5 – aukščiausias įvertinimas):

	1	2	3	4	5
mokymas (instruktavimas) darbo vietoje					
mentorstė					
atvejų analizė					
imitaciniai, simuliaciniai žaidimai					
kompiuterizuotas mokymasis (kompiuterinės mokymo programos, videokonferencijos ir kt.)					
mokymai su instruktoriumi (seminarai, prezentacijos ir kt.)					
savarankiškas mokymasis					
stažuotės					
sistemiinga darbuotojų rotacija ir perkėlimas					

6. Kiek, Jūsų nuomone, svarbūs šie kriterijai, renkantis mokymo metodą? Įvertinkite balais nuo 1 iki 5 (kur 1 – žemiausias įvertinimas, 5 – aukščiausias įvertinimas):

	1	2	3	4	5
mokymo metodo kaina					
mokymo metodo trukmė					
mokymo metodo pritaikomumas					
mokymo metodo efektyvumas					
mokymo metodo įtaka darbuotojų motyvacijai					

7. Įvertinkite, kaip geriausiai įsisavinate mokymo medžiagą (balais nuo 1 iki 5, kur 1 – žemiausias įvertinimas, 5 – aukščiausias įvertinimas):

	1	2	3	4	5

skaitydamas					
klausydamasis					
matydamas vaizdinę medžiagą					
klausydamasis ir matydamas vaizdinę medžiagą					
dalyvaudamas diskusijose					
įsitraukdamas praktiškai (žaidimai, situacijos, atvejų analizės ir kt.)					

8. Ar jaučiatės skatinami mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius taikyti darbe?

- a) Taip;
- b) Ne;
- c) Sunku pasakyti

9. Mokymuose įgytų žinių, įgūdžių panaudojimą praktikoje skatina šie veiksniai (balais nuo 1 iki 5, kur 1 – žemiausias įvertinimas, 5 – aukščiausias įvertinimas):

	1	2	3	4	5
mano asmeninės savybės					
mano motyvacija					
mokymo procesas (mokymo sąsajos su atliekamu darbu, mokymo metodai ir kt.)					
vadovų palaikymas, paskatinimas					
bendradarbių tarpusavio parama					

IV. Mokymo vertinimas.

10. Įvertinkite teiginius apie darbuotojų mokymo procesą Jūsų įstaigoje:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
po mokymo organizacija visada teiraujasi mano nuomonės apie įvykusio mokymo naudą				
aš esu visiškai patenkintas organizacijos man organizuojamais mokymais				
aš esu visiškai patenkintas taikomais mokymo metodais				

aš esu visiškai patenkintas mokymą vedančiais dėstytojais (instruktoriais)				
aš esu visiškai patenkintas mokymų dažnumu				
aš esu visiškai patenkintas mokymų temomis (paskirtimi)				
po dalyvavimo mokymuose mano žinios ir įgūdžiai pagerėja				
visas mokymuose įgytas žinias ir įgūdžius efektyviai pritaikau darbe				
kai aš darbe pritaikau mokymuose įgytas žinias ir gebėjimus, pagerėja organizacijos darbo rezultatai				

V. Demografiniai klausimai.

11. Koks Jūsų darbo stažas įstaigoje?

- a) Mažiau nei 6 mėnesiai
- b) Nuo 6 mėnesių iki 1 metų
- c) Nuo 1 iki 3 metų
- d) Nuo 3 iki 6 metų
- e) Nuo 6 iki 9 metų
- f) Nuo 10 metų ir daugiau

12. Jūsų išsilavinimas:

- a) Vidurinis
- b) Profesinis
- c) Aukštasis neuniversitetinis
- d) Aukštasis universitetinis
- e) Studijuoju

13. Ar Jūsų išsilavinimas susijęs su Jūsų darbo veiklos sritimi (atliekamomis funkcijomis) įstaigoje, kurioje dabar dirbate?

- a) nesusijęs
- b) labiau nesusijęs, nei susijęs
- c) labiau susijęs, nei nesusijęs
- d) susijęs

14. Jūsų lytis:

- a) Vyras
- b) Moteris

15. Jūsų pareigos:

- a) Specialistas
- b) Vyresnysis specialistas;
- c) Vyriausiasis specialistas
- d) Skyriaus vedėjo pavaduotojas
- e) Skyriaus vedėjas
- f) Patarėjas

16. Jūs esate:

- a) Valstybės tarnautojas;
- b) Darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį