

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

VIRGINIJA MALINAUSKIENĖ

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ TOBULINIMAS
VŠĮ CENTRO POLIKLINIKOJE**
Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
doc. dr. *Rūta Dačiulytė*

VILNIUS
2015

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

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ TOBULINIMAS
VŠĮ CENTRO POLIKLINIKOJE**

*Sveikatos apsaugos įstaigų administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N71001*

Vadovė

----- **doc. dr. Rūta Dačiulytė**

2015-03-26

Recenzentas

2015

Atliko

----- **stud. V. Malinauskienė**

2015-03-26

**VILNIUS
2015**

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ BEI JŲ TOBULINIMO TEORINĖ SAMPRATA.....	15
1.1. Žmogiškųjų išteklių ir kitų sinonimiškų sąvokų samprata bei paskirtis.....	15
1.2. Žmogiškųjų išteklių reikšmė organizacijoje.....	18
1.3. Tobulinimo, vystymo, ugdymo, mokymo(si) sąvokų samprata.....	21
1.4. Žmogiškųjų išteklių vystymo teoriniai aspektai.....	24
2. MOKYMO(SI) IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO(SI) PROCESAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO KONTEKSTE	27
2.1. Mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo(si) procesas, jo sudėtinės dalys.....	27
2.2. Mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo(si) galimybės ir poreikių mokytis nustatymas.....	28
2.3. Mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo(si) motyvacija ir skatinimas.....	34
2.4. Mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo(si) tikslai ir metodų parinkimas.....	36
2.5. Mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo(si) proceso rengimas ir įgyvendinimas.....	39
2.6. Mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo(si) rezultatyvumo vertinimas ir problemos.....	41
3. TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS.....	46
4. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR APIBENDRINIMAI.....	52
4.1. VšĮ Centro poliklinika ir jos žmogiškųjų išteklių vystymas.....	52
4.2. Anketinės apklausos tyrimo analizė.....	56
4.3. Interviu tyrimo analizė.....	81
IŠVADOS.....	88
REKOMENDACIJOS IR SIŪLYMAI.....	91
LITERATŪRA.....	92
ANOTACIJA.....	103
ANOTATION.....	103
SANTRAUKA.....	104
SUMMARY.....	105
PRIEDAI.....	106

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Mokymo proceso struktūra.....	21
2 pav. Holistinė asmens ugdymo samprata.....	23
3 pav. Mokymo(si) vyksmas.....	27
4 pav. Suaugusiųjų mokymosi formų įvairovė.....	30
5 pav. Suaugusiųjų mokymosi interesų laukas.....	36
6 pav. VšĮ Centro poliklinikos medicinos darbuotojų anketinės apklausos tyrimo modelis.....	47
7 pav. VšĮ Centro poliklinikos vadovų struktūruoto interviu apklausos tyrimo modelis.....	49
8 pav. VšĮ Centro poliklinikos personalo struktūra.....	51
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	55
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	56
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	56
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	56
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas.....	57
14 pav. VšĮ CP investavimas į žmogiškuosius išteklius.....	57
15 pav. VšĮ CP atsižvelgimas į norą mokytis, tobulintis.....	58
16 pav. Respondentų indėlis į VšĮ CP vystymą ir jos veiklos kokybės gerinimą.....	58
17 pav. Holistinio požiūrio į mokymo(si) ir tobulinimo(si) procesą aspektai.....	59
18 pav. Pokyčių įvairovė žvelgiant holistiškai į kvalifikacijos tobulinimo procesą.....	59
19 pav. Individualių asmens ir įstaigos tikslų bei poreikių derinimas VšĮ CP.....	60
20 pav. Medicinos darbuotojų nuolatinį mokymą(si) ir tobulinimą(si) skatinantys motyvai.....	61
21 pav. Tobulintinos medicinos darbuotojų kompetencijų sritys.....	62
22 pav. Medicinos darbuotojų mokymo(si), tobulinimo(si) priežastys.....	63
23 pav. Mokymo(si) ir tobulinimo(si) formų priimtinumai.....	64
24 pav. Besimokančios organizacijos bruožus atitinkantys VšĮ CP organizaciniai bruožai.....	66
25 pav. Medicinos darbuotojų dalyvavimo mokymuose dažnumas.....	67
26 pav. Informacijos apie mokymo pobūdį pateikimas.....	68
27 pav. Už ŽI mokymą(si) ir tobulinimą(si) atsakingų darbuotojų egzistavimas VšĮ CP.....	69
28 pav. Kompetencijų vertinimo sistemos nauda	71

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso vertinimas.....	75
2 lentelė. Mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso problemos ir siūlymai.....	77
3 lentelė. Kokybinio tyrimo rezultatai: kategorijos ir subkategorijos.....	81

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Žmogiškųjų išteklių sampratos apibrėžimai.....	106
2 priedas. Darbuotojų mokymo metodai.....	108
3 priedas. SPŽI apklausos anketa.....	111
4 priedas. Struktūruoto interviu klausimynas.....	118
5 priedas. Medicinos darbuotojų mokymo(si) bei tobulinimo(si) poreikių vertinimas.....	119
6 priedas. Aktualūs medicinos darbuotojų mokymo(si) bei tobulinimo(si) metodai.....	120
7 priedas. Medicinos darbuotojų nuomonė apie mokymo(si) ir tobulinimo(si) galimybes VšĮ CP.....	121
8 priedas. Esama darbuotojų vertinimo situacija VšĮ CP.....	122
9 priedas. Mokymo(si) ir tobulinimo(si) procese kylantys sunkumai.....	123
10 priedas. Duomenų grupavimas subkategorijomis ir kategorijomis.....	124

IVADAS

Konkurencijos augimas, kurį sukelia globalizacijos bei žinių ekonomikos plėtros procesai, formuoja specialistams ir kitiems darbo rinkos atstovams naujus reikalavimus: norėdami išlikti kompetentingi savo srityse jie privalo nuolat gilinti įgytas žinias ir tobulinti profesinius įgūdžius, greitai prisitaikyti prie kintančių darbo veiklos reikalavimų. Dabartinės rinkos sąlygomis darbdaviai pageidauja, kad įmonėse ir įstaigose dirbtų ne tik aukšto lygio profesionalai, bet ir kūrybiški, inteligentiški darbuotojai, kurie moka pritaikyti savo žinias ir gebėjimus naujose situacijose, pastebi problemas, daro pagrįstus sprendimus, sugeba orientuotis sudėtinguose socialiniuose santykiuose, geba bendrauti ir bendradarbiauti. Viena svarbiausių bei labiausiai pageidaujamų asmeninių darbuotojų savybių tampa mokymasis visą gyvenimą.

Temos aktualumas. Šiomis dienomis, vykstant globalizacijos ir tarptautinės integracijos procesams, plėtojantis žinių visuomenei, vis svarbesni tampa žmogiškieji ištekliai. Globalizacija ir integracija į tarptautinę erdvę – tai procesas, kuris reikalauja nemažai laiko ir proto sąnaudų. Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą ir joje įsitvirtinus, įvairiose veiklos srityse keliami nauji reikalavimai, keičiami standartai, įgyvendinamos naujos programos. Pasak E. Chlivicko (2007), žmogiškųjų išteklių svarba didėja tose šalyse, kurios turi ribotus gamtos turtus ir materialinius išteklius. Tokiose šalyse socialinę bei ekonominę raidą lemia žmogiškieji ištekliai, jų kokybė ir gebėjimai. Itin reikšmingas tuomet tampa žmogiškųjų išteklių potencialo tobulinimas. Pastaraisiais dešimtmečiais visuomenėje gausu permainų, kurias sukelia sparti informacijos ir komunikacijos technologijų raida ir žinių ekonomikos atsiradimas. Europa šiuo metu yra atsidūrusi žinių amžiuje, kai atsisukama į žmogų, jo sugebėjimus, žinias ir jų panaudojimo galimybes. Kaip teigia A. Bagdonienė ir F. Smolenskienė (2010), žmogiškųjų išteklių vystymas traktuojamas kaip ekonomikos sėkmės garantas. Žmogiškieji ištekliai vystosi per investicijas į švietimą. Šiuolaikinėje darbo rinkoje pagrindinis darbuotojų turtas – jų pastovus tobulėjimas ir gebėjimas prisitaikyti.

Pasak PSO ekspertų (2013), sveikatos priežiūros žmogiškieji ištekliai yra labai svarbus sveikatos priežiūros sistemos kapitalas, kuris turi lemiamą įtaką reformuojant sveikatos sistemą. Daugeliu atveju žmogiškųjų išteklių tobulinimas sveikatos įstaigose vyksta chaotiškai, nedėsningai. Didėja pacientų lūkesčiai, kurių įgyvendinimui bei patenkinimui reikia kuo profesionalesnių medicinos įstaigų žmogiškųjų išteklių. Nepakankamai vertinant žmogiškuosius išteklius sveikatos priežiūros įstaigose, kyla daug problemų, susijusių su paslaugų konkurencingumu rinkoje. Žmogiškieji ištekliai yra vienas iš svarbiausių sveikatos priežiūros organizacijos veiklos sėkmės veiksnių.

VšĮ Centro poliklinika, aptarnaujanti apie 134 tūkst. pacientų, yra viena iš didžiausių poliklinikų Baltijos šalyse. Joje ypatingas dėmesys skiriamas kokybiškam pacientų aptarnavimui, kuris

nepasiekiamas be kvalifikuotų specialistų komandos. Personalo žinių tobulinimas – vienas iš VšĮ Centro poliklinikos veiklos prioritetų. Siekiama, kad žmogiškųjų išteklių tobulinimas įstaigoje apimtų ne tik profesinės kvalifikacijos kėlimą, bet ir asmeninių (individualių) kompetencijų ugdymą.

Temos iširtumas. Žmogiškųjų išteklių vystymo samprata įvairių užsienio mokslininkų darbuose apibrėžiama skirtingai. Dešimt pirmaujančių žmogiškųjų išteklių vystymo idėjų (Joy-Matthews, et al., 2006) jau buvo aptartos šio amžiaus pradžioje. Žmogiškųjų išteklių vystymo teoriniai aspektai yra analizuojami daugelio užsienio autorių (Garavan, 2004; Armstrong, 2006; Lammintakanen, 2008; Pynes ir Lombardi, 2011; McGuire ir Jorgensen, 2011 ir kt.).

Lietuvoje labai didelis dėmesys skiriamas personalo valdymo sričiai (Sakalas, 2003, 2012; Garalis, 2004; Stankevičienė ir Lobanova, 2006; Bakanauskienė, 2008; Korsakienė, et al., 2011). Nauju aspektu nagrinėjamas ir žmogiškųjų išteklių tobulinimas, labiau gilinantis į savivaldaus mokymosi ir besimokančios organizacijos dalykus (Žemaitaitytė, 2007; Dačiulytė, 2012). Gana plačiai tiriama ir žmogiškųjų išteklių įtaka įmonių konkurencingumui, visai darbo rinkai (Bagdonavičius, 2002; Išoraitė, 2011). Mūsų šalyje į žmogiškųjų išteklių tobulinimą žiūrima per profesinio ugdymo, kvalifikacijos tobulinimo, perkvalifikavimo prizmę (Zuzevičiūtė, 2006; Tarasevičienė, et. al., 2008). Šie autoriai išsamiai tyrinėjo mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo reikšmę, mokymosi veiklos charakteristikas ir formas, jų svarbą šiuolaikinėje visuomenėje. Žmogiškųjų išteklių ugdymas išlieka neatsiejamas nuo nacionalinės kvalifikacijų sistemos kūrimo, jos tobulinimo bei pritaikymo darbo rinkai (Tūtlys ir Winterton, 2006).

Darbo naujumas. Sveikatos apsaugos sektorius labiau nei bet kuris kitas viešosios politikos sektorius yra priklausomas nuo darbo jėgos, kadangi sveikatos paslaugų teikimas didesne dalimi yra pagrįstas žmogiškaisiais ištekliais. Sveikatos priežiūros įstaigos nepakankamai išnaudoja savo darbuotojų galimybes, nors pripažįsta personalo svarbą. Sveikatos priežiūros darbuotojų tobulinimas suprantamas tik kaip profesinis ugdymas. Norint užtikrinti efektyvią šio sektoriaus veiklą, būtina įvairialypė specialistų kompetencija, kuri apimtų ne tik profesinių žinių gilinimą. Didėjant pacientų reikalavimams, tobulėjant technologijoms, vystantis ekonomikai, žmogiškieji ištekliai sveikatos priežiūros įstaigose turi nuolat tobulinti savo žinias informacinio raštingumo, bendrųjų socialinių gebėjimų srityse. Esminiu prioritetu vystant medicinos darbuotojų kompetencijas turėtų tapti holistinės žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos kūrimas, tačiau praktinis šio proceso įgyvendinimas nėra paremtas moksliniais tyrinėjimais, todėl VšĮ Centro poliklinikos žmogiškųjų išteklių tobulinimo analizė sąlygoja nagrinėjamos problemos naujumą.

Tyrimo objektas - VšĮ Centro poliklinikos žmogiškųjų išteklių tobulinimas.

Problema. Dabartinė situacija Lietuvoje skatina medicinos darbuotojus naujai pažvelgti į savo darbą, į aptarnaujamus pacientus, į teikiamas paslaugas. Konkurencinė kova sveikatos priežiūros

srityje yra negailestinga, tiek tarp viešųjų įstaigų, tiek tarp privačių paslaugų teikėjų. Įstaigos konkuruoja ir dėl pacientų, ir dėl kvalifikuotų specialistų. Tik tinkamai paruošti ir nuolat savo žinias tobulinantys medicinos darbuotojai nulemia teigiamą konkurencinės kovos rezultatą. Deja, ribotas sveikatos sektoriaus finansavimas sąlygoja ir nepakankamą, nenuoseklų, neišsamų sveikatos priežiūros įstaigų specialistų kompetencijų tobulinimą. Todėl darbe siekiama išsiaiškinti, ar medicinos darbuotojų mokymas ir mokymasis vyksta nuosekliai, ar požiūris į žmogiškųjų išteklių tobulinimą VšĮ Centro poliklinikoje yra holistinis?

Tiriant VšĮ Centro poliklinikos specialistų tobulinimo ypatumus keliama **hipotezė**: VšĮ Centro poliklinikos žmogiškųjų išteklių tobulinimas nėra pakankamai sistemiškas procesas, kuris galėtų užtikrinti dar efektyvesnę įstaigos vystymą bei individualesnį medicinos darbuotojų tobulėjimą.

Darbo tikslas – ištirti ir išanalizuoti medicinos darbuotojų tobulinimo procesą VšĮ Centro poliklinikoje ir įvardinti holistinio požiūrio į žmogiškųjų išteklių tobulinimą pagrindines kliūtis.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis moksliniais šaltiniais išnagrinėti žmogiškųjų išteklių tobulinimo sampratą, jos elementus ir funkcijas;
2. Išanalizuoti holistinį požiūrį į suaugusiųjų švietimą bei medicinos darbuotojų tobulinimą;
3. Išanalizavus mokslinę literatūrą bei darbą sveikatos apsaugos sistemoje reglamentuojančius dokumentus, parinkti tyrimo strategiją ir pritaikyti darbo problemai spręsti;
4. Nustatyti VšĮ Centro poliklinikos medicinos darbuotojų mokymo, mokymosi, kvalifikacijos tobulinimo galimybes, remiantis atliktu kiekybiniu tyrimu;
5. Ištirti VšĮ Centro poliklinikos administracijos vadovų požiūrį į įstaigos specialistų mokymo, mokymosi, kvalifikacijos tobulinimo procesus, remiantis atliktu kokybiniu tyrimu;
6. VšĮ Centro poliklinikoje aptarti tyrimo rezultatus bei pateikti rekomendacijas tinkamam žmogiškųjų išteklių tobulinimui įstaigoje.

Tyrimo metodai. Tiriant teorinius žmogiškųjų išteklių mokymo, mokymosi, tobulinimo klausimus, darbe buvo naudojami bendrieji mokslinio tyrimo metodai: sisteminė ir lyginamoji mokslinės literatūros analizė, sintezė, esminių temų sisteminimas ir apibendrinimas, loginis išvadų generavimas. Empiriniam tyrimui atlikti buvo taikyti kelių tipų tyrimo metodai – kokybinis (pusiau struktūrizuotas interviu ir dokumentų analizė), kiekybinis (anketinė apklausa) bei VšĮ Centro poliklinikos dokumentų analizė. Tyrimo metu surinkti duomenys buvo apdoroti Microsoft Excel ir Statistical Package for Social Sciences programomis. Šių tyrimo metodų pagalba buvo gauti patikimi duomenys apie žmogiškųjų išteklių tobulinimą VšĮ Centro poliklinikoje.

Darbo praktinė reikšmė. Ištyrus VšĮ Centro poliklinikos žmogiškųjų išteklių tobulinimo procesą, įstaigoje buvo pristatyti darbo rezultatai, nurodytos esminės spragos medicinos darbuotojų mokymo,

mokymosi, tobulinimo srityse bei pateiktos rekomendacijos, kaip efektyvinti šį procesą bei pritaikyti jį konkurencinės rinkos sąlygomis. Tyrimo rezultatais, pastabomis bei rekomendacijomis gali pasinaudoti ir kitos viešosios sveikatos priežiūros įstaigos.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, metodologinė dalis, kurioje pagrindžiama tyrimo problema ir metodai, pateikiamos tyrimo koncepcijos, empirinė dalis, kurioje aptariami tyrimo rezultatai, pateikiamos išvados ir rekomendacijos, anotacija ir santrauka lietuvių ir anglų kalbomis. Magistro baigiamojo darbo apimtis – 131 psl. Darbą iliustruojančios medžiagos apimtį sudaro 3 lentelės ir 28 paveikslai, panaudota 110 literatūros šaltinių ir 10 priedų.

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

ES – Europos Sąjunga;

LR – Lietuvos Respublika;

PSO – Pasaulinė sveikatos organizacija;

SAM – sveikatos apsaugos ministerija;

SPŽI – sveikatos priežiūros žmogiškieji ištekliai;

ŠMM – švietimo ir mokslo ministerija;

VASPVT – Valstybinė akreditavimo sveikatos priežiūros veiklai tarnyba;

VLK – Valstybinė ligonių kasa;

VšĮ – viešoji įstaiga;

VšĮ CP – viešoji įstaiga Centro poliklinika;

ŽIV – žmogiškųjų išteklių tobulinimas.

PAGRINDINIŲ NAUDOTŲ SAŲOKŲ ŽODYNĖLIS

Andragogika - mokslas, tiriantis bendrąsias suaugusiųjų mokymo ir lavinimo, jų ugdymo institucijų organizavimo ir vadovavimo joms problemas. Šis ugdymo mokslo pavadinimas Europoje įsigalėjo XIX a. pradžioje (Jovaiša, 2007).

Formalusis švietimas - švietimas, vykdomas pagal Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatytą tvarką, patvirtintas ir įregistruotas švietimo programas, kurias baigus įgyjamas pradinis, pagrindinis, vidurinis arba aukštasis išsilavinimas ir (ar) kvalifikacija arba pripažįstama kompetencija, reikalinga įstatymų reglamentuojamam darbui ar funkcijai atlikti (LR Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011).

Kompetencija - gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma (LR Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011).

Kvalifikacija - teisės aktų nustatyta tvarka pripažįstama asmens turimų kompetencijų arba profesinės patirties ir turimų kompetencijų, reikalingų tam tikrai veiklai, visuma (LR Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011).

Kvalifikacijos kėlimas - bazinio pasirengimo žinių papildymas iš vienos siauros ar platesnės srities. Kvalifikacijos kėlimas orientuotas į aktualias atitinkamo laikotarpio veiklos sritis, mažina žinių deficitą (Martinkus, et al., 2000).

Mokymas - vadovavimas mokymuisi, t. y. tikslingas, nuoseklus mokytojo ir mokinių veikimas, stimuliuojantis ir organizuojantis mokinių pažintinę ir praktinę veiklą. Mokymas – viena iš ugdymo funkcijų. Jis paprastai vyksta įvairiose švietimo institucijose, mokytojui tiesiogiai bendraujant su mokiniais (pvz., per pamoką) arba netiesiogiai – naudojantis knygomis ir kitomis mokymo priemonėmis (Jovaiša, 2007).

Mokymasis - tikslinga veikla siekiant įsisavinti žmonijos sukauptos patirties pagrindus, įgyti teorinės ir praktinės veiklos mokėjimų ir įgūdžių (Jovaiša, 2007).

Mokymasis visą gyvenimą - XX a. antrosios pusės pedagoginės politikos idėja, reikalaujanti sudaryti sąlygas visą gyvenimą mokytis dėl greitai kintančių mokslo, technikos laimėjimų. 2000 m. Europos Komisija paskelbė „Mokymosi visą gyvenimą memorandumą“, kuriame nurodomi šio mokymo principai, tikslai, jų siekimo priemonės. Reikalaujama įvesti visuotinį, nenutrūkstamą, visiems prieinamą mokymą, kad būtų galima ugdyti visapusiškus veiklos gebėjimus, ypač naujų informacinių technologijų, naujos darbo technologijų kultūros, užsienio kalbų, bendravimo. Taip pat pabrėžiamas žmonių pilietiškumo, pasitikėjimo savimi, gebėjimo planuoti savo ateitį ir taikytis prie kintančių gyvenimo sąlygų, persikvalifikuoti ugdymas. Tam valstybės turi daugiau investuoti į žmogiškuosius išteklius, švietimo institucijos – kurti naujus mokymo ir mokymosi būdus, mokymo

sistemas, konsultavimo institucijas, kad visi, ypač suaugusieji, galėtų jomis pasinaudoti siekdami savo gyvenimo tikslų (Jovaiša, 2007).

Mokymosi forma - švietimo teikėjo siūlomas ir asmens pasirinktas mokymosi organizavimo būdas (LR Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011).

Neformalusis suaugusiųjų švietimas – asmens ir visuomenės interesus atliepiantis mokymasis, lavinimasis ar studijos, kurias baigusiam neišduodamas valstybės pripažįstamas dokumentas, patvirtinantis išsilavinimo, tam tikros jo pakopos ar atskiro reglamentuoto modulio baigimą arba kvalifikacijos įgijimą (LR Neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas, 1998).

Neformalusis švietimas - švietimas pagal įvairias švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas, išskyrus formaliojo švietimo programas (LR Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011).

Personalas apibūdinamas kaip: a) įmonės, įstaigos, organizacijos darbuotojai, pvz. pagalbiniis personalas, administracinis personalas; b) vienos profesijos tarnautojas, pvz. medicinos personalas (Vaitkevičiūtė, 2007).

Profesinis mokymas - mokymas, kurio tikslas – suteikti asmenims profesiją arba juos perkvalifikuoti. Tai darbui reikalingų žinių, mokėjimų ir įgūdžių perteikimas besimokantiems bendrojo lavinimo, profesinio mokymo įstaigoje ar specializuotuose kursuose (Jovaiša, 2007).

Savarankiškas mokymasis - veiksmingas mokymosi būdas, leidžiantis sutaupyti lėšų, efektyviai panaudoti ribotą laiką. Jį organizuojant svarbu suformuluoti aiškius reikalavimus darbuotojams, numatyti efektyvius mokymo ir kontrolės metodus (Martinkus, et al., 2000).

Savišvieta - savarankiškas mokymasis, kuris remiasi asmens iš įvairių šaltinių gaunamomis žiniomis ir jo praktine patirtimi (LR Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011).

Sveikatos priežiūros žmogiškieji ištekliai – kategorija individų, užsiimančių žmonių sveikatos apsauga, vystymu ir gerinimu. Tai apima tuos individus, kurie formaliai arba neformaliai teikia sveikatos paslaugas ir turi tam reikalingą profesinę kvalifikaciją (pvz., gydytojai, slaugytojai ir kt.) – sveikatos profesionalai. Tačiau neapima sveikatos priežiūros įstaigų techninio personalo bei individų, formuojančių sveikatos apsaugos politiką – politikų ar administratorių, kitų profesinių grupių, reikšmingai prisidedančių prie konkrečios šalies sveikatos apsaugos politikos įgyvendinimo (Dubois, et al., 2006).

Švietimas - ugdymas ir išsilavinimo teikimas, savišvieta; taip pat mokinių, jų tėvų (globėjų, rūpintojų), švietimo įstaigų, mokytojų ir kitų švietimo teikėjų, švietimo pagalbos specialistų veiklų visuma (LR Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011).

Tobulinimas - formavimo veiksmas, kai gerinamas mokėjimas, veikla, elgesys, stiprinamos pastangos atsižvelgiant į siekiamą idealą, naujus reikalavimus, pasiektus laimėjimus ar standartus.

Tobulinama tada, kai galima remtis tam tikra patirtimi, reikalingais mokėjimais ir įgūdžiais. Tobulinant pertvarkoma, keičiama panaudojant tai, ką kiti yra sukūrę nauja (Jovaiša, 2007).

Ugdymas - dvasinių, intelektinių, fizinių asmens galių auginimas bendraujant ir mokant (LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011).

Žmogiškasis kapitalas – tai gyvų žmonių gamybiniai sugebėjimai, mokėjimai, įpročiai, kurie jiems priklauso (Bagdonavičius, 2002).

Žmogiškieji ištekliai - tai kvalifikuotų žmonių turimų specialaus dalykinio pasirengimo, psichologinio ir dvasinio tinkamumo savybių, reikalingų darbo rinkai, profesinei, kultūrinei veiklai, visuma (Jovaiša, 2007).

Žmogiškųjų išteklių vystymas – tai terminas vartojamas kalbant apie holistinį, integruotą, sąmoningą, aktyvų požiūrį į su darbo veikla susijusių žinių ir elgesio keitimą, tam pritaikant platų mokymo, mokymosi metodų ir strategijų spektrą (Joy-Matthews, et al., 2006). Lietuvos mokslininkai vartoja įvairias sąvokas: žmogiškųjų išteklių ugdymas, žmogiškųjų išteklių tobulinimas, žmogiškųjų išteklių ugdymas ir tobulinimas, žmogiškųjų išteklių vystymas (Dačiulytė, 2012).

1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ BEI JŲ TOBULINIMO TEORINĖ SAMPRATA

1.1. Žmogiškųjų išteklių ir kitų sinonimiškų sąvokų samprata bei paskirtis

Pastaruoju metu, kai aplinka pasižymi socialinėmis transformacijomis, kai esminiais šalies ūkio pažangos ištekliais tampa ne kapitalas, darbo jėga ar gamtiniai ištekliai, bet žinios, gebėjimai, intelektinis kapitalas ir žmogiškieji ištekliai, kiekviena organizacija siekia gauti kuo didesnę pelną, teikti kuo geresnes paslaugas. Tai įmanoma pasiekti turint unikalių išteklių, pagrindiniai iš jų – žmogiškieji ištekliai. Skirtingose įstaigose ar organizacijose šie ištekliai įvairiai apibūdinami: darbo jėga, personalas, žmogiškieji ištekliai, žmogiškasis kapitalas. Vyraujant tokiam plačiam sąvokų, apibūdinančių, iš esmės, tą patį dalyką, spektrui reikėtų išsiaiškinti jų platumą ir paskirtį.

Žmogiškuosius išteklius kai kurie autoriai sieja su *darbo jėga*. Kaip teigia L. Rupeikienė ir kt. (2010), mokslinėje literatūroje darbo jėga yra apibūdinama skirtingai: vienu atveju, tai darbuotojai, kurie dirba arba gali dirbti; kitu - tai darbuotojų organizacijoje, pramonės šakoje, šalyje skaičius; dar kitas darbo jėgos traktavimas būtų, kad tai visi kareiviai bei civiliai virš 16 m., kurie dirba kitiems. Kiti autoriai pateikia dar išsamesnius darbo jėgos apibrėžimus. B. Martinkus ir kt. (2006) konstatuoja, kad darbo jėga - tai darbingi šalies gyventojai, užimti ir neužimti, bet potencialiai galintys dalyvauti visuomeniškai naudingoje veikloje, kuriant materialines vertybes ir teikiant paslaugas. V. Snieška ir J. Čiburienė (2005, p. 422) siūlo darbo jėgą apibūdinti, kaip visus dirbančius ir aktyviai ieškančius darbo šalies piliečius, kitaip tariant, žmones, kurie nori ir gali dirbti.

Siauriausia prasme žmogiškuosius išteklius apibūdina sąvoka *personalas*, nes šis terminas dažniausiai vartojamas tik institucijos, organizacijos lygmenyje. Personalas yra organizacijos žmogiškieji ištekliai. Pasak L. Rupeikienės ir kt. (2010), dauguma autorių personalą apibūdina, kaip žmones, dirbančius įmonėje. Kaip teigia I. Bakanauskienė (2008), personalas - tai visi organizacijos dirbantieji: darbininkai, vadovai, specialistai, aptarnaujantis personalas. Tarptautinių žodžių žodyne (Vaitkevičiūtė, 2007) galime rasti tokį personalo apibrėžimą: a) įmonės, įstaigos, organizacijos darbuotojai, pvz. pagalbinis, administracinis personalas; b) vienos profesijos tarnautojas, pvz. medicinos personalas. A. Sakalas (2003) konstatuoja, kad personalas - tai samdomi organizacijos darbuotojai, kuriuos su darbdaviu sieja darbiniai santykiai. Personalas – tai visi įmonės darbuotojai.

Mokslinėje literatūroje galime aptikti *žmogiškojo kapitalo* ir *žmogiškųjų išteklių* sąvokų lyginimą. Vieni autoriai pripažįsta, jog šios sąvokos yra skirtingos, o kiti jas vartoja sinonimiškai. Kaip teigia V. Juščius ir E. Adaškevičiūtė (2010), su ekonomika susijusioje literatūroje žmogiškasis kapitalas suvokiamas, kaip žmogaus žinios, sugebėjimai, įgūdžiai, kurie siekiant gauti didesnę uždarbį yra panaudojami gamybos ar paslaugų sferoje. L. Rupeikienė ir kt. (2010) žmogiškąjį kapitalą įvardina,

kaip darbuotojų gebėjimų įgijimą, siekiant užsibrėžtų įmonės, organizacijos tikslų ir didinant veiklos efektyvumą. Žmogiškojo kapitalo teorijos autorius J. Bagdavičius (2002) teigia, kad žmogiškasis kapitalas – tai investicijos į žmogiškuosius išteklius; tai žmogaus žinių, įgūdžių, sveikatos patirties atsargos, kurios naudojamos darbe siekiant gauti didesnę atlygį. Šiandien žmogiškasis kapitalas yra konkurencingumo, ekonominio augimo ir efektyvumo garantas. I. Lapinskaitė ir M. Krikščiūnaitė (2014) teigia, kad žmogiškasis kapitalas, tai investicijos į žmogaus vidurinę ir aukštąją mokslą, jo žinias, profesinius gebėjimus, individualias asmens fizines ir protines galias.

Plačiausia ir išsamiausia sąvoka šiame kontekste būtų *žmogiškieji ištekliai*. Mokslininkai nurodo skirtingus žmogiškųjų išteklių apibrėžimus. Profesorius S. Vaitekūnas (2008) žmogiškuosius išteklius apibūdina kaip gyventojus, pasižyminčius tam tikrais fiziniais ir dvasiniais bruožais, gyvenimo patirtimi, darbo įgūdžiais, tradicijomis. Visus gyventojus jis traktuoja kaip žmogiškuosius išteklius, tik skiria juos į realius (darbingo amžiaus, ekonomiškai aktyvius) ir potencialius (iki darbinio amžiaus, nedirbantys, pensininkai, kurie gali būti įtraukiami į įvairų darbą). L. Rupeikienė ir kt. (2010) teigia, kad žmogiškieji ištekliai gali būti suprantami, kaip darbuotojų kolektyviniai sugebėjimai spręsti problemas. Šie ištekliai apima kolektyvinę patirtį, įgūdžius ir bendras visų darbuotojų žinias. A. Garalis (2004) žmogiškųjų išteklių sąvoką apibūdina, kaip bendrąją išsilavinimą ir profesinį mokymą, aukštąją mokslą, kvalifikacijos kėlimą ir perkvalifikavimą, nuotolinį ir suaugusiųjų mokymą, informacinę visuomenę, užimtumą, kultūrą, kultūros paveldo apsaugą ir t. t.. Pasak E. E. Jančiausko (2006), žmogiškieji ištekliai, t. y. žmonės, turintys genetinį, o ne sukurtą – dirbtinį, programuotą intelektą. Jie sąmoningi, o ne mechaniškai reaguoja į vadybinius sprendimus. Kaip teigia E. Chlivickas ir kt. (2009), žmogiškieji ištekliai ženkliai skiriasi nuo kitų darbdavio naudojamų išteklių gebėjimu įvertinti ir suabejoti įstaigos vadybos veiksmingumu. Skirtumai pasireiškia įvairiais gebėjimų lygmenimis, individualiais asmenybės bruožais, vaidmens suvokimu ir darbo patirties lygmeniu. Žmogiškieji ištekliai – strategiškai numatytas ir suplanuotas bei labiausiai vertinamas įmonės turtas. Tai žmonės, kurie ten dirba bei individualiai ir kolektyviai prisideda prie tikslų įgyvendinimo (Armstrong, 2006).

V. Tūtlys ir J. Wintertonas (2006) konstatuoja, kad auganti gebėjimų pasiskirstymo poliarizacija visuomenėje suformuoja tris pagrindines žmogiškųjų išteklių grupes: strateginės reikšmės žmogiškieji ištekliai, vidurinės grandies specialistai ir kvalifikuoti darbuotojai, žemos kvalifikacijos ir nekvalifikuoti darbuotojai. Aukštos kvalifikacijos darbuotojai sudaro nedidelę žmogiškųjų išteklių dalį ir jų daugiausiai yra sparčiausiai plėtra pasižyminčiuose veiklos sektoriuose. Žemos kvalifikacijos ir nekvalifikuoti darbuotojai sudaro didelę žmogiškųjų išteklių dalį ir organizacijų konkuravimo strategijos pasirinkimas yra paremtas žemomis darbo sąnaudomis.

Labai plačią tiek lietuvių autorių, tiek užsienio šalių atstovų pateiktų žmogiškųjų išteklių sąvokos analizę atliko I. Lapinskaitė ir M. Krikščiūnaitė (2014) bei G. Kalibaitė (2011). 1 priede susisteminti esminiai žmogiškųjų išteklių sąvokos apibrėžimai (1 priedas).

Išstudijavus visų aukščiau išvardintų sąvokų (darbo jėga, personalas, žmogiškasis kapitalas, žmogiškieji ištekliai) prasmę ir vartojimo sritis, galima išvelgti pagrindinį jungiamąjį bruožą - visose sampratos yra kalbama apie žmones, tiksliau organizacijos darbuotojus, kurie savo turimomis žiniomis kuria tam tikrą produktą ar paslaugą, padeda įgyvendinti organizacijos tikslus, siekia konkurencingumo, pelno ir išlieka viena svarbiausių organizacijos sudedamųjų dalių.

Šiame darbe *darbo jėgos, personalo, žmogiškojo kapitalo* bei *žmogiškųjų išteklių* sąvokos bus traktuojamos kaip sinonimai, vartojami lygiagrečiai, norint apibūdinti tam tikrą kompetencijų turinčius organizacijos darbuotojus, kurie, priimdami ir realizuodami sprendimus, daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui.

Kadangi darbe tiriamas VŠĮ CP žmogiškųjų išteklių tobulinimas, o pati įstaiga teikia besikreipiantiems į ją žmonėms sveikatos priežiūros paslaugas, tikslinga išsiaiškinti ir sąvokos *sveikatos priežiūros žmogiškieji ištekliai* sampratą. Kaip teigia L. Starkienė ir kt. (2011), sveikatos priežiūros žmogiškieji ištekliai (SPŽI) – tai specialistai, kurie dirba viešajame ar privačiajame sveikatos priežiūros sektoriuje. Daugelis mokslininkų savo tyrimuose remiasi PSO (2006) suformuluotu ir plačiai taikomu SPŽI apibrėžimu. Tai žmogiškieji ištekliai, atliekantys veiklą, kurios pagrindinis tikslas yra skatinti, gerinti ir saugoti visuomenės ir atskirų jos individų sveikatą. Pagal šį apibrėžimą, SPŽI grupei yra priskiriami visi asmenys, kurie atlieka bet kokius veiksmus, kurių pagrindinė siekiamybė – stiprinti sveikatą. Atliekant PSO statistinius paskaičiavimus, naudojama statistinė standartų sistema, kuri leidžia išskirti dviejų tipų sveikatos priežiūros darbuotojų grupes. Pirmoji grupė apima žmones, kurie teikia sveikatos priežiūros paslaugas (asmeniškai ar ne). Tai vadinamieji „sveikatos priežiūros paslaugų teikėjai“. Antroji grupė apima žmones, kurie nevykdo tiesioginio sveikatos paslaugų teikimo. Jie priskiriami „sveikatos valdymo ir paramos darbuotojų“ kategorijai. Diskusijose apie SPŽI, žmonės, kurie prisideda prie tinkamo sveikatos sistemos funkcionavimo, bet tiesiogiai neteikia sveikatos priežiūros paslaugų, yra dažnai pamirštami. „Sveikatos valdymo ir paramos“ darbuotojai atlieka visą nematomą sveikatos sistemos veiklą, be kurių indėlio ši sistema negalėtų tinkamai funkcionuoti. Todėl, pasak PSO, yra negarbinga SPŽI vadinti tik tiesioginius sveikatos paslaugų teikėjus.

Pasak C. A. Duboiso ir kt. (2006), sveikatos žmonių išteklius plačiau apibūdina jų atliekamos veiklos turinys bei veiklos rezultatai. Veiklos turinys - tai technologijų, žinių ir įgūdžių visuma, kuria disponuoja SPŽI, kad galėtų teikti sveikatos priežiūros paslaugas. Veiklos rezultatai suvokiami kaip suteiktų sveikatos paslaugų kiekis ir kokybė, visuomenės sveikatos kokybės rodikliai, sveikatos

profesionalų veiklos efektyvumas. Svarbu nepamiršti, kad SPŽI samprata yra tiesiogiai susijusi su konkrečios šalies sveikatos apsaugos sistema ir jos vykdoma sveikatos apsaugos politika. Tiek politinis, tiek istorinis, tiek kultūrinis kiekvienos šalies kontekstas daro įtaką sveikatos apsaugos sistemai, veikia jos finansavimo, organizavimo ir SPŽI veiklos procesus.

Lietuvoje žmogiškųjų išteklių sveikatos sektoriuje samprata grindžiama LR sveikatos apsaugos ministro 2005 11 21 įsakymu Nr. V-891 „Dėl LR sveikatos apsaugos ministro 2003 12 31 įsakymo Nr. V-802 „Dėl strateginio sveikatos priežiūros ir farmacijos žmonių išteklių planavimo Lietuvoje 2003-2020 m. programos patvirtinimo“ pakeitimo, teisiškai reglamentuojančiu strateginę žmonių išteklių planavimą sveikatos sektoriuje. Pastarajame įsakyme vartojama sveikatos priežiūros ir farmacijos žmonių išteklių sąvoka, kuri apibūdinama pagal medicinos specializacijas - sveikatos priežiūros ir farmacijos žmogiškaisiais ištekliais Lietuvoje yra laikomi gydytojai, odontologai, vaistininkai, reabilitacijos ir slaugos bei visuomenės sveikatos specialistai (remiantis studijų programų klasifikacijomis, nurodytomis LR švietimo ir mokslo ministro 2002 06 14 įsakyme „Dėl aukštojo mokslo universitetinių studijų programų registravimo“).

Apibendrinus šį skyrelį, galima teigti, kad SPŽI - svarbiausia sveikatos apsaugos sistemos sudedamoji dalis, nes sveikatos sektorius labiau nei bet kuris kitas sektorius yra priklausomas nuo darbo jėgos, o sveikatos priežiūros paslaugos yra pagrįstos žmogiškaisiais ištekliais. Daugelis autorių SPŽI supranta kaip sveikatos priežiūros paslaugų teikėjus, kaip sveikatos profesionalus.

Šiame darbe bus naudojama C. A. Duboiso ir kt. (2006) pateikta ir daugelį literatūros šaltinių apibendrinanti samprata, kur SPŽI apibūdinami, kaip kategorija individų, užsiimančių žmonių sveikatos apsauga, vystymu ir gerinimu. Tai asmenys, kurie formaliai arba neformaliai teikia sveikatos priežiūros paslaugas ir turi tam reikalingą profesinę kvalifikaciją (pvz., gydytojai, slaugytojai ir kt.). Šiai grupei nepriklauso sveikatos priežiūros įstaigų techninis personalas bei individai, formuojantys sveikatos apsaugos politiką. Pagal PSO klasifikaciją tai atitiktų „sveikatos priežiūros paslaugų teikėjų“ kategoriją.

1.2. Žmogiškųjų išteklių reikšmė organizacijoje

Kiekviena organizacija siekia gauti kuo didesnę pelną, teikti kuo geresnes paslaugas. Kaip teigia M. Išoraitė (2011), tai įmanoma pasiekti turint unikalių išteklių, pagrindiniai iš jų – žmogiškieji ištekliai. Kelis pastaruosius metus iš Lietuvos išvyksta daug darbuotojų, todėl Lietuva, kaip ir kitos Rytų Europos šalys, susiduria su emigracijos bei gyventojų mažėjimo problemomis. Darbdaviai gali netekti tinkamų darbuotojų, kurie užtikrina organizacijos konkurencinį pranašumą. Pasak mokslininkės, Lietuvos organizacijos savo darbuotojų galimybes nepakankamai panaudoja, o strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas suprantamas siaurai, nekryptingai. Įstaigų vadovai

nepakankamai vertina savo darbuotojų tikslus, jų siekius ir jų galimybių nesieja su organizacijos tikslais, nerodo reikalingo dėmesio atskiram žmogui, jo sugebėjimams, motyvacijai, galimybių įvertinimui, pasigendama holistinio požiūrio į žmogų. Dažnai darbuotojai įstaigose nėra vertinami kaip individai, o tik kaip įsakymų vykdytojai. Efektyviai valdant žmogiškuosius išteklius, ieškant, o vėliau išsaugant aukštos kvalifikacijos ir gerai motyvuotus darbuotojus, galima kurti aukštą produkcijos kokybę, greitai įgyvendinti organizacijos strategiją. Organizacija yra sėkminga tuomet, kai rūpinasi savo darbuotojais. Organizacijos sėkmė tiesiogiai priklauso nuo tinkamo ir į rinką orientuoto kolektyvo sudarymo bei jo tolimesnio strateginio valdymo. Sukūrus unikalią komandą, užtikrinamas pelno didėjimas. Autorė konstatuoja, kad tinkamai valdomas žmogiškasis kapitalas kuria pridėtinę vertę, didina organizacijos pajamas, klientų pasitenkinimą, paslaugų kokybę, darbo pajėgumus, mažina sąnaudas.

J. Bagdanavičius (2002) teigia, kad kvalifikuotų specialistų rengimas įmonėse didina gamybos efektyvumą, ugdo lojalumo ir pasididžiavimo savo įmone jausmus. Pastaruoju metu organizacijose dirbantys asmenys yra laikomi vieni iš pagrindinių išteklių, kurie kuria jos vertę, skatina konkurencingumą, nulemia tikslų siekimo efektyvumą, prisitaikymą prie vykstančių pokyčių. Kaip teigia E. Chlivickas (2007, 2011), nuolatinis technologijų tobulėjimas, informacinės visuomenės ir žinių ekonomikos augimas bei kiti požymiai kelia organizacijoms naujus iššūkius. Organizacijose atsiranda naujas požiūris į žmogiškuosius išteklius, kur žmonės traktuojami, kaip svarbiausia veiklos ir sistemos dalis, kuri lemia organizacijos tikslų įgyvendinimą ir veiklos efektyvumą. Organizacijos siekis įsitvirtinti rinkos ekonomikoje, technikos ir įvairių technologijų tobulėjimas, inovacijos, žinių ekonomikos kūrimas, informacinės visuomenės formavimas, įvairūs demokratiniai procesai kelia naujus iššūkius organizacijoms. Pastoviai besikeičiančioje ir tobulėjančioje aplinkoje atsiranda naujas požiūris į organizaciją, joje dirbantieji tampa svarbiausia ir aktyviausia organizacijos veikiančiąja sistema, nuo kurios priklauso veiklos efektyvumas (Chlivickas, et al., 2010).

R. Kazlauskaitė ir I. Bučiūnienė (2008) aiškina, kad tiek žmogiškieji ištekliai, tiek jų valdymas kuria organizacinę vertę, padeda spręsti itin greitai kintančios globalios verslo aplinkos problemas, žmogiškųjų išteklių vertė priklauso ne tik nuo organizacijos ar verslo šakos, bet ir nuo tam tikrų nacionalinių veiksnių: politinės, ekonominės bei švietimo sistemos. Dėl šių priežasčių, žmogiškųjų išteklių valdymą derėtų traktuoti kaip strateginę organizacijos veiklą. Panašų požiūrį į žmogiškųjų išteklių svarbą organizacijoje palaiko V. Juščius ir E. Adaškevičiūtė (2010). Jie teigia, kad darbuotojai suprantami kaip kuriantys vertę organizacijos ištekliai. Patraukliausios organizacijos nepraleidžia vieno iš svarbiausių išteklių – savo darbuotojų, jos elgiasi su savo žmogiškaisiais ištekliais kitaip, nei eilinės. Jų stulbinantys rezultatai pasiekiami dėl stipraus ir nuolatinio personalo įsitraukimo į organizacijos gyvenimą (Gineitienė, Raklevičiūtė, 2011).

Žmogiškieji ištekliai visada buvo svarbūs ne tik organizacijų, bet ir valstybių bei tautų raidai. Nuo jų skaičiaus ir nuo jų kokybinių požymių priklausė ir valstybės raida, ir jos vieta pasaulyje, ir jos saugumas. Dėl globalinių procesų, kurie apėmė vis didesnius regionus ir įtraukė didesnius kiekius žmonių, XXI a. žmogiškųjų išteklių reikšmė ženkliai išaugo. Pakito ir pačių žmogiškųjų išteklių kokybinė vertė, tai yra išsilavinimas, išsimokslinimas, kvalifikacijos ir profesionalumo lygis (Vaitekūnas, Stefanenkova, 2011).

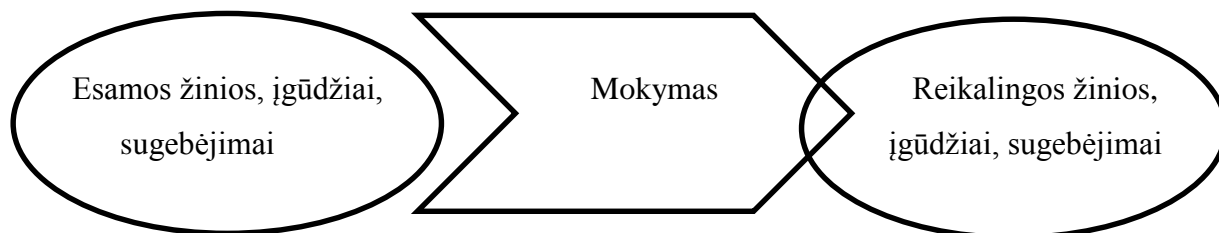
Apibendrinus išstudijuotą mokslinę literatūrą galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai, tai vieni iš daugelio organizacijos turimų ir naudojamų išteklių, tačiau tai itin svarbus, nekopijuojamas ir pakaitalų neturintis organizacijos turtas, nes nuo jo priklauso organizacijos veiklos sėkmė, pelnas, konkurencingumas, ateities tikslai ir perspektyvos. Kiekvienoje organizacijoje žmogiškieji ištekliai yra strateginės sistemos elementas, nulemiantis tolesnę organizacijos funkcionavimo kryptį. Nuolat besikeičianti aplinka, visuomenė, tobulėjančios technologijos, vis atsirandančios naujovės skatina organizacijas atkreipti didesnę dėmesį į savo darbuotojus, jų turimus gebėjimus, žinias, patirtį, juos nuolat tobulinti ir skatinti.

Išskirtinę reikšmę sveikatos apsaugos sistemoje turi SPŽI. Pasaulyje vykstant ekonominiams – socialiniams pokyčiams, sveikatos priežiūros paslaugas teikiančios įstaigos pajuto didelę konkurenciją, kai dėl kiekvieno kliento (paciento) tenka varžytis su kitomis organizacijomis. Jeigu įstaigos prisitaiko prie naujai susiklosčiusių ekonominių santykių ir sėkmingai plėtoja savo veiklą, tada galima teigti, kad jų vadovai suvokia, kad dėmesys žmogiškiesiems ištekliais yra bene svarbiausias veiksnys, garantuojantis įstaigų išskirtinumą lyginant su kitomis analogiškoms institucijomis. Holistinis požiūris į žmogų skatina keisti medicinos paslaugų formas, ieškoti naujų, labiau atitinkančių paciento norus bei poreikius. Gyvenimo sąlygų pokyčiai, stiprėjanti sveikatos priežiūros paslaugas teikiančių organizacijų konkurencija lemia tai, kad sveikatos apsaugos sistemoje vyraujančių procesų sprendimai priimami galvojant apie pacientą. Vienas iš sėkmingą veiklą lemiančių veiksnių yra žmonių ištekliai. Nepakankamas medicinos darbuotojų vertinimas sveikatos priežiūros įstaigose sukelia daug problemų, kurios užkerta kelią efektyviam paslaugų konkurencingumui rinkoje. Žmonių ištekliai yra pagrindinis sveikatos priežiūros organizacijos veiklos sėkmės veiksnys, o darbas su jais priskiriamas prie esminių sudedamųjų organizacijos strateginio plano dalių (Mačiulis, 2012). Pasak autoriaus, žmogiškųjų išteklių vaidmuo kiekviename sveikatos priežiūros organizacijos lygmenyje yra labai svarbus, nes organizacijos sėkmė daugiausiai priklauso nuo medicinos darbuotojų tikslingų žinių, bendrųjų ir specifinių įgūdžių, požiūrio, motyvacijos, lankstumo, tinkamos patirties, pasitenkinimo darbu, veiklos efektyvumo, gebėjimo mokytis, kūrybingumo ir naujovių siekimo, lojalumo, energijos, emocinės kompetencijos.

1.3. Tobulinimo, vystymo, ugdymo, mokymo(si) sąvokų samprata

Šiuolaikinė visuomenė daugelio tyrėjų apibūdinama kaip besimokanti visuomenė, nes nuolatinėje kaitoje ir permainų kupinose socialinėse situacijose žinios tampa kertiniu veiksmu suaugusiajam įsitraukiant į aktyvų gyvenimą, priimant sprendimus ir prisitaikant dabartinėje darbo rinkoje. Šiandieninės visuomenės vienas iš esminių bruožų – žiniomis grindžiami ryšiai, todėl nūdienos pasaulyje atsiranda daug galimybių mokytis ir tai daryti nenutrūkstamai. Tokiame kontekste labai svarbu išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių tobulinimo procese vartojamas sąvokas, įsigilinti į tarp jų esančius skirtumus ir panašumus.

Pradėti sąvokų analizę reikėtų nuo *mokymo(si)* sampratos, nes ji yra labai plati, apimanti socialinę, kultūrinę, ekonominę, politinę, asmeninę sferą ir švietimą plačiaja prasme. Mokymas(is) tampa neatsiejama mūsų kasdienybės dalimi. Lingvodidaktikos terminų žodyne (Ramonienė, et al., 2012) mokymas traktuojamas kaip pagrindinė ugdymo funkcija, kaip pagalba ir vadovavimas mokymuisi ir išmokimui, t. y. tikslinga mokančiojo ir besimokančiojo sąveika, aktyvinanti pastarojo aktualią pažintinę ir praktinę veiklą, siekiant plėtoti mokymosi procesą, veiklos savarankiškumą ir kūrybiškumą, ugdyti asmenybę. Mokymasis, pasak šio žodyno sudarytojų, apibūdinamas kaip aktyvi, kryptinga žmogaus veikla, kurios tikslas būtų gauti žinių, jas suprasti ir įsiminti, tokiu būdu, formuotis įgūdžius ir ugdytis gebėjimus. Mokslininkai J. K. Likeris ir D. P. Meieris (2007) teigia, kad efektyvus darbas be mokymo neįmanomas. Reikėtų skirti iš pirmo žvilgsnio labai panašias, tačiau iš esmės labai skirtingas sąvokas: išsilavinimas ir mokymas. Mokymas, tai nenutrūkstamas procesas, prasidėjęs vaikystėje ir užsibaigiantis žmogui mirus. Šis procesas niekada nebūna stabilus, jis nuolat atsinaujina ir vystosi. Mokymas – visai skirtingas dalykas nei išsilavinimas. Išsilavinimas padeda mąstyti, analizuoti, priimti sprendimus, ieškoti analogijų, pažinti pasaulį ir jame orientuotis. Šiame procese dalyvauja šeima, mokymo įstaigos, kuriose žmogus mokosi. Be to, žmogus mokosi savarankiškai. Žmogus besimokydamas pats, mokosi mokyti kitus. A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006) į mokymą žvelgia kaip į procesą, kuris lemia pažintinės veiklos ir elgesio pasikeitimus. 1 pav. išsamesniam mokymo apibrėžimo suvokimui autorės pateikia mokymo proceso struktūros schemą.



1 pav. Mokymo proceso struktūra

Šaltinis: Stankevičiūtė, Lobanova (2006, p. 101)

Dar plačiau (holistiškai) į mokymąsi žvelgia I. Žemaitaitytė (2007). Ji teigia, kad mokymasis grindžiamas bendradarbiavimu, individualybės, asmeninių savybių ir socialinių gebėjimų vystymu.

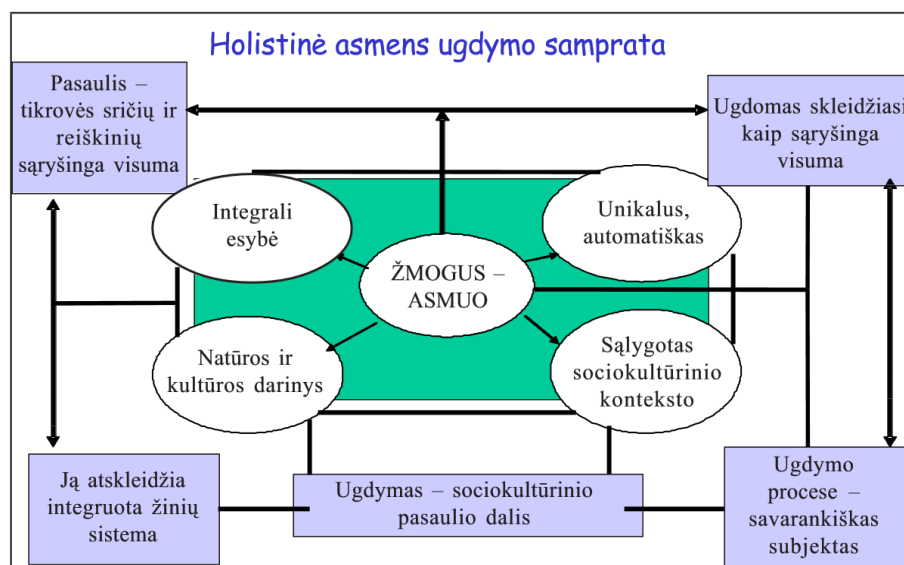
Mokymų metu suteikiami konkretūs įgūdžiai ar tam tikra konkreti kompetencija, reikalinga šiuo metu užimamoms darbuotojo pareigoms atlikti. Kintančiame pasaulyje mokymasis vis labiau suprantamas ir vertinamas kaip holistinė patirtis, kurią asmuo įgyja per visą savo gyvenimą, nes nė viena atskira formaliojo švietimo pakopa negali suteikti gebėjimų, kompetencijų rinkinio visam individo gyvenimui. Konkurencingą ir žinioms imlią ekonomiką gali sukurti tik visuomenė, kuriai mokymasis yra tapęs kasdienybės, asmeninės kultūros dalimi.

Norint susidaryti visuminį žmogiškųjų išteklių tobulinimo procese naudojamų sąvokų vaizdą, toliau tikslinga panagrinėti *tobulinimo* sampratą. Kaip apibūdina L. Jovaiša (2007), tobulinimas – tai toks formavimo veiksmas, kai pagal siekiamą idealą, naujus reikalavimus, pasiektus laimėjimus, standartus yra gerinamas mokėjimas, veikla, elgesys, stiprinamos žmogaus pastangos ta linkme. Tobulinimo procesas vyksta tuomet, kai galima vadovautis tam tikra patirtimi, reikalingais mokėjimais ir įgūdžiais. Kažką tobulinant yra pertvarkoma, keičiama, panaudojant tai, ką kiti yra sukūrę nauja. Anglų kalbos žodis *development* turi kelias reikšmes: 1) vystymas(is), raida, augimas, plėtimas(is), evoliucija; 2) gerinimas, tobulinimas, naujų medžiagų sukūrimas ir kt. Pasak R. Dačiulytės (2012), Lietuvos mokslininkai savo darbuose naudoja įvairias sąvokas: ugdymas, tobulinimas, vystymas. Tokia sąvokų įvairovė yra atsiradusi dėl gana plataus žodžio *development* vertimo galimybių. Jis gali reikšti tobulinimą, plėtrą, augimą, vystymą. Kaip teigia autorė, moksliniame kontekste sąvokos žmogiškųjų išteklių vystymas, tobulinimas, ugdymas Lietuvos autorių apibrėžiamos gana aiškiai, bet organizacijų ir individualiame lygmenyse šios sąvokos labiau suprantamos kaip personalo mokymas.

V. Tūtlys ir J. Wintertonas (2006) konstatuoja, kad žmogiškųjų išteklių ugdymo ir plėtros sistema apibūdinama, kaip tam tikroje visuomenėje susiformavusi žmogiškųjų išteklių ugdymo, mokymosi, kvalifikacijos tobulinimo galimybių ir jų realizavimo būdų tvarka. Įvairiuose strateginiuose tiek Lietuvos, tiek Europos Sąjungos, dokumentuose žmogiškųjų išteklių ugdymas yra deklaruojamas kaip svarbus politinis ir strateginis tikslas.

Kita šiame kontekste daugiausiai minima yra *ugdymo* samprata, todėl tikslinga ją giliau paanalizuoti. Pasak L. Jovaišos (2007), ugdymas – asmenybę kuriantis žmonių bendravimas, kuris sąveikauja su aplinka bei žmonijos kultūros vertybėmis. Ugdymą galima būtų apibūdinti kaip bendriausią pedagogikos kategoriją, apimančią auginimą, švietimą, mokymą, lavinimą, auklėjimą, formavimą. Šias ugdymo sąvokas sieja komplementarus ryšys – jos viena kitą papildo ir sukuria vis kitas naujas sąvokas: skiriamas auklėjimasis, lavinamasis mokymas, lavinamasis auklėjimas ir kt.. Minėtas sąvokas taip pat sieja funkcinis ryšys. Ugdymo funkcijas autorius vaizduoja taip: auginimas → švietimas → mokymas → lavinimas → auklėjimas → formavimas. Lingvodidaktikos terminų žodyne (Ramonienė, et al., 2012) ugdymas įvardinamas kaip įtakos žmogui procesas arba vienu žmonių poveikis kitiems, pasireiškiantis jų bendradarbiavimu. R. Korsakienė ir kt. (2011) žmogiškųjų

išteklių ugdymą plačiąja prasme apibrėžia kaip organizuotą veiklą, kurioje darbuotojai įgyja žinių, patyrimo, sugeba išreikšti save ir kurti. Žmogiškųjų išteklių ugdymo turinys turi apimti sąmoningą ir tikslingą mokymą, saviugdą, savęs tobulinimą bei mokymąsi visą gyvenimą. Žmogiškųjų išteklių ugdymo rezultatas – pokyčiai, kurie atsiranda atliekant konkrečius darbus bei pačių darbuotojų nuostatų pasikeitimas. Žmogiškųjų išteklių ugdymo tikslas – organizacijos žmogiškųjų išteklių tobulinimas ir rengimas dirbti šiuolaikinėmis ekonominių pokyčių sąlygomis. Kaip teigia A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006), personalo ugdymas gali būti traktuojamas kaip darbuotojų rezervo sudarymas, karjeros planavimas ir valdymas, mokymas, kvalifikacijos tobulinimas bei kompetencijų lavinimas. Pasak A. Garalio (2004), ugdymas apima ne tik mokymą, bet ir asmenybės tobulinimą, profesinės kvalifikacijos kėlimą, tai ir žmogiškųjų išteklių nuolatinio mokymo(si) ir ugdymo(si) sistemų organizavimą ir valdymą. Dar plačiau į asmenybės ugdymą žvelgia R. T. Bruzgelevičienė (2006), kuri išskiria skleidimosi integralumo bei asmenybės ir visuomenės integralumo ryšius, kuriuos vaizdžiai atskleidžia schemoje (2 pav.). Pasak autorės, holistinis ugdymo turinys yra integruotas dalykų ryšiais, vienijantis bendruomenės ir globalines perspektyvas. Ugdymas turi būti vientisas ir visa apimantis.



2 pav. Holistinė asmens ugdymo samprata

Šaltinis: Bruzgelevičienė (2006, p. 10)

Išskirtinis dėmesys į holistinio ugdymo esmę ir supratimą atkreiptas todėl, kad ankstesnis ugdymo supratimas neatitinka laikmečio dvasios (Dumčienė, Bajoriūnas, 2006). Kaip teigia autoriai, holistiniu laikytinas toks ugdymas (plačiąja prasme), jei juo siekiama:

- visuminio asmenybės klestėjimo, jos intelektualumo, emocionalumo, socialumo, fizinio tobulumo, kūrybingumo, estetiškumo ir dvasingumo klestėjimo vienovės;
- pagerinti žmonių tarpusavio santykius; mokančiųjų ir besimokančiųjų santykių atvirumo ir perspektyvumo; pasmerkti autoritarizmą; bendrumo jausmo įsigalėjimo;

- propaguoti gyvenimo patirties svarbą, ne siaurą įgūdžių diegimą.

Ugdymas apibūdinamas kaip holistinis tik tokiais atvejais, kai jis:

- 1) skatina asmenybės raidą (rūpinamasi tiek intelektiniu, tiek emociniu, socialiniu, fiziniu, kūrybiniu – intuityviuoju, estetiniu ir dvasiniu asmenybės potencialo didėjimu);
- 2) plėtoja geresnius ir tobulesnius ugdytojų ir ugdomųjų santykius (tarpusavio santykiai turėtų būti lygūs, atviri, bendruomeniški, lankstūs, kintami, neautoritariški, neriboti);
- 3) sudaro sąlygas vertinti gyvenimo patirtį. Ugdymas yra augimas, atradimas, horizontų plėtimas, įsipareigojimas pasauliui, supratimo ir prasmės ieškojimas. Holistiniu ugdymu siekiama daugiau negu įprasto programinės medžiagos išmokimo, standartizuoto išmoktos medžiagos įvertinimo ir pan.;
- 4) skatina besimokančiuosius kritiškai vertinti kultūrą, dorovę, politines ir gyvenimo sąlygas. Holistinis ugdymas pripažįsta, kad kultūras kuria patys žmonės ir gali jas keisti, jei jiems nepavyko patenkinti svarbių žmogiškųjų poreikių.

Holistinis ugdymas yra radikalus perspektyvos siekimas. Tai veiksmas ir vyksmas, skatinantis gerbti kūrybinę žmogaus prigimtį, jo unikalumą, asmenybiškumą, visuomenės savitumą (Dumčienė, Bajoriūnas, 2006).

Išnagrinėjus gana gausią mokslinę literatūrą galima būtų teikti tokius apibendrinimus:

- * mokymas tai procesas orientuotas į dabartį, kurio pagrindinis tikslas yra pasirengti dabartiniam darbui, pasiruošti atlikti tam tikrą užduotį ar veiklą;
- * tobulinimo procesas vyksta tuomet, kai galima vadovautis tam tikra patirtimi, reikalingais mokėjimais ir įgūdžiais;
- * ugdymas, skirtingai nuo mokymosi, yra orientuotas į ateitį, kad būtų galima pasirengti būsimiems pokyčiams, numatyti ateities veiklas, dalyvavimas ugdymo procese yra savanoriškas. Ugdymas yra siejamas su ateitimi, su platesniu įgūdžių, gebėjimų įgijimu ir įsisavinimu;
- * holistiniu ugdymu siekiama visuminio asmenybės klestėjimo, pripažįstant gyvenimo patirties (plačiąja prasme) svarbą asmenybės vystymuisi;
- * dažnai daugelis autorių ugdymo, tobulinimo, mokymo sąvokas vartoja kaip sinonimus.

1.4. Žmogiškųjų išteklių vystymo teoriniai aspektai

Žmogiškųjų išteklių vystymas (ŽIV) plačiai nagrinėjamas užsienio šalių mokslininkų jau nuo XX a. pirmos pusės. Lietuvoje ŽIV – tai dar gana jauna ir mažai tirta sritis, kuri pastaruoju metu susilaukia vis didesnio mokslininkų susidomėjimo. Tyrimai šioje sferoje vyksta tiek vadybine, tiek andragogine kryptimis. ŽIV sampratą nagrinėjo įvairūs Lietuvos ir užsienio autoriai (Swanson, 2001; Garavan, 2007; Dačiulytė, 2011, 2012; Domarkas, Juknevičienė, 2007; Knowles, et. al., 2007; Joy-Matthews, et al., 2006; Armstrong, 2006; Bakanauskienė, 2008; Šiugždinienė, 2008; Chlivickas, 2007,

2010, 2011; ir kt.). Šiuo metu nėra suformuotas žmogiškųjų išteklių vystymo galutinis apibrėžimas (Garavan, 2007; Dačiulytė, 2012). ŽIV samprata įvairių užsienio mokslininkų darbuose apibrėžiama skirtingai, ji apima pokyčių, mokymosi, žinių, karjeros, komandos, vadovavimo ir pan. sąvokas. Šioje srityje bandoma ieškoti bendro sutarimo, kaip turėtų skambėti ŽIV apibrėžimas, bet tarp mokslininkų aiškiai išsiskiria skirtingos nuomonės, gausu įvairaus pobūdžio teorijų ir modelių.

Žmogiškųjų išteklių vystymo sąvoką J. Joy-Matthews ir kt. (2006) naudoja kalbant apie vientisą, integruotą, sąmoningą, aktyvų požiūrį į su darbine veikla susijusių žinių ir elgesio tobulinimą, kuriam reikalingas platus mokymo metodų ir strategijų spektras. Pasak autorių (Joy-Matthews, et al., 2006), ŽIV galima analizuoti iš kelių perspektyvų: kokybinės ir kiekybinės. Kiekybiniu požiūriu žmogiškųjų išteklių vystymas apibūdinamas, kaip tam tikrų įgūdžių turinčių žmonių skaičiaus užtikrinimas reikiamu metu, reikiamoje vietoje, siekiant užsibrėžtų organizacijos funkcijų atlikimo. Kokybinis požiūris apibūdinamas, kaip žmogaus asmeninių galių išlaisvinimas, galimybių įgyvendinimas bei gebėjimas suintegruoti mokymąsi ir elgseną. Dažniausiai žmogiškųjų išteklių vystymo klausimai yra nagrinėjami asmeniniu bei organizaciniu lygmenimis. Abu šie lygiai yra glaudžiai susiję ir persipynę. T. Garavanas (2004) teigia, kad nagrinėjant žmogiškųjų išteklių vystymo lygmenis, galima išskirti individualų, darbo grupių, darbo procesų, organizacijos ir visuomenės aspektus, kai žmogiškųjų išteklių plėtra užtikrina visos šalies žmogiškojo potencialo vystymąsi, didina nacionalinį konkurencingumą bei gerina žmonių gyvenimo kokybę. G. N. McLeanas ir L. McLeanas (2001) prideda grupės, valstybinį ir pasaulinį mastelius. Pasak autorių, žmogiškųjų išteklių vystymas yra bet koks procesas arba veikla, kai per trumpą ar kiek ilgesnį laikotarpį galima pagilinti suaugusiųjų žinias, susijusias su darbu, galima išugdyti jų profesionalumą, padidinti našumą ir pasitenkinimo jausmą, neatsižvelgiant nei į asmeninę, nei į grupės (komandos), organizacijos, bendruomenės, valstybės ir galiausiai visos žmonijos naudą.

Dauguma mokslininkų renkasi dvi asmens vystymosi analizės kryptis: asmens tobulėjimo ir darbo rinkai reikalingų gebėjimų tobulinimo. Abiem atvejais pats žmogus atsako už savo asmenybės vystymą, tačiau ir organizacijos vaidmuo neturėtų likti neįvertintas. Organizacijos turi užtikrinti tinkamas sąlygas ir galimybes tobulėti. R. Dačiulytė (2012), išnagrinėjusi mokslinę literatūrą, teigia, kad organizacijoje į žmogiškųjų išteklių vystymą žvelgiama keliais aspektais: mokymosi, orientacijos į veiklos rezultatus, strateginiu.

Mokymosi šalininkai išskiria individualų, grupinį ir organizacinį mokymąsi tiek darbo vietoje, tiek už jos ribų, kuris turi būti ilgalaikis bei glaudžiai susijęs su darbu. Tokio požiūrio besilaikantys autoriai akcentuoja darbą ir darbovietę, kaip mokymosi šaltinį. R. A. Swansonas ir E. F. Holtonas III (2001) itin pabrėžia mokymosi reikšmę tiek asmens saviraiškai, tiek individualių darbuotojų poreikių tenkinimui, tiek profesinės kompetencijos įgijimui. Mokslininkai žvelgia į mokymąsi kaip į holistinę

veiklą, kuri turi būti plėtojama nuolatos. Ypatingai svarbi tampa organizacinė aplinka, kuri turi motyvuoti darbuotojus, skatinti juos tobulėti, didinti žinių bagažą, ir išlaikyti konkurencingumą rinkoje. Besimokanti organizacija – siektinas šio požiūrio autorių rezultatas.

Į darbo rezultatus orientuoti teoretikai teigia, kad galutinis žmogiškųjų išteklių vystymo tikslas yra geri veiklos rezultatai. Pasak R. A. Swansono (2001), žmogiškųjų išteklių vystymas yra glaudžiai susijęs su organizacijos plėtra bei laukiamais darbo rezultatais. E. F. Holtonas (2001) žmogiškųjų išteklių vystymą supranta organizacijos, jos misijos įgyvendinimo kontekste. Žmogus organizacijoje privalo mokytis ne tik dėl kilimo karjeros laiptais, bet ir norėdamas išlikti darbo vietoje. Darbuotojų žinios, gabumai, patirtis turi būti siejami su organizacijos strategija (Swanson, Holton, 2001). Vystant žmogiškuosius išteklius išvelgiama nauda organizacijai, nes atsiranda konkurencija, kuomet žmogus keičiasi individualiame lygmenyje, o tai lemia pokyčius ir pačioje įstaigoje. Į darbuotoją žvelgiama holistiškai, padedama jam siekti ateities tikslų.

Strateginį požiūrį nagrinėjantys autoriai teigia, kad žmogiškųjų išteklių vystymas turi vykti strategiškai, planuojant bei derinant organizacijos pajėgumus bei žmonių galimybes. M. Armstrongas (2008) teigia, kad organizacijos veiklos efektyvumo bei strategijos įgyvendinimo garantas yra svarbiausias organizacijos išteklius – žmogus. Tokia strategija atkreipia dėmesį į tinkamą darbuotojų aprūpinimą, jų mokymą ir kt. svarbius aspektus. Pasak autoriaus, organizacijos turėtų sudaryti sąlygas darbuotojams savivaldžiai mokytis, juos paremti, įtraukti į bendrus strateginius įstaigos planus. Šio požiūrio laikosi ir T. Garavanas (2007) bei kt. autoriai. Lietuvoje žmogiškųjų išteklių vystymą šiuo požiūriu nagrinėjo J. Šiugždinienė (2008, 2009).

Apibendrinus lietuvių ir užsienio mokslininkų išsakytas nuomones, galima konstatuoti, kad žmogiškųjų išteklių vystymas, tobulinimas – tai sistemingas, daugiau su darbu susijusių žmogaus gebėjimų plėtojimas, akcentuojantis dėmesį į asmeninių ir organizacijos tikslų pasiekimą. Šis procesas apima ne tik mokymą darbo vietoje, bet ir asmenybės tobulinimą. ŽIV sąvoka vartojama kalbant apie holistinį, integruotą, sąmoningą, aktyvų požiūrį į su darbine veikla susijusių žinių, elgesio, asmenybės tobulinimą, tam taikant platų mokymo metodų ir strategijų spektrą. ŽIV terminas apima visus aspektus, kurie užtikrina individo, komandos ir organizacijos veiklos augimą.

2. MOKYMO(SI) IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO(SI) PROCESAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO KONTEKSTE

2.1. Mokymo(si) bei kvalifikacijos tobulinimo(si) procesas, jo sudėtinės dalys

Organizacijos darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra efektyvi priemonė panaudoti ir didinti turimą darbuotojų potencialą ir sugebėjimus prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų. Nauji darbuotojai turi įgyti naujų įgūdžių. Patyrusiems darbuotojams tenka gilinti turimas žinias. Gyvenimas – tai nuolatinis mokymasis. Mokomasi ne tik mokykloje, universitete ir formaliose mokymosi įstaigose, bet ir profesiniame darbe, kurio pagrindinis tikslas yra tobulėjimas.

G. Dessleris (2001) išskiria tokius mokymo ir tobulinimo proceso etapus:

1. Poreikio analizė. Šiame etape nustatoma, kokie konkretūs darbo įgūdžiai reikalingi darbo kokybei bei našumui gerinti. Pagrindinis uždavinys nustatant naujų darbuotojų mokymo poreikius – įvardyti darbo funkcijas, jas suskirstyti į atskiras užduotis, o paskui mokyti naująjį darbuotoją šias užduotis atlikti. Užduočių analizė naudojama naujai priimtų darbuotojų mokymo poreikiui nustatyti. Tai išsamus darbo tyrimas siekiant nustatyti, kokių konkrečių įgūdžių reikia darbui atlikti.
2. Mokymo proceso projektavimas. Šiame žingsnyje suformuluojami mokymo tikslai bei metodai, sukomplektuojamos mokymo priemonės, nustatomas mokymo turinys bei eiliškumas. Tiksluose nurodoma, ką besimokantysis, sėkmingai užbaigęs mokymo programą, turėtų gebėti. Tie tikslai apibūdina, į ką turi būti nukreiptos besimokančiojo pastangos bei kokiais kriterijais vadovautis vertinant mokymo programos veiksmingumą.
3. Veiksmingumo patikrinimas, įgyvendinimas, bei mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas. Mokymo rezultatų įvertinimas atliekamas remiantis šiais kriterijais: reakcija (fiksavimas, kaip besimokantieji reaguoja į mokymą), žinojimu (grįžtamojo ryšio priemonių naudojimas), elgesiu (stebėjimas tiesioginių vadovų reakcijos į besimokiusiųjų veiklos rezultatus pasibaigus mokymui), rezultatais.

Pagal šiuos etapus, galima sukurti kvalifikacijos kėlimo planą, kuris garantuotų efektyvesnę personalo darbą. Darbdaviai turi pastoviai investuoti į savo darbuotojus, o investicijos turi grįžti efektyvesne ir geresne darbo kokybe.

M. Teresevičienė ir kt. (2006) į mokymo(si) procesą žvelgia giliau, plačiau, išskiria daugiau sudėtinių elementų, kurie turi įtakos mokymo procesui. Autorės 3 pav. pateikia mokymo(si) proceso schemą.



3 pav. Mokymo(si) vyksmas

Šaltinis: Teresevičienė et al. (2006, p. 249)

Šiame darbe bus remiamasi A. Stankevičienės ir L. Lobanovos (2006), V. Baršauskienės (2006) bei M. Teresevičienės ir kt. (2004) skiriamais mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso etapais:

1. Mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas ir motyvacija;
2. Mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo tikslų ir metodų nustatymas;
3. Mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso planavimas ir įgyvendinimas;
4. Mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo efektyvumo įvertinimas.

2.2. Mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo(si) galimybės ir poreikių mokytis nustatymas

Šiandieninėje žinių visuomenėje, kur aplinka kinta kasdien ir dauguma pokyčių tampa visa apimantys, iš individų reikalaujama vis didesnių gebėjimų. Daugelis mokslininkų pripažįsta, kad sparti žinių ir aplinkos pokyčių dinamika didina mokymosi svarbą organizacijose. Mokymasis suteikia galimybę lanksčiau ir efektyviau reaguoti į išorinėje aplinkoje ir organizacijų viduje vykstančius pokyčius, ugdo asmenis, gebančius nuosekliai dalyvauti mokymosi procese, kurio metu kuriamos organizacijai reikšmingos žinios. Mokymosi reikšmė yra esminė vystant žmogiškuosius išteklius (Jucevičienė, Blažėnaitė, 2008). Mokymasis ir naujų įgūdžių įgijimas teikia naudą ne tik asmeniniame darbuotojo lygmenyje, bet ir organizaciniame. Kaip teigia V. Zuzevičiūtė ir M. Teresevičienė (2008), šiandien mokymasis tampa integralia žmogaus gyvenimo dalimi, vadovai, kurie siekia sėkmingos organizacijos veiklos, turėtų skatinti darbuotojus mokytis. Kalbant apie žmogiškųjų išteklių tobulinimą įstaigose, svarbu suvokti mokymosi įvairovę (Dačiulytė, 2012). Suaugusiųjų švietimo srityje daug

nuveikę mokslininkai (Teresevičienė, 2008; Jucevičienė, 2007; Zuzevičiūtė, 2006, 2008; Žemaitaitytė, 2007; Knowles, 2007 ir kt.) skiria tokias mokymosi dimensijas: formalųjį, neformalųjį, savaiminį bei viską apimantį mokymąsi.

Formalus mokymasis vyksta švietimo įstaigose, jis yra suplanuotas, struktūrizuotas, detalus, jį baigus išduodami pripažinti diplomai, sertifikatai. Formalus mokymasis dažniausia vyksta ne darbo vietoje, o darbuotojas yra siunčiamas į mokymus, kuriuos organizuoja mokymų įmonės. Formalus suaugusiųjų mokymas Lietuvoje, pasak R. Aleknaitės-Bieliauskienės (2009), galimas: suaugusiųjų vidurinėje mokykloje, jaunimo mokykloje, mokymasis profesinio rengimo centruose, mokymasis darbo rinkos mokymo centruose, stacionariose kolegijų studijose, universitetų ištesinėse studijose, universitetų neakivaizdinėse studijose, technologijos ir verslo mokyklose ir t. t. Galima mokytis pagal specifines modulinio, tęstinio mokymo programas, nuotoliniu būdu.

Neformalusis mokymasis gali būti skirtas asmeniniams interesams tenkinti arba kvalifikacijai tobulinti. Jis gali vykti bet kurioje erdvėje (Dačiulytė, 2012), nes jis yra nestruktūrizuotas, neplanuojamas. Neformalieji mokymai paprastai nėra sertifikuojami. Pasak I. Žemaitaitytės (2007), šiomis dienomis neformalusis suaugusiųjų švietimas populiarėja, padeda asmeniui plėtoti savo kultūrinius interesus, ugdyti kūrybines galias ir gebėjimus, įgyti profesinei veiklai reikalingų teorinių žinių, tobulinti turimą kvalifikaciją. LR neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatyme (1998 06 30) suformuluoti keli suaugusiųjų švietimo uždaviniai – padėti asmeniui tenkinti savišvietos poreikius, ugdyti kūrybines asmens galias, padėti asmeniui tapti aktyviu demokratinės visuomenės piliečiu, sudaryti sąlygas įgyti profesinei veiklai reikalingų teorinių žinių ir praktinių gebėjimų, sudaryti sąlygas tobulinti kvalifikaciją. Suaugusiųjų mokymasis grindžiamas bendradarbiavimu, individualybės, asmeninių savybių ir socialinių gebėjimų vystymu. Neformalus suaugusiųjų švietimas Lietuvoje yra labiau orientuotas į profesinės kvalifikacijos tobulinimą (Žemaitaitytė, 2007).

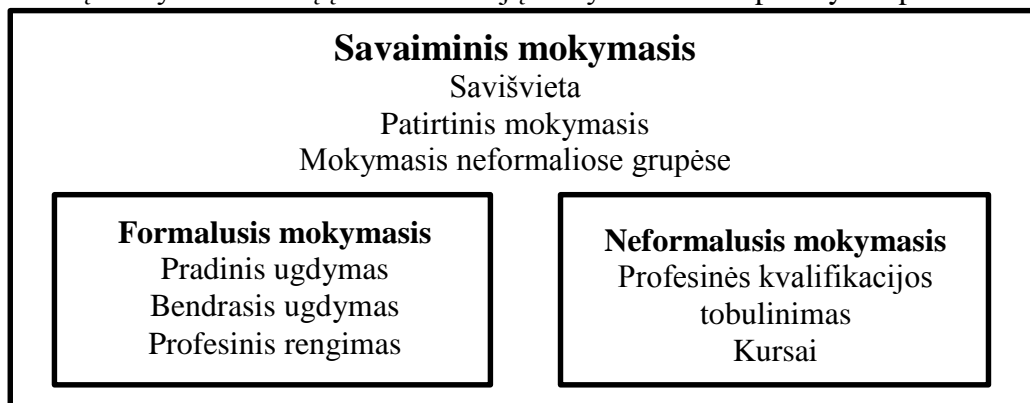
Savaiminis (informalusis) mokymasis – tai tokia mokymosi rūšis, kai žmogus mokosi savaime, net ne visada tai pats suvokdamas. Jis tobulėja be papildomų pastangų. Toks mokymasis svarbus profesiniam tobulėjimui, nes jis vyksta dirbant komandose, konkrečiose darbo vietose, stažuotėse, komandiruotėse, mokant, kuruojant kitus (Zuzevičiūtė, Teresevičienė, 2008). Savaiminis mokymasis svarbus profesiniam tobulėjimui ir kompetencijai. Jis susijęs su konkrečia darbo vieta, sprendžiamomis problemomis, individualiais atvejais. Mokslininkės teigia, kad savaiminis – patirtinis mokymasis svarbus profesinio tobulėjimo komponentas. Sunku nubrėžti griežtas ribas tarp neformaliojo ir savaiminio mokymosi. Netikslinga mokymąsi skaidyti į atskiras dalis, nes mokymasis visa apimantis, besiremiantis išorine ir vidine motyvacija. Jis gali būti tikslinis, bet neatmetama ir atsitiktinumo galimybė.

Formalusis, neformalusis, savaiminis mokymasis bei mokymasis visą gyvenimą papildo vienas kitą. Kiekvieno žmogaus kompetencijos yra susijusios su tam tikra mokymosi rūšimi: formalizuoto mokymo teikiamais diplomais ir pažymėjimais, neformalizuoto mokymo dokumentuotais pasiekimais (kursai, seminarai ir pan.), žinojimu, kad mokame, tačiau niekur to nefiksuojame, ir netgi nežinojimu, kad turime vieną ar kitą kompetenciją. Autorės konstatuoja, kad naujos kartos žmonės mokosi norėdami įveikti profesinės veiklos, kasdieninės buities, asmeninio bei profesinio gyvenimo pokyčius, trokšdami išsiaiškinti savo veiklos ir kūrybos galimybes bei pajėgumus. Mokymasis yra vienas iš būdų, skatinančių žmogų sąmoningai tvarkyti savo veiklą, stebėti bei aktyviai dalyvauti valstybės gyvenime, veiksmingai prisidėti prie taikos, socialinės ir ekonominės gerovės kūrimo (Zuzevičiūtė, Teresevičienė, 2008).

Apjungus visas tris mokymosi rūšis gauname visaapimančią mokymąsi (Dačiulytė, 2012). Nė vienas žinių tipas ir mokymosi būdas negali tiksliai apibūdinti mokymosi rezultatų integravimo besimokančiųjų kasdieninėje praktikoje masto. Tai sąlygoja mokymosi prigimtis ir kontekstas, nagrinėjamos medžiagos aktualumas besimokantiejiems, situacija, patirtis. Tarpusavyje integruotas ir suderintas formalusis, neformalusis ir savaiminis mokymasis sąlygoja holistinį mokymąsi.

Lietuvoje pastaruoju metu daugiau dėmesio skiriama darbuotojų neformaliai mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui (Stankevičienė, Lobanova, 2006; Baršauskienė, 2006). Besimokančiai visuomenei itin svarbus gebėjimas tobulinti individų ir bendruomenių galimybes. Suaugusiesiems reikia nuolat mokytis, norint prisitaikyti prie kaitos reikalavimų, norint daryti poveikį aplinkai, tapti savo srities profesionalais, ginti savo ir artimųjų interesus (Zuzevičiūtė, Teresevičienė, 2008). Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija (2004 m.) akcentuoja mokymosi visą gyvenimą svarbą, pabrėžia tokio mokymosi būtinybę. Kaip teigiama 2007 m. Švietimo ir mokslo srities esamos būklės ir tendencijų analizės ataskaitoje, švietimas turi skatinti ir padėti visapusiškai tenkinti mokymosi visą gyvenimą poreikius.

Visų išvardintų mokymosi formų įvairovės bei jų santykio schema parodyta 4 pav.



4 pav. Suaugusiųjų mokymosi formų įvairovė

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Teresevičienę (2006) ir ŠMM (2007)

Į suaugusiųjų mokymąsi visuomenė žvelgia skirtingai – vienu socialinių grupių atstovai mokymuisi skiria daugiau dėmesio, o kitų – mažiau arba visai mokymusi nesidomi. SPŽI į savo mokymą(si) ir kvalifikacijos tobulinimą(si) žiūri labai atsakingai, nes tik pakankamai žinių turintys sveikatos sektoriaus darbuotojai sugeba teikti pacientams kokybiškas paslaugas. Medicinos personalas turi nuolat tobulinti savo gebėjimus. Nuo sveikatos priežiūros specialistų turimų žinių tiesiogiai priklauso žmogaus gyvybė, todėl į jų mokymąsi kreipiamas ypatingas dėmesys. Prieš pradėdami dirbti, būsimieji sveikatos priežiūros specialistai mokosi ilgiau, palyginti su kitų sričių darbuotojais, mokymasis apima ilgalaikę ir nuolatinę praktiką, mokymąsi stebint kitų sveikatos priežiūros specialistų darbą. M. S. Knowles (2007) teigimu, sveikatos sektorius yra gana greitai kintanti sritis, todėl dar besimokydamas būsimas sveikatos priežiūros darbuotojas turi suvokti nuolatinio mokymosi, naujų žinių ir gebėjimų bei profesinio tobulėjimo poreikį, Sveikatos apsauga yra išskirtinė sritis, dėl to, kad šioje srityje kvalifikacijos kėlimas yra teisiškai reglamentuota procedūra. Gydytojų ir slaugytojų licencijavimas yra nenutrūkstamas procesas, reglamentuotas SAM įsakymais.

1991 10 31 Atkuriamojo seimo nutarimu patvirtinta Lietuvos Nacionalinė sveikatos koncepcija tapo pagrindiniu dokumentu, kuris reglamentavo sveikatos politikos formavimą Lietuvoje. Šiame dokumente didelis dėmesys buvo skirtas sveikatos apsaugos personalui: studijoms, jų pertvarkai, kvalifikacijos kėlimui. 1994 m. išleistame Sveikatos sistemos įstatyme Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos ištekliais buvo pripažinti ir žmogiškieji ištekliai. Tais pačiais metais sveikatos apsaugos reformų biure įkurta personalo planavimo grupė išnagrinėjo pagrindines žmonių išteklių sveikatos priežiūroje problemas. Po ilgų diskusijų ir aptarimų buvo pasiūlyta pertvarkyti gydytojų ir slaugytojų rengimo sistemas, tobulinimo, atestavimo tvarką, įvesti privalomą licencijavimą. Šie esminiai dalykai buvo įteisinti 1996 m. Medicinos praktikos ir 2001 m. Slaugos praktikos įstatymuose bei 2001 m. Gydytojų medicinos praktikos licencijavimo nuostatų ir Slaugos praktikos licencijavimo taisyklių patvirtinimo įsakymuose. Lietuvoje 2003 12 31 Sveikatos apsaugos ministro įsakymu Nr. V-802 buvo patvirtinta sveikatos programa „Strateginis sveikatos priežiūros ir farmacijos žmonių išteklių planavimas Lietuvoje 2003–2020 m.“. Numatyti artimieji ir tolimieji tikslai: parengti SPŽI planavimo strategiją Lietuvoje trumpuoju (3–5 m.) bei ilguoju (10–20 m.) periodais, paruošti jų modelius ir rekomendacijas.

Sveikatos priežiūros specialistų tobulinimas – sudėtinė sveikatos apsaugos sistemos valdymo dalis. Sveikatos priežiūros specialistų kvalifikacijos kėlimas reglamentuotas norminiais aktais – 2002 03 18 Nr. 132 LR Sveikatos apsaugos ministro įsakymu „Dėl sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir finansavimo tvarkos“, 2004 05 27 Nr. V-396 LR Sveikatos apsaugos ministro įsakymu „Dėl medicinos praktikos licencijavimo taisyklių patvirtinimo“, 2009 12 30 Nr. V-1088 LR Sveikatos apsaugos ministro įsakymu „Dėl slaugos praktikos

licencijavimo taisyklių patvirtinimo“. Į aukščiau minėtus norminius aktus įtrauktas reikalavimas nuolat tobulinti savo profesines žinias. Tai yra privaloma kiekvienam sveikatos priežiūros srityje dirbančiam medicinos specialistui. Licencijos turėtojas kas penkeri metai nuo licencijos išdavimo dienos privalo raštu pranešti apie profesinės kvalifikacijos tobulinimą ir medicinos, slaugos praktiką per praėjusį 5 metų laikotarpį ir pateikti patvirtinamuosius dokumentus Valstybinei asmens sveikatos priežiūros veiklai tarnybai (toliau – VASPVT) prie LR SAM. Taip yra reguliuojamas licencijos turėtojo medicinos, slaugos praktikos ir licencijuojamos veiklos sąlygų laikymasis.

Profesinės kvalifikacijos tobulinimas traktuojamas kaip neformalusis švietimas, kuriuo siekiama pagilinti ar atnaujinti profesinei veiklai reikalingas žinias, gebėjimus, praktinius įgūdžius. Šie teisiniai aktai reglamentuoja reikalavimus sveikatos priežiūros įstaigos administracijai planuoti savo darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, numatyti šiam tikslui lėšas ir sudaryti tinkamas tobulinimo(si) sąlygas. Rekomenduojama darbuotojų mokymui skirti ne mažiau kaip 1 % įstaigos darbo užmokesčio fondo.

SAM Lietuvoje yra atsakinga už žmonių išteklių sveikatos sektoriuje makroekonominės srities reguliavimą. SAM Sveikatos priežiūros išteklių valdymo skyrius formaliai yra atsakingas už sveikatos priežiūros išteklių politikos koordinavimą ir įgyvendinimą. Skyrius organizuoja ir reguliuoja SPŽI rengimą, kvalifikacijos pripažinimą, perkvalifikavimą, licencijavimą, profesinės kompetencijos vertinimą, planavimą, darbo sąlygas, veiklos standartus. Keleto funkcijų įgyvendinimą SAM yra delegavusi sau pavaldžioms institucijoms:

- * Valstybinei akreditavimo sveikatos priežiūros veiklai tarnybai prie SAM: organizuoja ir vykdo juridinių bei fizinių asmenų licencijavimą asmens ir visuomenės sveikatos priežiūros veiklai. Tarnyba vykdo kokybės politiką – siekia užtikrinti kiekvieno darbuotojo atsakomybę už savo darbo kokybę.
- * Valstybinei medicininio audito inspekcijai prie SAM: atsakinga už medicininių standartų nustatymą bei sveikatos priežiūros paslaugų kokybės, prieinamumo ir ekonominio efektyvumo kontrolę bei ekspertizę.

SAM, organizuodama bei reguliuodama SPŽI politiką Lietuvoje, bendradarbiauja su Švietimo ir mokslo, Socialinės apsaugos ir darbo ministerijomis, universitetais, kolegijomis, sveikatos priežiūros įstaigomis, sveikatos priežiūros darbuotojus atstovaujančiomis medikų organizacijomis ir profesinėmis sąjungomis, medicinos darbuotojų visuomeninėmis organizacijomis (Lietuvos gydytojų sąjunga, Nacionaline medikų asociacija, Lietuvos slaugos specialistų organizacija ir kt.). Dauguma iš jų siekia atstovauti ir ginti savo narių teises ir interesus įvairiose visuomeninėse organizacijose ir viešosiose įstaigose.

Vertinant SPŽI darbą bei kvalifikaciją reglamentuojančius teisės aktus, galima konstatuoti, kad šios srities teisinė bazė sutvarkyta pakankamai gerai. Tačiau žmogiškųjų išteklių ugdymas organizacijoje

yra platesnė sąvoka už darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą. Medicinos darbuotojai turi būti ugdomi kasdieninio gyvenimo aprėptyje, didinant jų kompetenciją, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, suteikiant pakankamai žinių, lavinant asmeninius įgūdžius, patirtį, numatant ir taisant galimas klaidas.

Prof. V. Janušonis (2000) išskiria tokius pagrindinius sveikatos apsaugos sistemos organizacijos kvalifikacijos tobulinimo principus:

- pastovumas ir nenutrūkstumumas (sveikatos apsaugos sistemos organizacijos darbuotojai savo kvalifikaciją tobulina nuolat, o ne periodiškai);
- totališkumas (kvalifikacijos tobulinimo sistema apima visus iki vieno darbuotojus);
- aktyvumas (darbuotojai skiria deramą dėmesį kvalifikacijos tobulinimui ir yra aktyvioji pusė);
- realistiškumas (kvalifikacija yra tobulinama, atsižvelgiant į realią situaciją);
- spartumas (kvalifikacija tobulinama greitai reaguojant į pokyčius);
- atsakomybė (patys darbuotojai jaučia atsakomybę už savo kvalifikaciją);
- atsiskaitomybė (už kvalifikacijos tobulinimą atsiskaito vadovui).

Sveikatos sektoriaus kvalifikacijos tobulinimo sistemos elementai:

1. Motyvaciniai veiksniai: asmenybiniai ir profesiniai;
2. Darbuotojo iniciatyva;
3. Vadovų palaikymas;
4. Lėšos;
5. Bazė ir galimybės (Janušonis, 2000).

Pastaraisiais metais Vakarų Europos šalyse itin vertinamas integruotas mokymasis. Tęstinis medicininis mokymas keičiamas tęstine profesine plėtra, kuri apima ne tik profesinį mokymą, bet ir asmeninių, socialinių ir vadybinių kompetencijų tobulinimą. PSO apžvalgoje (2006) pabrėžiama, kad tęstinio medicininio mokymosi sistema bus ideali tik tuomet, kai ji:

1. Palaikys visą gyvenimą įgyjamų įgūdžių ir kompetencijų plėtrą;
2. Atitiks kiekvieno besimokančiojo praktikos profilį;
3. Atsižvelgs į individualius besimokančiojo poreikius;
4. Apims ir nuolatinį vertinimą.

Kaip teigia prof. J. E. Kvedaravičius (2006), kiekvienas sistemos elementas sukelia kitų elementų elgseną. Tai sisteminis, holistinis požiūris, kai tiriamas reiškinys nėra skaidomas į atskirus sistemos elementus, bet jie tiriami kaip elementų visuma, kuriuos jungia tam tikri ryšiai, tarpusavio sąveika, sąveika su aplinka ir pan. Norint išanalizuoti holistinį požiūrį į suaugusiųjų švietimą bei medicinos darbuotojų tobulinimą, reikia nepamiršti, kad didesne dalimi tik pats asmuo sprendžia, ar jis nori tobulėti, mokytis, siekti karjeros, pripažinimo ir t. t.. Žmogui mokymosi poreikiai gali atsirasti nesąmoningai, nesuvokiant tikrųjų priežasčių. Tokia būseną yra nulemiama nepasitenkinimo esama

padėti, nepasitikėjimo savo jėgomis, kompetencija, perspektyvų nematymo. Kai asmuo išryškina nepasitenkinimą dabar egzistuojančia situacija ar ateities lūkesčiais, mokymosi poreikiai, pasak V. Zuzevičiūtės (2006), tampa sąmoningi.

2.3. Mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo(si) motyvacija ir skatinimas

Darbuotojų mokymosi poreikiai yra glaudžiai susiję su motyvacija, nes darbuotojų poreikių tenkinimas yra svarbus vidinis motyvas. Kuo žmogus labiau išsilavinęs, kuo jis intelektualnesnis, tuo labiau jam reikia aukštesnių veiklos motyvų ir savęs įprasminimo. Motyvai susiję su asmens poreikiais, interesais, vertybėmis, pažiūromis bei įsitikinimais. Vidinė būseną, kuri skatina žmogų veikti sąmoningai siekiant tikslo, vadinama motyvu (Zuzevičiūtė, 2006). Tačiau žmogų skatina veikti ne vienas, o daug motyvų. Tai vadinama motyvacija. Kitaip tariant, motyvacija – tai tam tikra individo elgsena ar tikslinga veikla, skatinama vidinių ir išorinių motyvų. M. Teresevičienė ir kt. (2008) išskiria du motyvaciją apibūdinančius dalykus: tai poreikis, kaip vidinis motyvacijos aspektas, ir tikslas, kaip išorinis motyvacijos aspektas.

V. Baršauskienė (2006) konstatuoja, kad šiandien pabrėžiamas sisteminis požiūris į motyvaciją, kuomet kiekvienas darbuotojas vertinamas kaip individualybė, turinti savo poreikius, norus, lūkesčius ir tikslus. Darbuotojų motyvacija dažniausiai siejama su fiziniu, psichologiniu ar socialiniu atlygiu. Visos motyvacijos teorijos remiasi prielaida, kad individai motyvuojami ką nors daryti, jei tikisi už darbą gauti jų požiūriu vertinamą dalyką. Motyvavimo teorijas autorė skirsto į dvi grupes: poreikių ir proceso. Poreikių teorijos (A. Maslow, K. Alderfer, F. Herzberg) labiau statiškos, jos paremtos žmonių poreikiais bei būtinybe juos patenkinti. Proceso teorijos (D. Adams, V. Vroom) dinamiškesnės, jos labiau paaiškina žmonių elgseną, kurią nulemia jų lūkesčiai bei elgesio pasekmių suvokimas. L. Petrauskaitė ir R. Rusakevičiūtė (2013) teigia, kad motyvacijos teorijų yra įvairių, daugelis jų yra kilusios iš Jungtinių Amerikos Valstijų, bet jos ne visada tinka ir yra pritaikomos Lietuvos organizacijose. Motyvacijos teorijos padeda apibūdinti kasdienes vadovų ir darbuotojų ryšius įmonėje.

Labai dažnai praktikoje bandoma aklaip pritaikyti įvairias motyvacijos sistemas, o tai ir yra viena iš didžiausių klaidų, daromų įmonėse. Todėl svarbu žinoti, kaip jas pritaikyti įmonėse, ir nuosekliai laikytis motyvavimo strategijos. Motyvavimo teorijos turėtų tapti gairėmis, siekiant tinkamai parengti savo organizacijos darbuotojų motyvavimo modelį. Motyvuojant darbuotojus, reikėtų remtis ne kuria nors viena teorija, bet kelių teorijų priimtinaisiais, tinkamiausiais principais. Žinant skirtingus darbuotojų savirealizacijos poreikius, galima įvairiais būdais juos skatinti, kad jie siektų aukštesnių tiek asmeninių, tiek organizacijos tikslų.

Organizacijos šiandien naudoja daugybę būdų, kad skatintų savo darbuotojus geriau dirbti, vystyti profesinę kompetenciją. Siekiant efektyviau motyvuoti žmogiškuosius išteklius, būtina suprasti priemones, turinčias įtakos jų elgesiui. Motyvavimo priemonės padeda patenkinti darbuotojų galimybių realizavimo, saviraiškos, pagarbos, bendravimo, priklausymo, saugumo, materialinius poreikius ir siekti organizacijos tikslų. Tyrinėtojai nevienodai supranta ir apibūdina įvairius motyvavimo būdus. Jau labai seniai pastebėta, kad norint paveikti kitų elgesį reikiama linkme galima taikyti įvairias priemones: a) prievartą ir bausmes; b) materialines ir moralines paskatas (Leonienė, 2001). Organizacijoje visuomet turi būti ieškoma įvairių motyvacijos būdų, kad būtų pažadinta asmens atsakomybė ir kūrybingumas. Darbuotojų motyvacija pirmiausiai siejama su fiziniu, psichologiniu arba socialiniu atlygiu. Vadovaujamosi prielaida, kad žmonės yra motyvuoti ką nors daryti, jei tikisi už darbą gauti tai, ką jie vertina (Baršauskienė, 2006). Skirtingi žmonės vertina skirtingus dalykus arba tuos pačius dalykus vertina skirtingai, taip pat skirtingais gyvenimo laikotarpiais tą patį dalyką vertina nevienodai. Kaip teigia J. Žaptorius (2007), visiems priimtinių skatinimo bei motyvavimo priemonių nėra: jų poveikį darbuotojams lemia įmonės vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis. Pasak autoriaus motyvavimo ir skatinimo priemonės skirstomos į dvi dalis:

1. Sąlygiškai pastovios, praktikos patvirtintos priemonės, kurių vertingumas yra nusakomas tuo, kad visi jas gerai žino, jomis pasitiki, jos taikomos automatiškai.
2. Originalios priemonės, kurių reikia ieškoti vis naujų, kad jos suteiktų darbuotojams malonų siurprizą, pradžiugintų juos dėmesiu ir išmone.

Paskatinimas veiksmingas tik tuomet, kai jį gaunantis įsitikinęs, kad tai lėmė jo atitinkamos pastangos. Darbo užmokestis vis dar motyvuoja žmones, nes esant sunkiai šalies ekonominei būklei, šis skatinimo būdas ypač veiksmingas. Tokiam požiūriui pritaria ir P. Zakarevičius (2003). Jis teigia, kad ekonominiu požiūriu pinigai leidžia darbuotojams susikurti jų poreikius atitinkanti gyvenimo būdą. Psichologiškai pinigai leidžia pajusti asmeninę vertę ir savigarbą. Socialiniu požiūriu pinigai nustato padėties hierarchiją ir vaidmenį bei teisėtumą sau lygių grupėse. Viena pagrindinių problemų sprendžiant darbo užmokesčio klausimus, kaip pažymi J. Žaptorius (2007), yra pasirinkti teisingus apmokėjimo už darbą svetus – atlyginimas turėtų atitikti kiekvieno darbuotojo indėlį siekiant organizacijos tikslų ir motyvuotų toliau kuo visapusiškiau siekti geresnių rezultatų. Pasak profesoriaus, pinigai žmonėms svarbūs tik iki tam tikro laipsnio. Kur kas veiksmingesnė ir svarbesnė skatinimo bei motyvavimo priemonė yra darbuotojų savigarbos puoselėjimas, geri ir draugiški tarpusavio santykiai bei leidimas atskleisti ir įgyvendinti savo galimybes. Visą šį priemonių kompleksą galima pavadinti darbuotojų moraliniu, psichologiniu skatinimu, kuris apima daugelį įvairių auklėjamojo, psichologinio ir socialinio poveikio kolektyvui bei savininkams būdų. Materialiniai ir psichologiniai motyvatoriai

efektyviausi tada, kai jie veikia vieningai. Neteisingas jų derinimas atsiliepia ekonominiams rodikliams, sukelia nepageidautinas moralines pasekmes: sumažėja darbuotojų kūrybinis aktyvumas, kartais pasireiškia nepasitenkinimo nuotaikos. Kaip teigia V. Baršauskienė (2006), darbo turinys ir pasitenkinimas darbu yra stiprus motyvatorius, bet organizacijai kontroliuoti pasitenkinimą darbu sunku, nes tik pats individas žino, kas jam patinka ar nepatinka, naudinga ar nenaudinga atliekant darbą. Organizacijos vaidmuo kuriant palankias sąlygas žmogiškojo potencialo vystymui ir motyvacijos skatinimui yra labai reikšmingas. Norint paskatinti darbuotoją mokytis, reikia sudaryti jam tinkamas sąlygas organizacijoje (Teresevičienė, et al., 2008). Žmonės nori būti priimti, įvertinti, pripažinti už savo nuveiktą darbą. Siekiant paslaugų atlikimo kokybės ir efektyvumo labai svarbi motyvavimo priemonė yra darbuotojų įtraukimas į valdymą. Šios priemonės įgyvendinimas leidžia asmeniui suprasti, kad jis įgyja daugiau galimybių kontroliuoti savo gyvenimą ir darbą. Įtraukiant darbuotojus į organizacijos valdymą, galima skatinti juos perduoti savo pasiūlymus tiesioginiams vadovams, aukštesnei vadovybei, nuolat informuoti apie darbo rezultatus, keisti savo darbo sąlygas, paveikti kitų darbuotojų veiklą. Kaip itin svarbios darbuotojų motyvavimo priemonės gali būti ir profesinės kvalifikacijos tobulinimas bei karjera.

Apibendrinant galima teigti, kad visi darbuotojai skirtingi, skiriasi ir situacijos, todėl ir motyvavimo priemonės turi būti taikomos įvairios. Darbuotojų motyvavimo priemonių žinojimas padeda organizacijų vadovams suprasti kiekvieno darbuotojo požiūrį į darbą, sudaryti jam individualias, jo poreikius atitinkančias, motyvavimo sąlygas. Atskiros skatinimo priemonės neužtikrina tinkamos darbuotojų motyvacijos. Jos turi sudaryti vieningą sistemą, apimančią ir jungiančią visus pagrindinius motyvavimo aspektus. Kaip konstatuoja D. Diskienė (2008), vienas iš motyvavimo technologijų taikymo trūkumų yra finansinių lėšų, skirtų darbuotojams skatinti, stygius.

2.4. Mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo tikslai ir metodų parinkimas

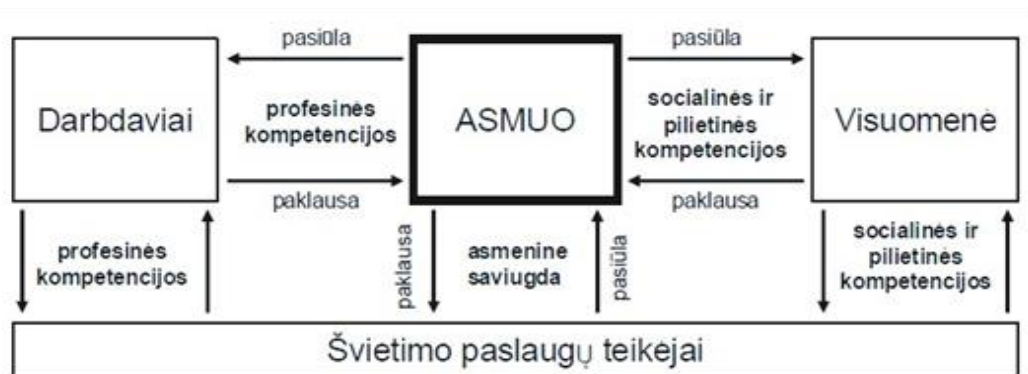
Tikslas, kaip teigia L. Jovaiša (2007), – numatomas ir siekiamas žmogaus veiklos ar elgesio veiksmų rezultatas, kuris kartu yra ir veiksmo motyvas, lemiantis tikslo pasiekimo būdą ir priemones. Tikslas, mobilizuoja ir nukreipia norima linkme dėmesį ir mąstymą, yra vienas svarbiausių mokymosi turinio elementų, nuo jo priklauso mokymosi turinio suformavimas, mokymosi proceso organizavimas, mokymo metodų ir vertinimo būdų parinkimas. Tikslo kėlimas – tai mąstymo ir valios proceso etapas, kuriame dominuojantys motyvai daro įtaką numatomo veiklos rezultato pasirinkimui. Tai specifinė žmogaus veiklos dalis, lemianti kitas jos sudėtines dalis (veiksmus, jų būdus, kryptingumą ir priemones), reguliuojanti veiklą, motyvus ir siekimus. Pasak A. Patapo ir R. Kasperavičiūtės (2009), mokymo tikslų išskyrimas padeda nukreipti mokymosi procesą reikiama linkme ir gauti didžiausią naudą tiek asmeniui, tiek organizacijai. Teisingai suformuluoti, paremti užduotimis, žiniomis,

įgūdžiais, gebėjimais mokymo tikslai detalizuoja, ką apmokomas individas privalo gebėti atlikti sėkmingai baigęs mokymo programą. Kaip teigiama ŠMM 2007 m. parengtoje Švietimo problemos analizėje, suaugusiųjų mokymas, lavinimas teikia įvairios naudos: ugdo sveikam ir sėkmingam gyvenimui reikalingus gebėjimus, didina visuomenės integralumą ir politinį stabilumą, plėtoja profesinius asmenų gebėjimus siekiant atskirų organizacijų naujoviškumo bei našumo ir kt.

Įvairius suaugusiųjų mokymosi tikslus ŠMM skirsto į tris grupes:

- 1) profesinių kompetencijų tobulinimas;
- 2) socialinių bei pilietinių kompetencijų tobulinimas;
- 3) asmeninė saviugda ar saviraiška.

Šių tikslų įgyvendinimas rūpi keturioms suinteresuotoms grupėms: darbuotojams, jų darbdaviams, visuomenei ir švietimo paslaugų teikėjams. Kaip tarpusavyje sąveikauja visos mokymosi interesų grupės detalčiai parodyta 5 pav.



5 pav. Suaugusiųjų mokymosi interesų laukas

Šaltinis: ŠMM (2007, p. 4)

Kaip matyti iš pateiktos schemos, svarbiausias šio interesų lauko veikėjas yra asmuo. Jam aktualūs bei prasmingi visų trijų tipų tikslai, nes būtent jam mokymasis teikia daugiausiai naudos. Asmuo tiesiogiai bendrauja su švietimo paslaugų teikėjais, kai tenkina asmeninės saviugdą poreikius, o siekiant kitų mokymosi tikslų atsiranda tarpiniai užsakovai – darbdaviai arba visuomenė (ŠMM, 2007).

Darbuotojų mokymų sėkmę didele dalimi lemia tinkamų mokymo metodų parinkimas. Kiekvienas individas skirtingai geba įsiminti medžiagą, kai kuriems asmenims pakanka vien išklaudyti informaciją, kiti prisimena tik vizualiai pamatytą tekstą ir pan. Mokymosi metodai turi būti parenkami atsižvelgiant ne tik į asmeninius žmogaus sugebėjimus suvokti informaciją, bet reikia rasti tokį variantą, kuris tenkintų bent dalį organizacijos darbuotojų. Pastaruoju metu vyksta tam tikri pokyčiai renkantis mokymo metodus, kai nuo tradicinių mokymo metodų, pereinama prie grupinių mokymo metodų, savarankiško mokymosi, kuris yra sąlygojamas stiprėjančia konkurencija darbo rinkoje bei naujausiomis mokymosi technologijomis. Pasak A. Sakalo (2003, 2012) produktyviausias mokymas

vyksta pačiam individui aktyviai dirbant ir perprantant medžiagą. Pagal B. Leonienę (2001) ir A. Sakalą (2003) mokymo metodus galima sugrupuoti taip:

1. Tradiciniai metodai.
2. Valdymo praktikos studijavimo, pasidalijimo žiniomis ir patirtimi aktyvūs metodai.
3. Sprendimų priėmimo, įgūdžių ugdymo aktyvūs metodai.
4. Įsitikinimų ir pažiūrų formavimo psichologiniai – emociniai metodai.

G. Dessleris (2001) pateikia tokius dažniausiai taikomus darbuotojų mokymo metodus:

1. Mokymas darbo vietoje.
2. Praktinės stažuotės.
3. Audiovizualiniai metodai.
4. Imitacinis mokymas.
5. Kompiuterizuotas mokymas.
6. Mokymas naudojant kompaktinius diskus ir internetą.
7. Specialios paskirties mokymas.

Tinkamai parenkant darbuotojų mokymo metodus, vertinamas ne tik jų taikymo efektyvumas, prieinamumas, skiriamų lėšų bei kaštų dydis, tačiau atsižvelgiama ir į darbuotojų sugebėjimus bei jų jau turimas žinias. V. Baršauskienė (2006) mokymą skirsto į individualų ir komandinį, vienkartinį, periodinį ir ciklišką. Profesorė teigia, kad darbuotojams mokyti gali būti taikomi:

1. Prezentaciniai informacijos pristatymo metodai.
2. Praktiniai mokymo metodai.
3. Imitaciniai mokymo metodai.

Autorė dar išskiria ir E. mokymą, kai mokymui naudojamas internetas ir intranetas. Šis metodas jungia kelis mokymo būdus: nuotolinį mokymą, virtualias paskaitas, informacijos analizę ir pan.

I. Bakanauskienė (2008) į mokymosi metodus pažvelgia iš kito aspekto. Ji skirsto juos taip:

- * mokymas darbo vietoje – treniravimas, darbo instrukcijų studijavimas, darbo stebėjimas ir t. t.;
- * mokymas ne darbo vietoje – asmuo mokomas už organizacijos ribų;
- * mišrus (dvilypis) mokymas – kai mokymo procese dalyvauja tiek organizacijose esantys darbuotojai, tiek mokymo institucijos.

Ypatingai aukštų rezultatų galima pasiekti, kada derinami savarankiški ir grupiniai mokymo metodai. Pagrindiniai rekomenduojami mokymo metodai taikomi darbuotojų mokymui sugrupuoti 2 priede (2 priedas). Kiekvienas metodas yra savitas, jį pritaikant, reikia atsižvelgti į besimokančiųjų skaičių, amžių, patirtį, žinias, aplinką, laiką.

Vienas iš žmogiškųjų išteklių vystymo modelių yra *besimokanti organizacija*. Mokslinėje literatūroje besimokančios organizacijos dimensijų yra labai gausu. Nuolatinį tobulėjimą įgalinanti

aplinka yra ypač svarbi besimokančios organizacijos charakteristika (Jucevičienė, 2009). Besimokančiose organizacijose yra suteikiamos galimybės mokytis savarankiškai ir grupėse, kartu apjungiamos mokymosi galimybės ir organizacijos vystymasis (Zuzevičiūtė, Teresevičius, 2008). P. Zakarevičius (2003) besimokančiomis organizacijomis apibūdina tokias organizacijas, kuriose personalui suteikiamos galimybės pastoviai tobulintis. Tokia organizacija kaskart gali užsibrėžti naujus, aukštesnio lygio tikslus ir plėsti savo veiklos galimybes. Pasak B. Simonaitienės (2007), besimokanti organizacija – žinias kurianti organizacija, kuri pastoviai palaiko produktyvius ryšius su išorės partneriais, kartu kuria bendradarbiavimo tinklus, yra jų narė. To išdavoje, besimokantiems darbuotojams sutelkiamos pačios geriausios priemonės bei panaudojami išorės ištekliai. Kiti tyrėjai (Bersėnaitė, et al., 2006) pažymi, kad besimokanti organizacija sugeba lanksčiau ir efektyviau reaguoti į aplinkos pokyčius ir lavinti žmones, toliau gebančius nuosekliai bei nuolatos mokytis. Šios organizacijos pastoviai yra kūrybos procese, perduoda įgytą informaciją, dalinasi patirtimi ir apmąsto veiklos perspektyvas. Tapti tokia organizacija sunku, nes dažniausiai darbuotojų mokymai būna vienkartiniai, fragmentiški, todėl besimokanti organizacija yra labiau siekiamybė nei realybė. Kaip teigia L. Merkys ir O. Šlapšienė (2013), besimokanti organizacija turi savo privalumų (naujos technologijos padeda sukurti naujus tinklus; kiekvienas darbuotojas skatinamas lyderiauti, pritaikyti savo idėjas organizacijos veikloje ir jos vystymesi) ir trūkumų (mokymosi procesas reikalauja atvirumo ir savikritikos, o vadovai yra įpratę valdyti padėtį ir nėra linkę pasitikėti savaime susidarančiais procesais organizacijoje; vyrauja aiški hierarchinė sistema; mokymasis tik dėl mokymosi visiškai neduoda naudos organizacijai).

Išstudijavus mokslinę literatūrą galima teigti, kad mokymo metodų pasirinkimas yra gana platus, tad reikia pasirinkti produktyviausius, tinkamiausius vienu ar kitu atveju. Gerų rezultatų užtikrinimui, mokymo metodai turėtų būti derinami tarpusavyje. Koks metodas geriausiai tiks vienoje ar kitoje situacijoje priklauso nuo mokymo tikslų, besimokančiųjų poreikių, patirties, naudojamų priemonių ir kitų veiksnių. Ypatingai svarbią vietą parenkant mokymo metodus turi mokymo tikslai. Pasirinkimą gali palengvinti žinomos finansinės organizacijos galimybės, turimos techninės mokymosi priemonės, mokymo paslaugų teikėjų siūlomos paslaugos ir lankstumas. Kaip vienas iš žmogiškųjų išteklių vystymo modelių pasireiškia besimokanti organizacija.

2.5. Mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo proceso rengimas ir įgyvendinimas

Organizuojant mokymo(si) procesą reikia pasirinkti ar sudaryti mokymo programą, mokymo turinį, nustatyti mokymosi vietą, laiką, išteklius, surinkti informaciją apie norinčius mokytis, išsiaiškinti jų patirtį. Svarbu apibrėžti, kokios turėtų būti žinios, gebėjimai, požiūris mokymosi pabaigoje. Kaip teigia M. Teresevičienė ir kt. (2006), šiame etape derėtų apgalvoti, koks bus mokymosi praktinis

pritaikomumas. Pasirengimo procese išsiaiškinami mokymosi metodai, strategijos bei vertinimo numatymas. Mokymo organizavimą sudaro trys aspektai:

- Sistemiskumas, kurio siekiama sudarant ilgalaikius darbuotojų mokymo planus, juos konkretinant ir reguliariai tikrinant, kaip jie vykdomi. Organizacijos nuostatuose mokymas turi būti apibrėžtas kaip prioritetinga sritis, skatinanti organizacijos brandą, vystymąsi bei konkurencinį pranašumą;
- Tikslingumas, kuris yra grindžiamas įstaigos strateginiais tikslais ir nustatytais padalinių ar atskirų darbuotojų kompetencijos tobulinimo poreikiais;
- Veiksmingumas, kurio problema sprendžiama atrenkant programas, sudarant tikslines besimokančiųjų grupes. Išlieka svarbus organizacijos aplinkos kūrimas darbuotojų įgytoms žinioms bei gebėjimams panaudoti.

Administruojant ir koordinuojant mokymą:

- Įvertinami prioritetai, kokio mokymo ir kam reikia;
- Pasirenkami mokymo metodai;
- Atliekami su mokymu susiję administraciniai darbai;
- Užtikrinama mokymui palanki aplinka.

Kitas svarbus mokymo projektavimo veiksnys – mokymosi sąnaudos, kurios didele dalimi lemia kvalifikacijos tobulinimo vietą ir formą. Savo jėgomis tobulinant kvalifikaciją, mokymosi sąnaudos būna mažesnės, tačiau tokiu atveju ne visada būna efektyvus kvalifikacijos tobulinimas. Sprendžiant kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo problemą, pasak A. Sakalo (2003), reikia panaudoti tiek įmonės, tiek išorinės kvalifikacijos kėlimo sistemos potencialą, jėgas. Stambi bei įtakinga įmonė pajėgi sukurti individualią mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, o smulkios ir vidutinės reikšmės įmonės neišvengiamai naudojasi išorinėmis aplinkos sistemų paslaugomis. Profesorius teigia, kad įvertindamos realią situaciją, mokymosi išlaidas ir kokybę, organizacijos sudaro metinius kvalifikacijos tobulinimo planus ir numato išlaidas jiems realizuoti. Sudarant mokymosi planą, reikia numatyti jo realizavimo būdus ir terminus bei konkrečius siekiamus tikslus – rezultatus. Taip pat čia įvardijamos konkrečios mokymo disciplinos, temos ir klausimai, kurių bus mokoma. Mokymas pagal planus gali būti individualus ir komandinis, vienkartinis, periodinis, cikliškas. Mokymo planų rengimas - galutinis personalo mokymo planavimo žingsnis.

Pasak P. Zakarevičiaus (2003), planuojant kvalifikacijos tobulinimą, veiklą reikia nukreipti trimis kryptimis: sudaryti perkvalifikavimo planą (vadovaujama darbą dirbantys darbuotojai turėtų įgyti vadybos žinių), parengti jungtinį kvalifikacijos tobulinimo planą (jame numatyti, kur, kada ir kurie darbuotojai gilins savo profesines žinias, įsisavins naujausius pasiekimus) ir reikalauti, kad įstaigos darbuotojai turėtų savarankiško tobulinimo(si) individualius planus, kurie vertinami kaip priemonė

mobilizuojanti darbuotojus sistemingai domėtis naujovėmis, nuolat tobulinti savo profesinę kvalifikaciją bei bendrąjį išsilavinimo ir kultūros lygį.

Kas teiks mokymo paslaugas, priklausos nuo organizacijos dydžio, aukščiausio lygio vadovų požiūrio į personalo mokymo reikšmę, organizacijos personalo kvalifikacijos lygio ir pobūdžio, organizacijai reikalingų darbuotojų išlaikymo darbe prioritetų. Sprendžiant, ar bus mokoma organizacijos viduje, ar už jos ribų, atsižvelgiama į mokymo kainą, darbuotojo atitraukimo nuo darbo galimybes, darbuotojų teorinio ir praktinio parengimo kokybę, besimokančiųjų poreikių patenkinimo galimybes, mokymo lankstumo, programų įvairovės užtikrinimą.

SPŽI personalo mokymas turi apimti personalo rengimą ir kvalifikacijos tobulinimą. Parenkant SPŽI reikalingus mokymus, sveikatos sektoriuje labiausiai trūksta nuoseklumo ir tikslingumo - neatsižvelgiama į ilgalaikę mokymo naudą, realų medicinos darbuotojo potencialą, todėl suteikiamos žinios ar įgyjama papildoma kvalifikacija nėra tiesiogiai pritaikoma darbe, nesiejama su būsima karjera. Planuojant ir vykdant mokymą, būtina vadovautis SAM ir ŠMM parengtais įstatymais bei kitais teisės aktais, kurie nusako mokymo tikslus ir uždavinius.

Kvalifikacijos tobulinimas turi apimti personalo rengimą konkrečioms užduotims ir pareigoms vykdyti, žinioms ir įgūdžiams atnaujinti ir tobulinti. Atsižvelgiant į tai, kad SPŽI keliami nauji reikalavimai, jie turi būti parengti dirbti su šiuolaikinėmis technologijomis, įsisavinti pačias naujausias inovacijas. Tuo tikslu būtina sistemiškai persvarstyti individualaus mokymo programas. Taip pat reikia užtikrinti būtinus materialinius išteklius.

Apibendrinant galima teigti, kad rengiant mokymo planą, ypatingas dėmesys turi būti sutelktas į ankstesnių metų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo rezultatų analizę ir mokymo poreikių numatymą, skirtas lėšas bei pajėgas. Visi šie procesai užtikrina sėkmingą darbuotojų mokymo plano rengimą ir įgyvendinimą.

2.6. Mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo rezultatyvumo vertinimas ir problemos

Vertinimas, kaip teigia M. Teresevičienė ir kt. (2006), yra toks procesas, kai duomenys renkami apie mokymąsi, pasiekimus, kompetencijas. Autorės skiria kelis vertinimo tikslus:

1. Nustatyti, kaip tinka parinkti mokymo(si) metodai;
2. Išmatuoti mokymo(si) proceso efektyvumą;
3. Išsiaiškinti besimokančiųjų pasiekimus ir pažangą;
4. Užfiksuoti mokymo(si) pasiekimus;
5. Didinti besimokančiųjų motyvaciją;
6. Padėti suaugusiems integruotis darbo rinkoje ir švietimo sistemoje.

Vertinimo paskirtis dažniausiai būna ugdomoji. Toks vertinimas skatina besimokančiuosius mokytis visą gyvenimą. Šio etapo metu gaunama grįžtamoji informacija apie besimokančiojo mokymąsi bei tobulėjimo galimybes. Grįžtamasis ryšys, tiek jo išsakymas, tiek ir išklausymas, tampa mokymo(si) procesu abiem pusėms – pareiškėjui ir išklausantiesiems. Įvertinus mokymą(si), svarbu atlikti ir apibendrinimus, kurie leidžia tiksliau sužinoti bei dokumentuoti tai, kas pasiekta. Pasak V. Kumpikaitės (2007), vertinimo dėka nustatoma, ar mokymo programos pasiekė savo tikslus, išsiaiškinamos jų silpnosios ir stipriosios savybės, pamatuojamas išlaidų ir naudos santykis, programos tinkamumas. Vertinimas leidžia surinkti duomenis, reikalingus ateities programoms parengti, bei užtikrina galimybę sukurti duomenų bazę, padėsiančią priimti sprendimus, susijusius su personalo mokymo(si) bei kvalifikacijos tobulinimo klausimais.

Siekiant įvertinti mokymo(si) naudą, būtina nustatyti, ar pasiekti numatyti tikslai, ar mokymo metu įgytos žinios ir įgūdžiai pagerino darbuotojų veiklos kokybę, ar pakito profesinė elgsena ir t. t.. Ne visuomet nustatomas aiškus asmens mokymo tikslas, o kai asmuo tobulina kvalifikaciją ne mokymo įstaigose, sudėtinga objektyviai įvertinti, ar mokymo tikslas buvo pasiektas. Vertinant, ar mokymas buvo efektyvus, labai svarbi ir pačių mokymo programą išėjusių darbuotojų ir jų vadovų nuomonė, kiek įgytos žinios ar įgūdžiai parengė darbuotoją vykdyti pareigas, ar pagerino jo darbo kokybę. Būtina tokiu atveju nustatyti atsiskaitymo už pasiektus mokymo(si) rezultatus ir personalo apklausų dėl mokymo kokybės ir tikslingumo būdus ir formas. Analizuojant tokių apklausų rezultatus galima būtų nustatyti mokymo(si) efektyvumą ir numatyti, ką reikėtų keisti ir tobulinti, o ką palikti taip, kaip buvę. Įstaigos, kurios nesinaudoja grįžtamoju ryšiu veiklai tobulinti, negali mokytis iš klaidų, patirties ir taisyti savo elgsenos, koreguoti veiksmų. Vertinimas turi parodyti kryptingą mokymų bei tobulinimų planavimą bei orientavimą į konkrečius, aiškius organizacijos ir darbuotojo mokymo(si) tikslus.

I. Bakanauskienė (2008) skiria kelias vertinimo rūšis:

- Tiesioginis – toks vertinimas, kai išvados daromos stebint darbuotojo darbą ar analizuojant darbuotojo atsakymus;
- Netiesioginis – nagrinėjami antriniai duomenys – testų rezultatai, dėstytojų atsakymai;
- Nuolatinis - kai darbuotojo darbo rezultatai pasibaigus mokymui vertinami visą laiką, be pertraukų;
- Periodinis – kai darbuotojo darbo rezultatai pasibaigus mokymui vertinami nustatytais momentais ir kartojami tam tikra tvarka;
- Atsitiktinis - darbuotojo darbo rezultatai pasibaigus mokymui vertinami atsitiktiniu momentu, dažniausiai netikėtai, darbuotojui nežinant.

Mokslinėje literatūroje skiriama keletas žmogiškųjų išteklių mokymo vertinimo modelių, tačiau vienas iš labiausiai paplitusių ir dažniausiai taikomų yra Kirkpatrick (1994) keturių pakopų modelis:

1. Reakcijos vertinimas - apima mokymo programos turinio, struktūros, mokymą pravedusių asmenų sugebėjimų ir stiliaus mokymosi aplinkos kokybės vertinimą iš karto baigus mokymą pildant įvairias anketas, kurias išanalizavus įvertinama mokymo dalyvių nuomonė apie išklaustyta mokymo programą;
2. Žinojimas - apima duomenų surinkimą apie tai, kokius principus, faktus ir metodus dalyviai įvaldė. Gali būti vertinamas testais prieš mokymą ir jį baigus. Įvertinama, ar asmuo išmoko tai, ką ir turėjo išmokti, įvaldyti.
3. Elgsena - vertinama praėjus tam tikram laiko tarpui po mokymų, kad darbuotojai galėtų pritaikyti įgytas žinias ir patirtį praktikoje. Įvertinama, ar po mokymo pasikeitė apmokytų žmonių elgsena darbe, darbo metodai, bendravimas.
4. Vertinant rezultatus siekiama nustatyti, kokią įtaką mokymo programa padarė darbuotojo veiklos rezultatams. Vertinama, ar pasiekti tikslai, kurių buvo tikimasi, aiškinamasi, kaip pasikeitė veiklos rezultatai, ar pagerėjo kokybė, sumažėjo skundų ir pan. (Patapas, Kasperavičiūtė, 2009).

Kai kuriose sveikatos sektoriaus organizacijose egzistuoja personalo kompetencijų, žinių vertinimo sistema, todėl darbuotojai, norintys išlaikyti savo darbo vietą, privalo tobulinti savo kvalifikaciją, mokytis. Tokia vertinimo sistema siekiama skatinti darbuotoją nuolat tobulinti kvalifikaciją, didinti kiekvieno darbuotojo atsakomybę už darbo rezultatus, įvertinti profesinį pasirengimą ir patirtį, sudaryti prielaidas darbuotojui gauti atlyginimą, atitinkantį jo kvalifikaciją ir darbo sudėtingumą bei prielaidas darbuotojams siekti profesinės karjeros. Darbuotojų kompetencijų įvertinimas labai svarbus planuojant žmogiškuosius išteklius. Darbuotojai vertinami nuolat: priimant į darbą, nustatant darbuotojo tinkamumą tam tikroms pareigoms, perkeltant į kitas pareigas, juos atestuojant, norint išsiaiškinti trūkumus, motyvuojant profesiniam tobulėjimui.

Siekiant, kad darbuotojų vertinimas būtų objektyvus, o jo rezultatai patikimi, būtina laikytis šių reikalavimų:

- vertinti reikia nuolat, pagal jiems iš anksto žinomus vertinimo kriterijus ir parengtus nuostatus;
- vertinimas turi būti kompleksiškas, t. y. vykdomas pagal tam tikrą sistemą kriterijų, turinčių įtakos bendram organizacijos veiklos rezultatui.

Kiekvienas procesas, susiduria su sunkumais, kuriuos lemia aplinka. Darbuotojų mokymas bei kvalifikacijos tobulinimas taip pat ne visada vyksta sklandžiai. Kyla tam tikrų sunkumų, trukdžių, problemų. B. Leonienė (2001) įvardina tokias darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo problemas:

- Atotrūkis tarp kvalifikacijos tobulinimo pasiūlos ir paklausos;

- Kuriasi privati mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, kuri dažniausiai tenkina tik deficitinių sričių kvalifikacijos poreikius.
- Nesukurti pasaulinį lygį atitinkantys profesinio rengimo standartai;
- Skirtingose mokymo įstaigose parengtų darbuotojų kvalifikacija grindžiama nevienodais reikalavimais;

Ž. Jankauskienė ir kt. (2005) atliko tyrimus SPŽI politikos vystymo srityje, kurių metu apklausė šios srities ekspertus. Visi ekspertai teigė, kad SPŽI kvalifikacijos tobulinimo sistemos gerinimas būtinas, nes išskiriami tokie profesinio tobulinimo kritiniai taškai, problemos:

- silpniausia vieta – tobulinimo programų turinys. Planuojama sukurti prie SAM nepriklausomą ekspertų komisiją programų vertinimui. Šiandien tobulėjimui atsivėrusios puikios galimybės – informacijos gausa, ryšiai su užsienio kolegomis, dalyvavimas tarptautinių specialistų organizacijų veikloje. Todėl formaliojo mokymo institucijos (universitetai, kolegijos) turi labai atidžiai peržiūrėti teikiamas programas;
- mažiau teorijos, daugiau praktinių užsiėmimų, naudojant naujausias technologijas, demonstruojant naujus darbo metodus;
- reikia tobulinti ne tik specialybines kvalifikacijas. Darbuotojai turi būti supažindinami su reformos eiga, išaiškinta jų misija, turi būti suteikta sveikatos teisės, sveikatos ekonomikos ir vadybos žinių, reikia mokyti lyderiavimo;
- kuo daugiau išnaudoti neformaliojo švietimo suteiktas galimybes, pavyzdžiui, privačios firmos puikiai organizuoja tobulinimo renginius, pateikia daug naujovių;
- kuo daugiau lanksčių, šiuolaikiškų tobulinimosi formų (pavyzdžiui, nuotolinis mokymas);
- labai svarbi poreikio analizė. Čia didelis vaidmuo tenka specialistų draugijoms, kurios žino savo narių poreikius, taip pat gali organizuoti tobulinimo renginius;
- vengti perkvalifikavimo, rengti specialistus kryptingai.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų mokyme ir kvalifikacijos tobulinime yra spragų. Mokymo ir tobulinimo problemas galima suskirstyti į dvi grupes pagal tai, kuriame lygmenyje šios problemos kyla: valstybės ir įmonės, įstaigos lygmens. Žinant problemas jau galima ieškoti sprendimo būdų, kaip jas pašalinti. Remiantis pastaruoju skirstymu į grupes, tuo turėtų rūpintis ir valstybė, ir pati organizacija. Darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas yra sudėtingas procesas, kuris leidžia nustatyti, kokių naujų įgūdžių ir žinių įgijo darbuotojai, siekdami pagerinti savo atliekamo darbo kokybę. Grįžtamojo ryšio proceso metu galima ne tik nustatyti mokymo(si) naudą, bet ir problemas, kurių reikėtų išvengti rengiant kitus mokymo planus. Vertinimo procesas naudingas tiek asmeniniu, tiek organizaciniu lygmenimis.

Teorinės tyrimo dalies apibendrinimas

* Skirtingose įstaigose ar organizacijose žmogiškieji ištekliai įvairiai apibūdinami: darbo jėga, personalas, žmogiškieji ištekliai, žmogiškasis kapitalas, tačiau išstudijavus šių sąvokų prasmę galima atrasti visas jas jungiantį bruožą - kalbama apie žmones, kurie savo turimomis žiniomis kuria tam tikrą produktą ar paslaugą, padeda įgyvendinti įstaigos tikslus, siekia konkurencingumo ir pelno. Specifiškesnė žmogiškųjų išteklių dalis būtų sveikatos priežiūros žmogiškieji ištekliai, kurie apibūdinami kaip kategorija individų, užsiimančių žmonių sveikatos apsauga, vystymu ir gerinimu. Tai asmenys, kurie formaliai arba neformaliai teikia sveikatos priežiūros paslaugas ir turi tam reikalingą profesinę kvalifikaciją (pvz., gydytojai, slaugytojai ir kt.).

* Nuolat besikeičianti aplinka, visuomenė, tobulėjančios technologijos, vis atsirandančios naujovės skatina organizacijas atkreipti didesnę dėmesį į savo darbuotojus, jų turimus gebėjimus, žinias, patirtį, juos nuolat tobulinti, vystyti, plėtoti. Holistiniu ugdymu siekiama visuminio darbuotojo asmenybės klestėjimo, pripažįstant gyvenimo patirties (plačiaja prasme) svarbą jo vystymuisi. Žmogiškųjų išteklių vystymas, tobulinimas – tai sistemingas, daugiau su darbu susijusių žmogaus gebėjimų plėtojimas, akcentuojantis dėmesį į asmeninių ir organizacijos tikslų pasiekimą. ŽIV sąvoka vartojama kalbant apie holistinį, integruotą, sąmoningą, aktyvų požiūrį į su darbine veikla susijusių žinių, elgesio, asmenybės tobulinimą, tam taikant platų mokymo metodų ir strategijų spektrą. SPŽIV - sudėtinė sveikatos apsaugos sistemos valdymo dalis, kurios atstovai turi suvokti nuolatinio, visaapimančio mokymosi, naujų žinių ir gebėjimų bei profesinio tobulėjimo poreikį.

* Mokydamiesi žmonės tobulina savo kompetencijas ir kvalifikaciją, kuri suteikia darbuotojams teisę ir galimybę užsiimti tam tikra profesine veikla. Siekiant darbo veiklos efektyvumo, organizacijų plėtros ir asmeninio darbuotojų tobulėjimo mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo(si) procesas turi vykti nuosekliai ir sistemiškai. Šį procesą sudaro keli etapai - darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių ir tikslų nustatymas, metodų parinkimas, proceso planavimas ir įgyvendinimas bei efektyvumo vertinimas. Mokymo(si) proceso etapai yra glaudžiai tarpusavyje susiję, nes mokymo(si) programos yra neatsiejamos nuo mokymo(si) veiklos vertinimo, kuris daro tiesioginį poveikį darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo planavimui. Atskirų proceso etapų analizė leidžia susidaryti išsamų, holistinį viso mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso vaizdą organizacijoje.

3. TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS

Teorinėje darbo dalyje buvo išanalizuotas žmogiškųjų išteklių vystymo procesas, kurio dėka tiek individas, tiek organizacija efektyviau dirba bei sugeba konkuruoti darbo rinkoje. Kadangi pagrindiniai žmogiškųjų išteklių vystymo komponentai yra darbuotojų mokymas ir tobulinimas, tai rengiant, priimant ir įgyvendinant socialinę ekonominę plėtrą užtikrinančius strateginius sprendimus, žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategijoms turi būti skiriamas ypatingas dėmesys ir sąnaudos. Kaip teigia M. Išoraitė (2011), organizacija yra sėkminga tuomet, kai rūpinasi savo darbuotojais. Labai išsilavinę ir motyvuoti darbuotojai, nuolat atnaujinantys savo įgūdžius, gali spręsti iškilusias problemas, konkuruoti šiandieninėje verslo erdvėje. Organizacijos sėkmė tiesiogiai priklauso nuo tinkamo ir į rinką orientuoto kolektyvo sudarymo bei jo tolimesnio strateginio valdymo. Tinkamai valdomas žmogiškasis kapitalas kuria pridėtinę vertę, didina organizacijos pajamas, klientų pasitenkinimą, paslaugų kokybę, darbo pajėgumus, mažina sąnaudas. Norint įgyvendinti organizacijos misiją, reikia turėti unikalių išteklių, kurių pagrindinis būtų – žmogiškieji ištekliai.

Mokymasis yra ir individuali veikla, ir kartu ji vyksta socialiniame kontekste. Aplinka, kurioje žmogus mokosi, gali būti tiek palanki, tiek ir nepalanki. Anot A. Garalio (2003), B. Simonaitienės (2007), palanki situacija mokytis sukurama besimokančiose organizacijose, kur žmonių įgūdžiai, gebėjimai, žinios yra nuolatos atnaujinami. Akcentuojama mokymosi pačioje organizacijoje svarba, kai darbuotojams organizuojamas mokymas, konsultavimas ir mokoma pagal tos organizacijos poreikius. Mokslinės literatūros (Teresevičienė, et al., 2004, 2006; Dessler, 2001; Leonienė, 2001; Stankevičienė, Lobanova, 2006; Patapas, Kasperavičiūtė, 2009; J. Šiugždiniene, 2008, 2009; Zuzevičiūtė, Teresevičienė, 2008; Baršauskienė, 2006; Žemaitaitytė, 2007) analizės metu išsiaiškinta, kad darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesą sudaro atskiri etapai, kurie glaudžiai tarpusavyje sąveikauja ir daro įtaką vienas kitam siekiant bendro tikslo. Organizacijoje turi būti nuosekliai, sistemiškai nustatomi mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo tikslai bei poreikiai, tinkamai parenkami mokymo(si) metodai, palaipsniui įgyvendinami bei reguliariai vertinami darbuotojų pasiekimai. Siekiant išsiaiškinti bei praktiškai pagrįsti žmogiškųjų išteklių tobulinimo proceso eigą VŠĮ Centro poliklinikoje buvo atliekamas praktinis tyrimas minėtoje organizacijoje. Remiantis Garavan, 2004; Dessler, 2001; Jucevičienė, 2007; Knowles, 2007; Stankevičienė, Lobanova, 2006; Patapu, Kasperavičiūtė, 2009; Šiugždiniene, 2008, 2009; Zuzevičiūtė, Teresevičienė, 2008; Baršauskiene, 2006; Žemaitaityte, 2007; Zakarevičiumi, 2003; buvo sukurtas tyrimo instrumentarijus: anketa bei interviu klausimynas.

Tyrimo problema – ar požiūris į žmogiškųjų išteklių tobulinimą VŠĮ Centro poliklinikoje yra holistinis? Ar sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių mokymo(si) ir tobulinimo procesas nuoseklus, sistemiškas?

Tyrimo objektas – VšĮ Centro poliklinikos sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių tobulinimas.

Tyrimo tikslas – ištirti ir išanalizuoti medicinos darbuotojų tobulinimo procesą VšĮ Centro poliklinikoje ir įvardinti holistinio požiūrio į žmogiškųjų išteklių tobulinimą pagrindines kliūtis.

Tyrimo hipotezė – VšĮ Centro poliklinikos žmogiškųjų išteklių tobulinimas nėra sisteminis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti VšĮ Centro poliklinikos medicinos darbuotojų mokymo, mokymosi, kvalifikacijos tobulinimo galimybes, remiantis atliktu kiekybiniu tyrimu;
2. Ištirti VšĮ Centro poliklinikos administracijos vadovų požiūrį į įstaigos sveikatos priežiūros specialistų mokymo, mokymosi, kvalifikacijos tobulinimo procesus, remiantis atliktu kokybiniu tyrimu.

VšĮ Centro poliklinikos sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių tobulinimo proceso tyrimas buvo atliekamas tokiais pagrindiniais etapais:

1. Išanalizuota lietuvių ir užsienio šalių mokslinė teorinė literatūra, nagrinėjanti žmogiškųjų išteklių mokymo, mokymosi, vystymo, kvalifikacijos tobulinimo procesus;
 2. Remiantis mokslinės lietuvių ir užsienio literatūros išvadomis sukurti kiekybinio ir kokybinio tyrimo modeliai:
- anketinės apklausos tyrimo modelis, siekiant nustatyti VšĮ Centro poliklinikos sveikatos priežiūros darbuotojų požiūrį į mokymą, mokymąsi, tobulinimą organizacijoje (žr. 6 pav.);
 - struktūrizuoto interviu tyrimo modelis, siekiant ištirti VšĮ Centro poliklinikos administracijos vadovų požiūrį į įstaigos sveikatos priežiūros specialistų mokymo, mokymosi, kvalifikacijos tobulinimo procesus, jų sistemiškumą (žr. 7 pav.);
3. Atlikta gautų duomenų analizė ir parengtos rekomendacijos.

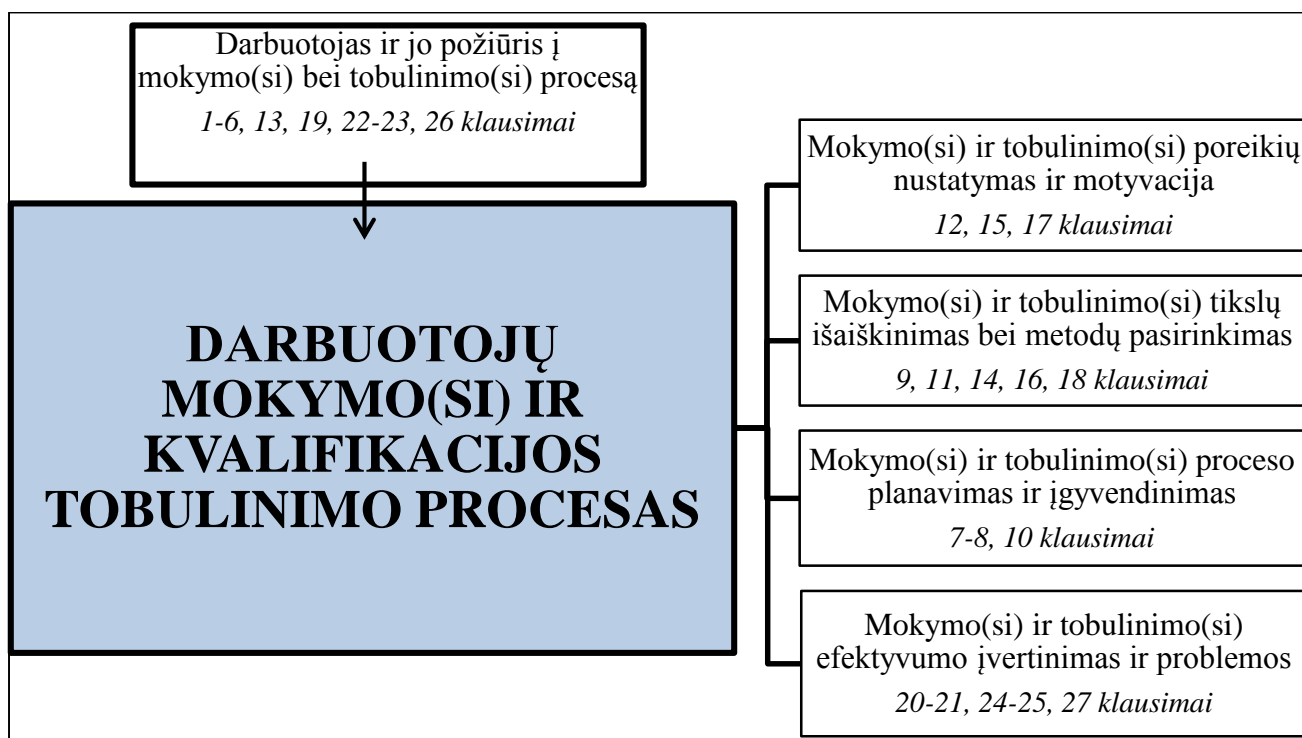
Empiriniam žmogiškųjų išteklių mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso tyrimui VšĮ CP atlikti pasirinkti šie **tyrimo metodai**:

1. VšĮ CP dokumentų analizė;
2. anketinė VšĮ CP medicinos darbuotojų apklausa (žr. 3 priedą);
3. struktūrizuotas interviu su VšĮ CP vadovais (žr. 4 priedą);
4. statistiniai tyrimo duomenų analizės metodai;

VšĮ Centro poliklinikos dokumentų analizė. Empiriniam tyrimui atlikti buvo panaudoti įvairūs VšĮ CP egzistuojantys dokumentai: įstaigos įstatai, darbo tvarkos taisyklės, įstaigos bendros struktūros, kompetencijų vertinimo aprašai. Dokumentai buvo išsamiai išstudijuoti, susisteminti, pagrindiniai akcentai pateikti tyrimų rezultatų analizės skyriuje.

Anketinė sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių apklausa. Socialiniuose moksluose apklausa plačiai paplitęs tyrimo metodas. Viena vertus, tai gali rodyti metodo patikimumą, o antra – jo

populiarumą dėl tariamo paprastumo, manant, jog nėra nieko lengvesnio kaip atlikti apklausą (Kardelis, 2002). Šio metodo populiarumą lemia santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų. Skiriamos šios apklausos rūšys: anketinė apklausa, interviu, telefoninė apklausa, apklausa per masines komunikacijos priemones ir kt. K. Kardelio (2002) manymu, tinkamai anketai būdingos tokios pat geros savybės kaip ir geram įstatymui. Ji turi būti aiški, nedviprasmiška, patikima. Kartu ji turi skatinti respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti. Ruošiant anketą, suformuojami klausimai, kurių tikslas – surinkti reikiamą informaciją, todėl labai svarbu pasirinkti tinkamą klausimų formavimo būdą. Jie gali būti: uždari ir atviri, tiesioginiai ir netiesioginiai (Kardelis, 2002). Anketa (žr. 3 priedą) skirta VšĮ CP sveikatos priežiūros žmogiškiesiems ištekliams. Ją sudaro 27 klausimai, kurie anketinės apklausos tyrimo modelyje (6 pav.) suskirstyti į 5 klausimų blokus:



6 pav. VšĮ Centro poliklinikos medicinos darbuotojų anketinės apklausos tyrimo modelis

Darbuotojas ir jo požiūris į mokymo(si) bei kvalifikacijos tobulinimo(si) procesą. 1-6, 13, 19, 22-23, 26 klausimai pateikti siekiant atskleisti darbuotojų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą bei užimamas pareigas VšĮ CP, jų požiūrį į mokymą(si) bei tobulinimą(si), naudą įstaigai. Taip pat iš šio bloko klausimų norima išsiaiškinti, ar įstaiga investuoja į savo darbuotojų vystymą, ar patys darbuotojai holistiškai žvelgia į kvalifikacijos tobulinimo(si) ir mokymo(si) procesą.

Mokymo(si) ir tobulinimo(si) poreikių nustatymas ir motyvacija. 12, 15, 17 klausimai skirti išsiaiškinti kokie poreikiai bei motyvai skatina VšĮ CP medicinos darbuotojus mokytis bei tobulintis. Norima išsiaiškinti ir kokioje dar srityje SPŽI norėtų patobulinti savo kompetencijas, įgyti daugiau žinių.

Mokymo(si) ir tobulinimo(si) tikslų išaiškinimas bei metodų pasirinkimas. 9, 11, 14, 16, 18 klausimai pateikti norint išsiaiškinti kokios priežastys skatina darbuotojus mokytis bei tobulinti savo kvalifikaciją, kaip dažnai jie dalyvauja mokymuose, kokie mokymo(si) metodai bei formos jiems yra priimtinausi ir efektyviausi mokymo(si) procese. Atskiru punktu siekiama išsiaiškinti medikų supratimą apie besimokančią organizaciją, jos požymių identifikavimą VŠĮ CP.

Mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso planavimas ir įgyvendinimas. 7-8, 10 klausimai skirti sužinoti ar darbuotojai iš anksto supažindinami su mokymu, jo rūšimis. Siekiama išsiaiškinti kokios realios galimybės sudaromos įgyvendinti mokymo(si) ir tobulinimo(si) planą, kaip jis vyksta.

Mokymo(si) ir tobulinimo(si) efektyvumo įvertinimas ir problemos. 20-21, 24-25, 27 klausimai pateikti siekiant sužinoti, ar įstaigoje yra atliekami mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimai ir kokią įtaką jie daro darbuotojams, jų veiklai. Šio bloko klausimais norima išsiaiškinti ir problemas, su kuriomis susiduria VŠĮ CP darbuotojai mokymo(si) bei tobulinimo(si) proceso metu.

Anketą sudaro 27 klausimai: 20 uždarų, 5 mišrūs ir 2 atviri klausimai. Anketos uždarojo tipo klausimams grupuoti naudotos nominalinės bei ranginės skalės. Nominalinės skalės atskleidžia tyrimo kintamųjų kokybinius rodiklius. Šios rūšies skalės tik nustato kategoriją, kuriai priklauso požymio vertė, tačiau ta vertė neturi natūralios didėjimo tvarkos. Nominaliniai matavimai nesuteikia kiekybinės informacijos. Ranginės skalės pritaikytos, siekiant įvertinti tyrimo kintamuosius pagal iš anksto nustatytus rangus, kurie atskleidžia norimo išsiaiškinti požymio intensyvumą. Darbe anketinio tyrimo kintamieji vertinami pagal nustatytus vertinimo kriterijus 5 balų skalėje, kur 1 balas reiškia „visiškai nepritariu“ ir 5 balai reiškia „visiškai pritariu“.

Analizuojant atlikto tyrimo duomenis taikyta statistinė tyrimo duomenų analizė, naudojantis Microsoft Excel ir SPSS programomis. Statistinė tyrimo duomenų analizė SPSS programa vaizduoja dviejų kintamųjų reikšmių porų dažnių skirstinį, analizuojant ranginius tyrimo kintamuosius. Statistiniam ryšiui apskaičiuoti buvo naudojamas Friedmano testas, kuris yra skirtas trimis ir daugiau priklausomoms imtims. Šiame tyrime pasirinktas reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$.

Atvirojo tipo klausimais siekiama sužinoti, ar mokymo(si) bei tobulinimo(si) procesai VŠĮ CP vyksta pakankamai sklandžiai, nuosekliai. Medicinos darbuotojų prašoma įvardinti problemas, kurios trukdo mokymo(si) bei tobulinimo(si) procesui vykti sistemiškai. Taip pat respondentų prašoma teikti savo pasiūlymus, pastebėjimus, kurie padėtų pagerinti vystymo procesus įstaigoje, nepamirštant pačio darbuotojo, jo asmenybės. Gauti duomenys analizuojami sudarant lenteles, kurios suskirstytos į tam tikras vertinimo kategorijas, sudarytas pagal respondentų atsakymų teiginius.

Imtis – tai populiacijos dalis, kuri naudojama statistiniam tyrimui. Imtis gali būti pasirenkama naudojantis tikimybiniais ir netikimybiniais tiriamųjų grupių parinkimo nustatymais.

Respondentai – VŠĮ CP sveikatos priežiūros žmogiškieji ištekliai.

Respondentų imtis apskaičiuota pagal V. I. Paniotto formulę (Kardelis, 2002):

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

čia: n – imties dydis (reikiamas apklausti VšĮ CP medicinos darbuotojų skaičius); Δ - leidžiamas paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida laikoma 5%, kurią gauname su 0,95 tikimybe); N – tiriamos visumos dydis (VšĮ CP sveikatos priežiūros žmogiškieji ištekliai).

Reikalingas apklausti medicinos darbuotojų skaičius: $n = \frac{1}{0.05^2 + \frac{1}{780}} = 265$.

Tyrimo organizavimas. Tyrime siekiama išanalizuoti VšĮ CP medicinos darbuotojų tobulinimo procesą. Įstaigoje buvo išdalintos 265 popierinės anketos. Tyrimas vykdytas 2015 02 27– 2015 03 06, prieš tai gavus VšĮ CP direktoriaus sutikimą. Medicinos darbuotojams buvo užtikrintas anonimiškumas, kad jie galėtų laisvai atsakyti į anketos klausimus. Tyrimas buvo suderintas su VšĮ CP vadovais, tiriamieji jame dalyvavo laisvanoriškai, nebuvo pažeistas tiriamųjų saugumas, privatumas. Anketoje nebuvo pateikiami orumą žeminantys, nesutarimus ir nesantaiką kurstantys klausimai. Anketų grįžtamumo kvota – 100% (265 anketos).

Struktūrizuotas interviu. T. y. kokybinis tyrimas, kuriame respondentai pasirinkti pagal einamas pareigybes. Interviu metodu aprėpiamas mažesnis respondentų skaičius, tačiau gaunama vertingesnė informacija. Kokybinio tyrimu siekiama visapusiškai suprasti tiriamąjį fenomeną.

Interviu buvo atliktas su VšĮ CP vadovais, siekiant ištirti darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo(si) proceso sistemiškumą ir nuoseklumą. Atlikus VšĮ CP struktūros analizę – tai aukščiausias pareigas padaliniuose turintys asmenys, kurių funkcijos susijusios su žmogiškųjų išteklių valdymu. Interviu klausimynas pateiktas 4 priede (4 priedas). Remiantis teorinėje tyrimo dalyje išanalizuota mokslinė literatūra, interviu tyrimo modelyje (7 pav.) išskiriami keturi blokai, apimantys darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesą.

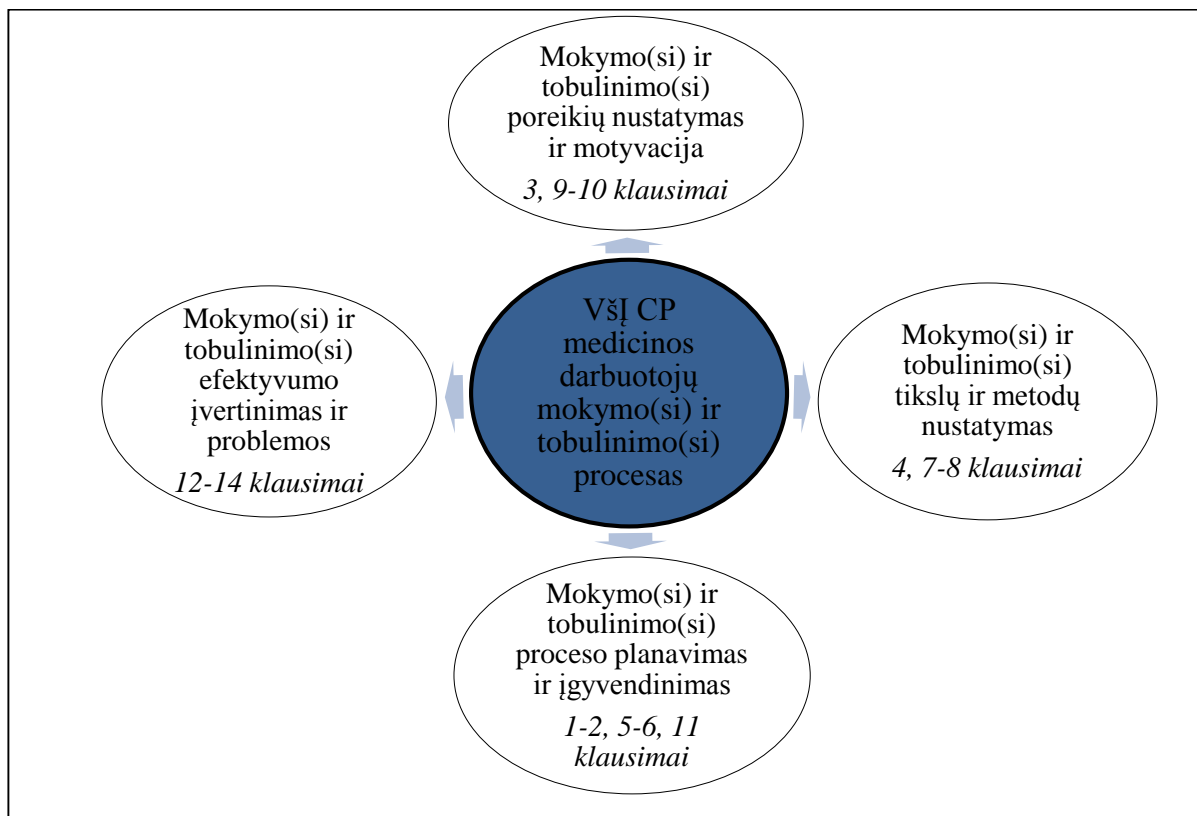
Mokymo(si) ir tobulinimo(si) poreikių nustatymas ir motyvacija. 3, 9-10 klausimai skirti sužinoti, ar, rengiant mokymo(si) bei tobulinimo(si) planą, įstaigoje atliekama poreikių analizė. Siekiama išsiaiškinti, kaip medicinos darbuotojai skatinami bei motyvuojami mokytis bei tobulintis VšĮ CP;

Mokymo(si) ir tobulinimo(si) tikslų ir metodų nustatymas. 4, 7-8 klausimai pateikti, norint sužinoti, kaip VšĮ CP nustatomi mokymo(si) bei tobulinimo(si) tikslai, kam daugiausiai skiriami prioritetai. Siekiama išsiaiškinti, kokiais metodais medicinos darbuotojai mokomi bei tobulinami, kaip tie metodai parenkami. Norima sužinoti, ar VšĮ CP turi besimokančiai organizacijai būdingų bruožų;

Mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso planavimas ir įgyvendinimas. 1-2, 5-6, 11 klausimai sudaro galimybę išsiaiškinti, kaip VšĮ CP organizuojami mokymai, ar šio proceso įgyvendinimui yra priskirti atsakingi darbuotojai, koku būdu atrenkami norintys mokytis bei tobulintis asmenys. Siekiama

sužinoti, kokios sąlygos sudaromos nuosekliam mokymo(si) bei tobulinimo(si) proceso įgyvendinimui ir kokių priemonių reikia šiam tikslui pasiekti;

Mokymo(si) ir tobulinimo(si) efektyvumo įvertinimas ir problemos. 12-14 klausimai skirti sužinoti, kaip įstaigoje atliekami medicinos darbuotojų žinių, mokymo(si) ir tobulinimo(si) efektyvumo vertinimai. Siekiama išsiaiškinti, su kokiais sunkumais bei problemomis susiduriama mokant bei tobulinant darbuotojus VŠĮ CP. Norima sužinoti, koks vadovų požiūris į mokymo(si) bei tobulinimo(si) procesą, jo nuoseklią eigą.



7 pav. VŠĮ Centro poliklinikos vadovų struktūruoto interviu apklausos tyrimo modelis

Visi interviu klausimai atviri. Gavus VŠĮ CP bei atskirų padalinių vadovų sutikimą atsakyti į pateiktus klausimus, klausimynai išsiųsti elektroniniu paštu 2015 02 27. Aštuonių apklaustųjų respondentų atsakymai gauti 2015 03 02 – 2015 03 12 elektroniniu paštu. Interviu tyrimo duomenys analizuojami pagal sudarytą interviu tyrimo modelį (7 pav.), lentelėje išskiriant esminius respondentų atsakymus (interviu tekstas netaisytas). Lentelė sudaryta iš 4 kategorijų, kurios apima pagrindinius VŠĮ CP medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso etapus, 24 subkategorijų, kurios išskirtos pagal detalius klausimų blokų aspektus, ir respondentų individualių atsakymų teiginių. Analizuojant lentelėje pateiktus interviu dalyvių teiginius, atliekama išsami duomenų analizė ir palyginimai, pateikiamas interviu tyrimo apibendrinimas.

4. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR APIBENDRINIMAI

4.1. VŠĮ Centro poliklinika ir jos žmogiškųjų išteklių vystymas

Gyventojų sveikatos gerinimas, pirminės bei antrinės ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimas gyventojams nustatyta tvarka, jų kokybės užtikrinimas – šie veiksniai aiškiausiai apibrėžia VŠĮ CP tikslus.

VŠĮ CP įkurta 2002 m., kai 6 Vilniaus centre buvusių poliklinikų: Lukiškių, Pylimo, Naujamiesčio, Vytenio, Senamiesčio, Žygimantų pastatus ir kolektyvus buvo nutarta sujungti VŠĮ Centro poliklinikos vardu. Šiuo metu VŠĮ CP turi 4 Pirminės asmens sveikatos priežiūros centrus (Lukiškių, Vytenio, Senamiesčio, Naujamiesčio), 1 skyrių (Gerosios Vilties), 2 bendrosios praktikos gydytojų kabinetus (Trakų Vokės ir Panerių) ir visus centrus jungiantį Diagnostikos Centrą.

VŠĮ CP misija:

- Būti patraukliausia, paties geriausio aptarnavimo siekiančia poliklinika Lietuvoje, kurioje būtų saugu pacientams ir darbuotojams, į kurią būtų norima kreiptis;
- Būti lyderiu sveikatos paslaugų teikimo srityje;
- Poliklinikos veikloje vadovautis aukščiausiais kokybės valdymo standartais.

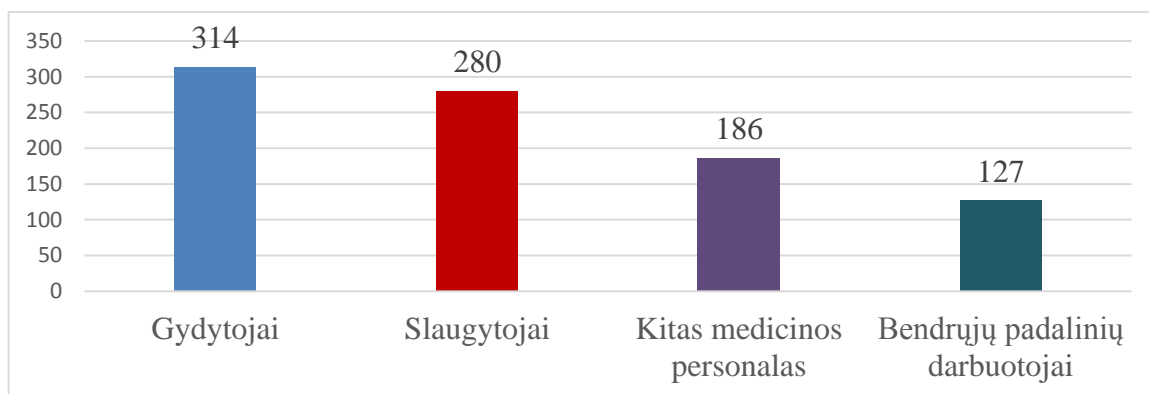
VŠĮ CP vizija:

- Teikti kvalifikuotas medicinos paslaugas Vilniaus krašto, Lietuvos ir užsienio piliečiams;
- Skleisti sveiką gyvenseną;
- Propaguoti profilaktines priemones, siekiant gyventojų ilgesnio ir kokybiškesnio gyvenimo.

VŠĮ CP yra Lietuvos nacionalinei sveikatos sistemai priklausanti iš Vilniaus miesto savivaldybės turto ir lėšų įsteigta asmens sveikatos priežiūros viešoji įstaiga, teikianti asmens sveikatos priežiūros paslaugas. VŠĮ CP savo veikloje vadovaujasi VŠĮ CP įstatais, LR civiliniu kodeksu, Sveikatos priežiūros įstaigų, Viešųjų įstaigų ir kitais įstatymais bei teisės aktais. VŠĮ CP yra pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, turintis ūkinį, finansinį, organizacinį ir teisinį savarankiškumą. Savo tikslams pasiekti VŠĮ CP vykdo įstatymų nedraudžiamą veiklą. Personalui tiesiogiai aktualūs yra du veiklos punktai: personalo darbo ir poilsio sąlygų gerinimas bei konferencijų, seminarų, kvalifikacijos kėlimo kursų organizavimas. Iš visų VŠĮ CP direktoriaus kompetencijai priskiriamų darbų su personalo valdymu yra siejami šie dalykai: darbuotojų atlyginimų nustatymas, paskatinimų ir drausminių nuobaudų skyrimas bei darbuotojų atestacijos rengimas. VŠĮ CP pajamos skirstomos daugeliui sričių, bet personalui aktualios kelios iš jų: personalo kvalifikacijai kelti; naujoms sveikatos priežiūros technologijoms įsigyti ir diegti; patalpų remontui; darbuotojų kultūrinėms ir socialinėms reikmėms, premijoms ir materialinei pagalbai (VŠĮ CP įstatai, 2011).

Vilniaus VŠĮ CP darbo tvarkos taisyklėse (2013) numatyta, kad administracija neprivalo darbo metu išleisti sveikatos specialisto tobulinti profesinę kvalifikaciją daugiau valandų, nei nustatyta kvalifikacijos tobulinimo licencijai ar kitam specialisto profesinei veiklai būtinam dokumentui perregistruoti per 5 metus. Jei darbuotojas, nepaisant šios taisyklės, nori papildomai mokytis, jis tai privalo atlikti savo kasmetinių ar nemokamų atostogų metu savo ar rėmėjų lėšomis. Tame pačiame dokumente nurodyta, kad už gerą darbo pareigų vykdymą, teikiamų paslaugų kiekį ir kokybę bei nepriekaištingą darbą, dorumą, sąžiningumą darbuotojams gali būti taikomos skatinimo priemonės: padėkos, premijos, vertingos dovanos, asmeniniai sveikinimai, pirmumo teisė pasiunčiant tobulintis bei kitos priemonės. Taigi, taisyklės reglamentuoja, už ką skiriamos skatinamosios priemonės.

VŠĮ CP aptarnauja 134 147 gyventojų. Tokiam gausiam pacientų kiekiui kokybiškai aptarnauti būtini kvalifikuoti, atsakingi, pareigingi, žingeidūs darbuotojai. Jų VŠĮ CP yra apie 907. Personalo struktūra išsamiai pavaizduota 8 pav.



8 pav. VŠĮ Centro poliklinikos personalo struktūra

VŠĮ CP, kaip ir visos Lietuvos, sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių rengimo tvarką, kompetencijas, teises, pareigas ir atsakomybę, jų veiklą ir licencijavimą reglamentuoja nemažas teisės aktų rinkinys. Tai yra normatyviniai sveikatos specialistų reguliavimo instrumentai, kuriais naudojasi pagrindinis kontrolės organas – valstybė. SPŽI reguliavimas šalyje yra pagrįstas licencijavimo bei medicininio audito sistema. SAM, būdama aukščiausia SPŽI reguliavimo institucija Lietuvoje, atlieka sveikatos specialistų licencijavimą, kuris yra pagrindinis specialistų medicinos praktikos ir licencijuojamos veiklos sąlygų laikymosi kontrolės instrumentas. Siekiant užtikrinti sveikatos priežiūros specialistų darbo efektyvumą, būtina laikytis licencijavimo reikalavimų. Medicininis auditas bei licencijavimas užtikrina sveikatos priežiūros specialistų darbo saugumą ir kiekvieno darbuotojo atsakomybę už savo atlikto darbo kokybę pagal pareigas ir kompetenciją.

Galimos įvairios sveikatos priežiūros specialistų tobulinimo(si) formos: kursai, stažuotės, paskaitos, pranešimai, publikacijos mokslo žurnaluose ir leidiniuose, mokslinės – praktinės konferencijos, seminarai. VŠĮ CP, tobulindama savo žmogiškuosius išteklius, vadovaujasi visais šią veiklą reglamentuojančiais teisės aktais.

VšĮ CP 2009 08 12 buvo pradėtas įgyvendinti žmogiškųjų išteklių projektas „VšĮ CP darbuotojų kompetencijos tobulinimas užtikrinant kokybišką paslaugų teikimą bei įstaigos prisitaikymą prie rinkos poreikių“. Projektas įgyvendintas pagal 2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 1 prioriteto „Kokybiškas užimtumas ir socialinė aprėptis“ VP11.1-SADM-06-K priemone: „Žmogiškųjų išteklių tobulinimas viešajame sektoriuje“. Projekto tikslas - padidinti VšĮ CP darbuotojų kvalifikaciją, žinių ir gebėjimų lygį bei darbo produktyvumą. Projekto uždaviniai: didinti darbuotojų ir poliklinikos prisitaikymą prie rinkos poreikių, skatinti mokymosi visą gyvenimą idėją darbuotojų tarpe. Projekto įgyvendinimo trukmė - 24 mėn., projektas buvo įgyvendintas iki 2011 08 11. Projekto tikslinė grupė - gydytojai, slaugos darbuotojai ir įstaigos vadovai. Projektui iš ES struktūrinių fondų ir Lietuvos valstybės biudžeto buvo skirta 4,65 mln. Lt parama. Mokymų organizatorius - UAB „Žmogaus studijų centras“, kartu su partneriais jau iki 2010 m. birželio mėn. suorganizavo 75 mokymus, kuriuose dalyvavo ir kvalifikaciją kėlė 515 VšĮ CP darbuotojų (viso projekto metu buvo apmokyta apie 800 darbuotojų).

Pasak projekto vadovės VšĮ CP direktoriaus pavaduotojos bendriesiems reikalams Vaivos Almašovos 2010 07 01 teiktame interviu E-medicina internetiniam portalui, projektas buvo įgyvendintas sėkmingai ir sklandžiai, poliklinikos darbuotojai noriai dalyvavo aukšto lygio mokymuose. Šiuo metu jau yra sukurta ir įgyvendinama personalo valdymo sistema, kuri leidžia padidinti įstaigos darbo efektyvumą bei užtikrina teikiamų paslaugų kokybę, kas yra itin svarbu tiek poliklinikos pacientams, tiek pačiam personalui. Tame pačiame E-medicinos internetiniame portale 2010 07 01 VšĮ CP direktorius Kęstutis Štaras teigia, kad sėkmingai įvykdytas projektas poliklinikai užtikrino ne tik aukštesnę personalo kvalifikaciją, efektyvų pacientų aptarnavimą bei teikiamų paslaugų kokybę, bet ir leido pagerinti vadovavimą įstaigai, padidino darbuotojų motyvaciją, paskatino jų lojalumą. Siekiant pagerinti aptarnaujamų pacientų kokybę, VšĮ CP, įgyvendinus projektą, ketina ir ateityje tęsti darbuotojų kompetencijos ugdymą, panaudojant projekto metu sukauptas žinias bei įgytą metodinę medžiagą.

Kasmet VšĮ CP Personalo skyrius rengia mokymo plano projektą. Pirmiausia yra apibendrinami medicinos darbuotojų tiesioginių vadovų pasiūlymai dėl jų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo būtinumo. Tiesioginis vadovas metinio pokalbio su darbuotoju metu aptaria medicinos darbuotojo veiklos rezultatus ir jo kvalifikacijos tobulinimo poreikius, tikslus. Tokių tikslų nustatymas ir paaiškinimas darbuotojui padeda suprasti, ko iš jo tikimasi, todėl gėrėja motyvacija mokytis, tobulintis įstaigai tinkama kryptimi (Patapas, Kasperavičiūtė, 2009).

Atlikus mokymo(si) bei kvalifikacijos tobulinimo poreikių analizę, nustčius tikslus, Personalo skyrius toliau parenka atitinkamus mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo metodus, programas ir mokymo vietą. Pagal SAM teisinį reglamentavimą medicinos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimu gali

užsiimti universitetai, kolegijos, SPŽI tobulinimo centrai ir kt. Kaip teigia I. Bakanauskienė (2008), kokia mokymo ar tobulinimo programa, vieta bus pasirinkta, priklauso nuo kainos, efektyvumo, mokymo bei tobulinimo programos paskirties, besimokančiojo specifikos. Mokymo programos turi atitikti SAM reikalavimus.

Tolimesnis žingsnis – mokymo(si) metodų, trukmės, dažnumo nustatymas. VŠĮ CP taikomi tokie pagrindiniai mokymo(si) metodai:

- Mokymasis darbo vietoje ar įstaigos viduje (treniravimas, darbo rotacija, mentoriavimas);
- Mokymasis už darbo ar įstaigos ribų (konferencijos, seminarai, kursai, studijos, stažuotės);
- Nuotolinis mokymasis (internetu, mokslinių žurnalų prenumerata ir pildymas).

Po mokymo(si) proceso įgyvendinimo vyksta jo vertinimas.

Nuo 2012 m. VŠĮ CP įteisintas darbuotojų kompetencijų vertinimas. 2014 01 20 darbuotojų kompetencijų vertinimo kriterijai, bendrosios nuostatos buvo pakeistos bei reglamentuotos VŠĮ CP 2014 01 20 Nr. V-11 direktoriaus įsakymu „Dėl darbuotojų kompetencijų vertinimo tvarkos aprašo tvirtinimo“. Pagal šį įsakymą visi VŠĮ CP darbuotojai atestuojami bei jų kompetencijos vertinamos kas tris metus, kasmet su savo tiesioginiais vadovais pravedami metiniai pokalbiai.

Nagrinėjant vadybinius sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių tobulinimo aspektus VŠĮ CP galima pastebėti tokius besimokančiosios organizacijos bruožus:

- Personalui suteikiamos galimybės nuolat tobulintis (kiekvienais metais sudaromas personalo kvalifikacijų tobulinimo planas);
- Įstaiga kiekvienais metais užsibrėžia naujus, aukštesnio lygio tikslus ir plečia savo veiklos galimybes (kompiuterinių programų tobulinimas, pritaikymas kasdieniniame darbe);
- VŠĮ CP, būdama atvira, pastoviai palaiko produktyvius ryšius su išorės partneriais, kartu kuria bendradarbiavimo tinklus, yra jų narė. 2013 12 31 buvo pasirašyta trišalė bendradarbiavimo sutartis tarp VŠĮ CP, Almatos Medicinos mokyklos bei Almatos miesto 23 – ios poliklinikos. Šalys susitarė bendradarbiauti stiprinant šeimos gydytojų bei slaugytojų potencialą, diegiant inovatyvias technologijas, tame tarpe E. sveikatos sprendimus medicinos įstaigose, ruošiant bei keliant slaugytojų kvalifikaciją, gerinant pirminės asmens sveikatos priežiūros įstaigų vadybą;
- Sukuriama mokymuisi tinkama aplinka, suteikiamos galimybės mokytis savarankiškai ir grupėse. Nuo 2012 m. VŠĮ CP vyksta anglų kalbos žinių tobulinimas pageidaujantiems darbuotojams. Užsiėmimai organizuojami keliais lygiais, prisitaikant prie atskirų dalyvių pasiekimų. 2013 m. įstaigoje vyko darbuotojų meninio ugdymo projektas, kurio metu įstaigos darbuotojai galėjo save išreikšti piešimo, tapybos, kūrybos procesuose;
- VŠĮ CP nuolat plėtoja informacines technologijas, dalyvauja su jų efektyviu panaudojimu darbo vietoje susijusiuose projektuose.

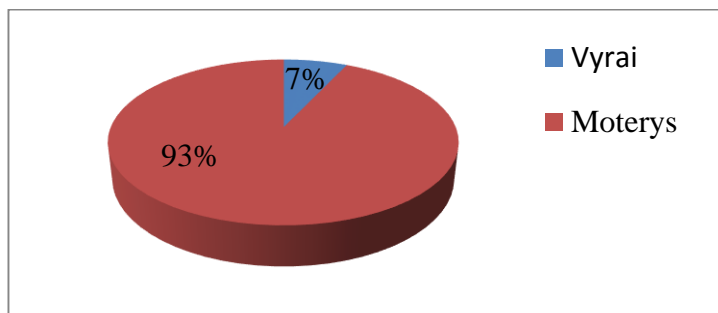
Norint ištirti VšĮ CP vykstantį mokymo(si) bei kvalifikacijos tobulinimo(si) procesą ir buvo atliekamas šios įstaigos darbuotojų bei vadovų empirinis tyrimas.

4.2. Anketinės apklausos tyrimo analizė

Anketinės darbuotojų apklausos tyrimo analizė pagal sudarytą tyrimo modelį (žr. 6 pav.). Siekiant įgyvendinti metodologinėje tyrimo dalyje išskeltus anketinės darbuotojų apklausos tyrimo tikslus, SPŽI buvo užduoti klausimai, suskirstyti į penkis blokus.

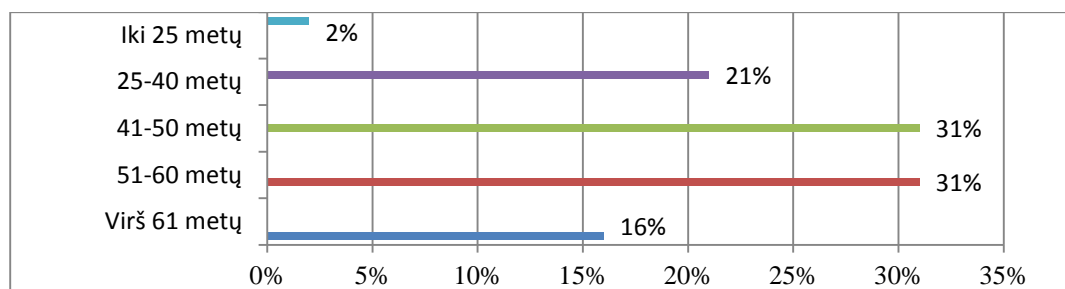
Darbuotojas ir jo požiūris į mokymo(si) bei kvalifikacijos tobulinimo(si) procesą. Šiame klausimų bloke išskirti penki demografiniai klausimai, kurie leidžia atskleisti medicinos darbuotojų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą ir užimamas pareigas VšĮ CP, ir šeši klausimai, kuriais siekiama atskleisti SPŽI požiūrį į mokymą(si) bei tobulinimą(si), naudą įstaigai, išsiaiškinti, ar įstaiga investuoja į savo darbuotojų vystymą, ar patys darbuotojai holistiškai žvelgia į kvalifikacijos tobulinimo(si) ir mokymo(si) procesą.

Demografinis darbuotojų pasiskirstymas (1-5 klausimai). Anketinio tyrimo metu VšĮ CP darbuotojams buvo pateikti penki demografinio pobūdžio klausimai, kuriais siekta nustatyti apklaustųjų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą bei pareigas įstaigoje. Tyrime dalyvavo 265 respondentai – 18 vyrų, kurie sudarė 7% visų respondentų, ir 247 moterys (93%). Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 9 paveiksle. Kadangi anketiniame tyrime dalyvavo net 100% visų VšĮ CP darbuotojų, galima pastebėti, kad įstaigoje dirba absoliuti dauguma moterų.



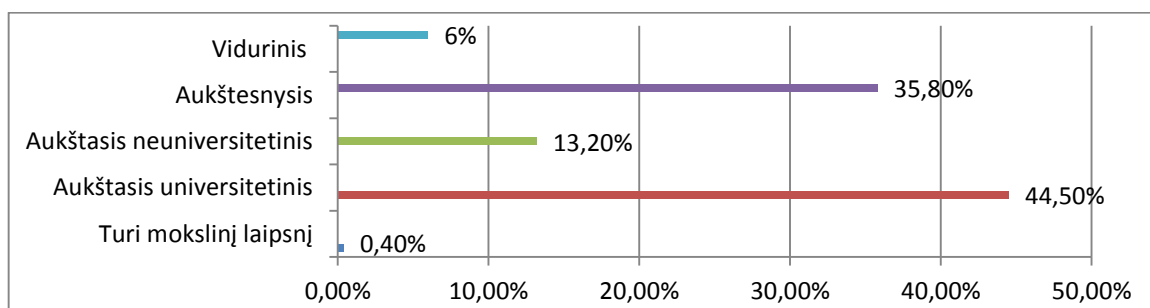
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Analizuojant apklaustųjų pasiskirstymą pagal amžių matyti, kad VšĮ CP dirba įvairaus amžiaus medicinos darbuotojai. Didžiausia respondentų dalis (62%) priklauso 41-60 metų grupei - po 31% visų apklaustųjų 41-50 m. ir 51-60 m. amžiaus grupėse. Kiek mažiau darbuotojų yra 25-40 m. amžiaus (21%) ir virš 61 m. amžiaus (16%) grupėse. Tik 2% respondentų yra iki 25 metų, todėl galima daryti išvadą, kad VšĮ Centro poliklinikoje dirba daugiausiai vidutinio bei vyresnio amžiaus medicinos darbuotojai, kurie yra sukaupę daug profesinės bei asmeninės patirties, yra lojalūs organizacijai (10 pav).



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

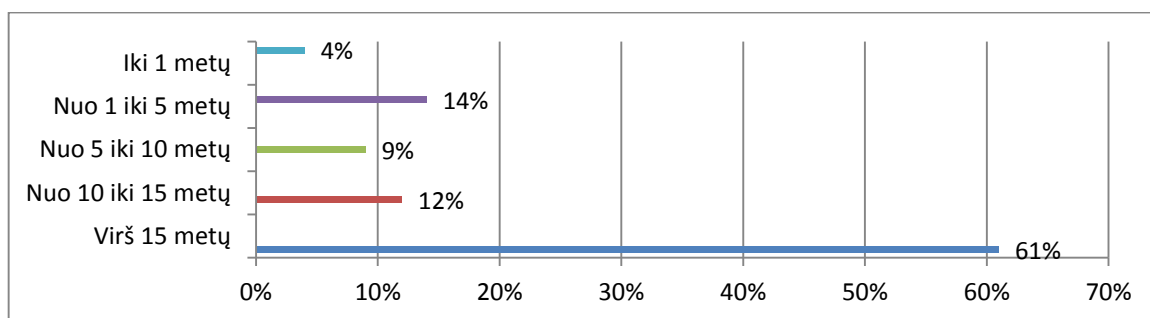
11 paveiksle pateiktas apklaustųjų pasiskirstymas pagal jų turimą išsilavinimą. 44,5% visų respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 35,8% apklaustųjų įgiję aukštesnįjį išsilavinimą, 13,2% respondentų yra baigę aukštojo mokslo neuniversitetines studijas. Tik 0,4% respondentų turi mokslinį laipsnį ir nedidelė procentinė dalis apklaustųjų turi vidurinį išsilavinimą (6%).



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Galima pastebėti, kad VŠĮ CP dirba didžioji dalis kvalifikuotų darbuotojų, turinčių aukštąjį ir aukštesnįjį išsilavinimą. Tik 16 apklaustųjų (6%) kol kas turi įgiję vidurinį išsilavinimą.

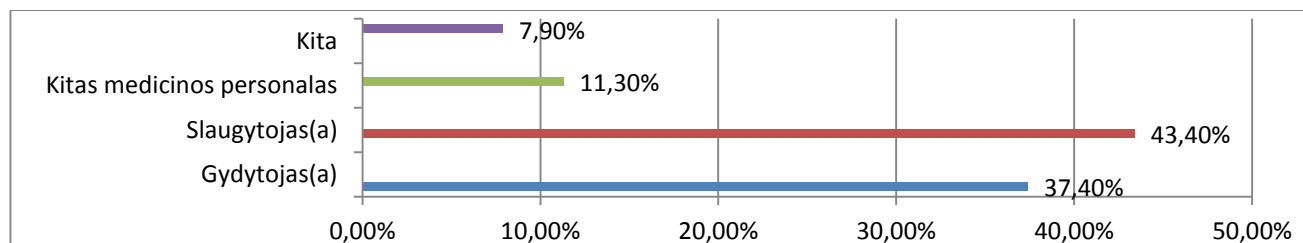
12 paveiksle pateiktas VŠĮ CP medicinos darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą, kuris atskleidžia jų darbo patirtį profesinėje srityje.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Galima matyti, kad daugiau nei pusė visų respondentų yra sukaukę didelę darbo patirtį, įstaigoje dirbdami daugiau nei 15 metų (61%). Beveik vienodai pasiskirstė ir kitą darbo stažą turintys apklaustieji: nuo 10 iki 15 metų dirba 12%, nuo 5 iki 10 metų – 9%, nuo 1 iki 5 metų – 14% medicinos darbuotojų. Tik 4% respondentų VŠĮ CP dirba iki 1 metų. Toks respondentų atsakymų pasiskirstymas leidžia teigti, kad įstaigoje vyksta labai nedidelė SPŽI kaita.

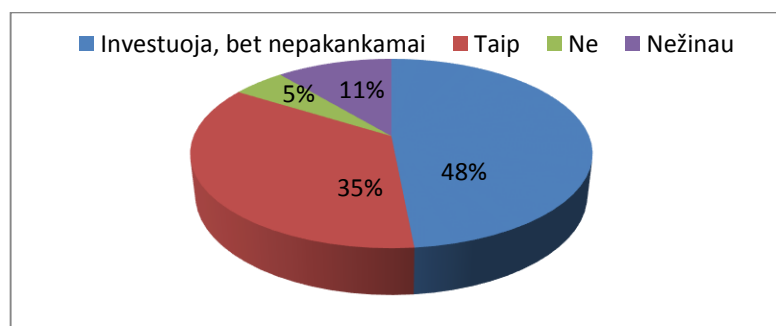
13 paveiksle pateiktas VŠĮ CP medicinos darbuotojų pasiskirstymas pagal jų užimamas pareigas. Beveik vienodą dalį apklaustųjų sudaro gydytojai (37,4%) ir slaugytojai (43,4%). Nedidelę dalį sudaro kitas medicinos personalas (11,3%). Prie „kita“ atsakymų grupės (7,9%) yra priskiriami socialiniai darbuotojai, administracijos atstovai ir pan.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

Apibendrinant demografinius tyrimo duomenis galima daryti išvadą, kad VŠĮ CP dirba absoliuti dauguma moterų, o didžiąją dalį visų respondentų sudaro kvalifikuoti, turintys aukštąjį ir aukštesnįjį išsilavinimą vyresnio bei vidutinio amžiaus medicinos darbuotojai (41-60 metų). Didžiąją dalį visų respondentų sudaro gydytojai ir slaugytojai. Didesnę pusę tyrime dalyvavusių apklaustųjų VŠĮ CP dirba daugiau nei 15 metų, todėl jie yra sukaupę didelę patirtį tiek savo profesinėje, tiek asmeninėje srityje.

Darbuotojų požiūris į mokymo(si) bei tobulinimo(si) procesą (6, 13, 19, 22-23, 26 klausimai). Teorinė tyrimo dalis atskleidė, kad suaugusiųjų mokymas(is) ir tobulinimas(is) yra sudėtingas procesas, kurio pagrindinis tikslas – pagerinti besimokančiojo žinias, įgūdžius ir kompetencijas asmeniniu, pilietiniu, socialiniu ir profesiniu aspektais, skatinti jo holistinės asmenybės klestėjimą (Dumčienė, Bajoriūnas, 2006). Šiame svarbiame etape neužtenka tik besimokančiojo stiprios motyvacijos, bet reikalingos investicijos ir stimuliuojanti bei palaikanti aplinka. Todėl respondentų buvo klausiama, ar VŠĮ CP investuoja į savo žmogiškuosius išteklius? (14 pav.).

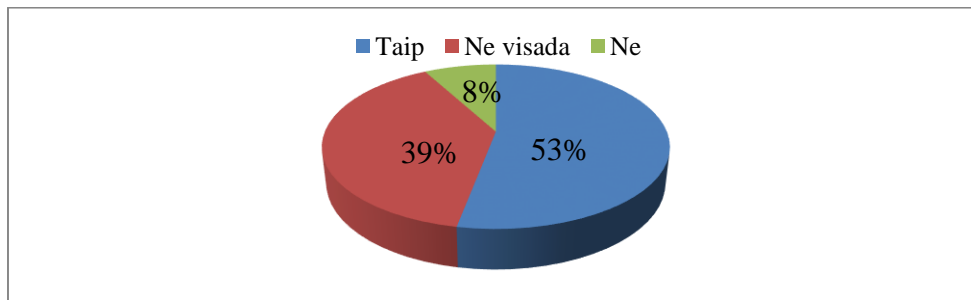


14 pav. VŠĮ CP investavimas į žmogiškuosius išteklius

Iš gautų atsakymų matyti, kad VŠĮ CP itin rimtai žvelgia į medicinos darbuotojų mokymąsi ir tobulinimąsi ir investuoja į žmogiškuosius išteklius. 35% visų respondentų sutinka, kad investavimas į ŽI yra pakankamas, 48% apklaustųjų mano, kad įstaiga investuoja į savo darbuotojus, bet nepakankamai. Tik 5% tiriamųjų paminėjo, kad VŠĮ CP neinvestuoja į savo žmogiškuosius išteklius.

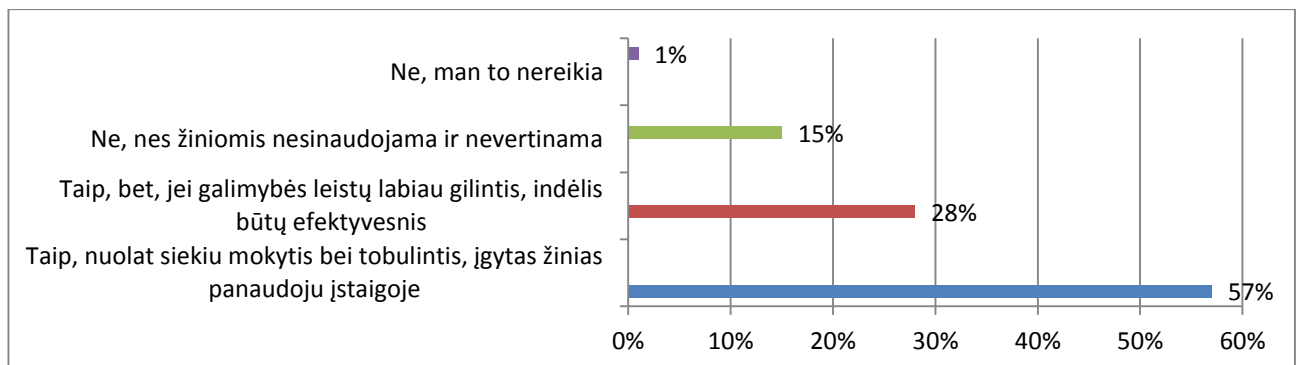
Tad galima daryti prielaidą, kad nepakankamo investavimo į ŽI problema VšĮ CP gali būti labiau susijusi su skiriamų lėšų iš VLK trūkumu, o ne su pačios įstaigos nenoru investuoti į savo SPŽI.

Norint išanalizuoti, ar VšĮ CP sudaro sąlygas savo medicinos darbuotojams mokytis ir tobulintis, respondentų buvo teiraujama, ar VšĮ CP atsižvelgiama į norą mokytis, tobulintis? (15 pav.). Daugiau kaip pusė visų apklaustųjų (53%) nurodo, kad įstaigoje atsižvelgiama į jų norą mokytis bei tobulintis. 39% respondentų mano, kad ne visada. Tik 8% apklaustųjų teigia, kad VšĮ CP neatsižvelgiama į jų norą mokytis, tobulintis.



15 pav. VšĮ CP atsižvelgimas į norą mokytis, tobulintis

Analizuojant VšĮ CP medicinos darbuotojų indėlį į įstaigos vystymą, pateiktas klausimas, kuriuo siekta išsiaiškinti, ar organizacijos SPŽI jaučiasi pakankamai prisidedantys prie savo įstaigos veiklos kokybės gerinimo ir organizacijos vystymo? (16 pav.).

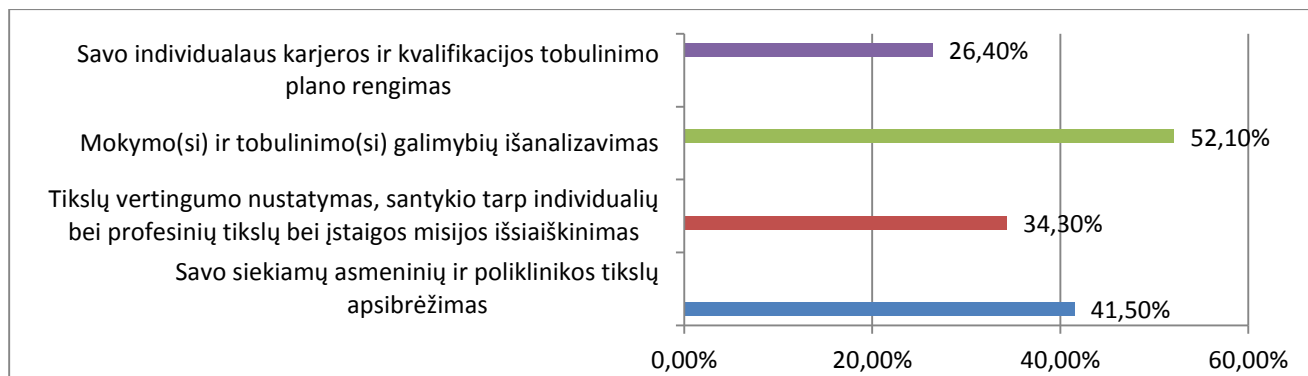


16 pav. Respondentų indėlis į VšĮ CP vystymą ir jos veiklos kokybės gerinimą

Toks atsakymų pasiskirstymas rodo, kad didesnioji dalis (57%) medicinos darbuotojų teigiamai vertina savo darbo indėlį į VšĮ CP vystymą ir veiklos kokybės gerinimą, jie patys nuolat mokosi bei tobulinasi, visas savo turimas žinias, įgūdžius bei patirtį panaudoja profesinėje veikloje. Tačiau beveik ketvirtadalis (28%) respondentų norėtų, kad įstaigoje būtų suteikiama daugiau galimybių gilinti savo asmenines bei profesines žinias. Tik 15% visų apklaustųjų respondentų teigia, kad jie yra nepakankamai vertinami savo įstaigoje ir jų turimomis žiniomis, įgūdžiais ir patirtimi VšĮ CP nesinaudoja. Tik 1% respondentų net nemėgina prisidėti prie įstaigos veiklos kokybės gerinimo ir organizacijos vystymo, nes jiems to nereikia. Toks atsakymų pasidalinimas leidžia daryti išvadą, kad medicinos darbuotojai VšĮ CP jaučiasi vertinami, jie gali nuolat mokytis bei tobulintis ir pritaikyti visas savo įgytas žinias,

patirtį bei įgūdžius dirbdami įstaigoje. Tokiu būdu įgyvendinamas holistinis SPŽI asmeninių, profesinių žinių, įgūdžių, patirties integravimas ugdymo procese.

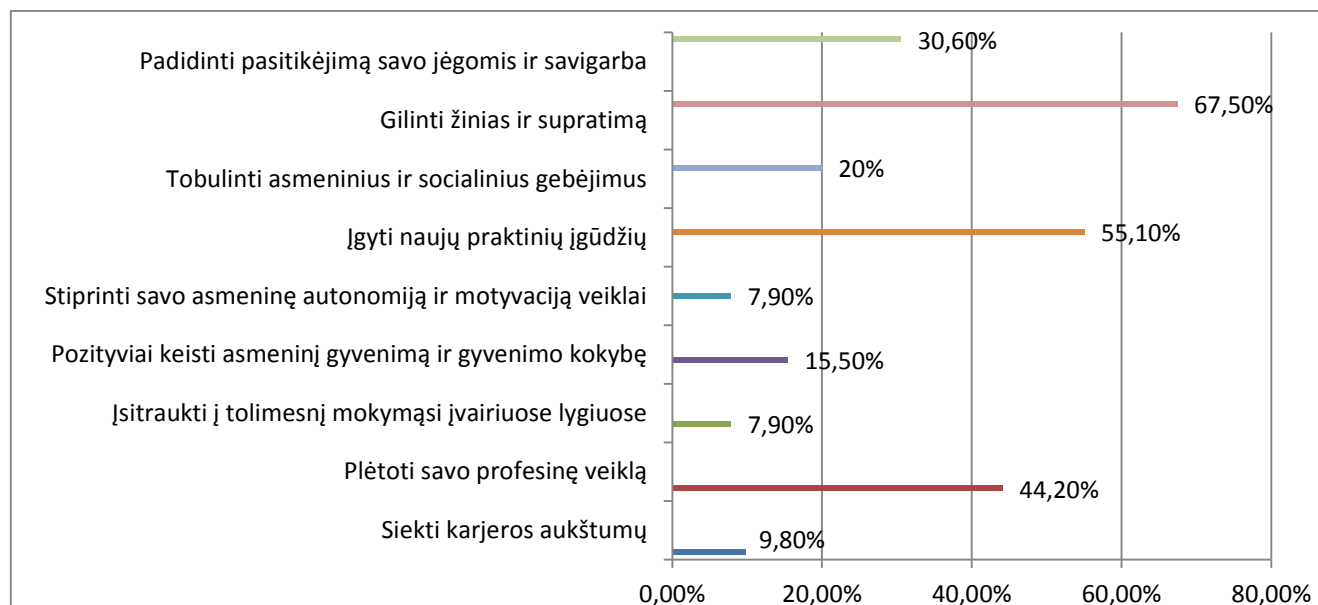
Siekiant dar giliau paanalizuoti, ar medicinos darbuotojai žvelgia į savo mokymą(si) ir tobulinimą(si) holistiškai, respondentams buvo pateiktas klausimas apie tai, kaip jie supranta integruotą, visuminį požiūrį į ugdymo procesą? (17 pav.).



17 pav. **Holistinio požiūrio į mokymo(si) ir tobulinimo(si) procesą aspektai**

Galima pastebėti, kad žvelgdami holistiškai į ugdymo procesą, medicinos darbuotojai realistiškai išanalizuoja savo mokymos(si) ir tobulinimo(si) galimybes (52,1%) bei apibrėžia savo siekiamus tikslus (tiek asmeninius, tiek profesinius) (41,5%). Beveik ketvirtadalis respondentų (26,4%) holistinį požiūrį į ugdymo procesą supranta, kaip savo individualaus karjeros ir kvalifikacijos tobulinimo plano rengimą. 34,3% apklaustųjų mano, kad visuminis požiūris į ugdymą apima tikslų vertingumo nustatymą, santykio tarp individualių bei profesinių tikslų bei įstaigos misijos išsiaiškinimą.

Norint nustatyti, kokių pokyčių medicinos darbuotojai tikisi holistiškai žvelgdami į savo kvalifikacijos tobulinimo procesą, respondentų buvo teirautasi, ko jie siekia visapusiškai tobulindami savo kvalifikaciją? (18 pav.).

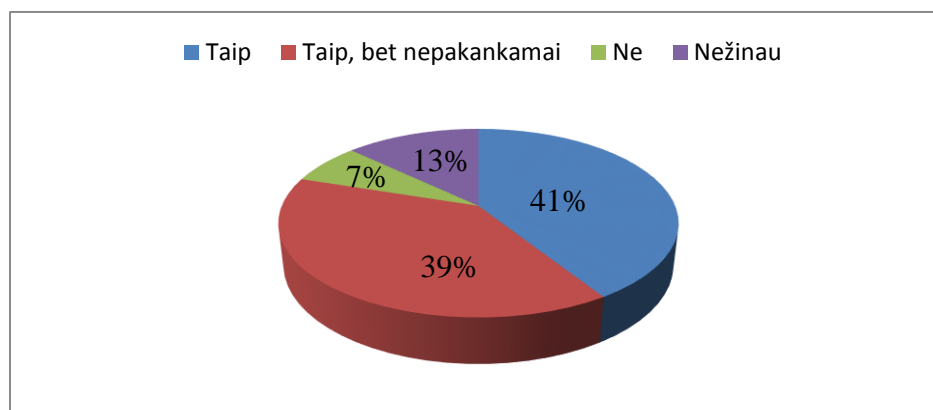


18 pav. **Pokyčių įvairovė žvelgiant holistiškai į kvalifikacijos tobulinimo procesą**

Analizuojant gautus rezultatus, matyti, kad daugiausiai respondentų žvelgdami į kvalifikacijos procesą holistiškai tikisi pagilinti savo žinias ir supratimą (67,5%), įgyti naujų praktinių įgūdžių (55,1%), plėtoti savo profesinę veiklą (44,2%) bei padidinti pasitikėjimą savo jėgomis ir savigarba (30,6%). Šiek tiek mažiau apklaustųjų siektų patobulinti savo asmeninius ir socialinius gebėjimus (20%) bei pozityviai keistų asmeninį gyvenimą ir gyvenimo kokybę (15,5%).

Galima daryti išvadą, kad respondentai tinkamai supranta holistinį požiūrį į ugdymo procesą, siedami jį su integruotais dalykų ryšiais, vienijančiais asmenines ir įstaigos perspektyvas. Jie tikisi iš integruoto bei visaapimančio mokymo(si) bei tobulinimo(si) proceso ne tik profesinių žinių įgijimo, bet ir savo asmeninio augimo, supratimo, prasmės ieškojimo, gyvenimo kokybės keitimo. Holistinis ugdymo procesas skatina siekti perspektyvos, tiek asmeninėje, tiek darbinėje, tiek visuomeninėje aplinkoje.

Visų aukščiau išvardintų pokyčių pasiekimui būtina, kad mokymo(si) ir tobulinimo(si) metu būtų derinami individo bei įstaigos tikslai, todėl respondentų buvo teirautasi, ar VŠĮ CP derinami individualūs asmens ir įstaigos tikslai bei poreikiai? (19 pav.).

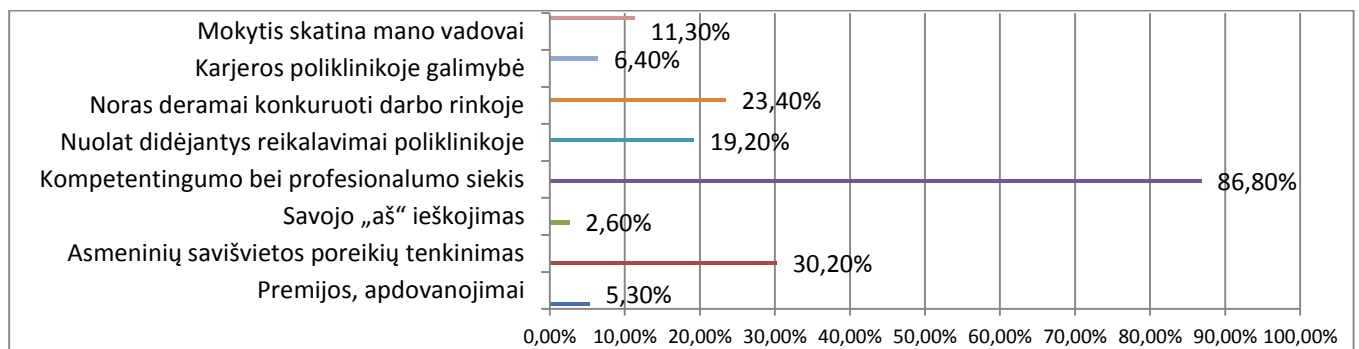


19 pav. Individualių asmens ir įstaigos tikslų bei poreikių derinimas VŠĮ CP

41% visų apklaustų respondentų teigia, kad VŠĮ CP yra derinami individualūs asmens ir įstaigos tikslai ir poreikiai, beveik tiek pat apklaustųjų (39%) mano, kad derinimo procesas įstaigoje vyksta, tačiau jis yra nepakankamas. Tik 7% respondentų konstatuoja, kad tikslų bei poreikių derinimas VŠĮ CP nevyksta. 13% apklaustųjų nežino, ar toks veiksmas vyksta įstaigoje. Tai parodo, kad pastaroji medicinos darbuotojų grupė nesidomi VŠĮ CP vykstančiais SPŽI mokymo(si) ir tobulinimo(si) niuansais. Įstaigoje dauguma darbuotojų išvelgia teigiamus holistinio ugdymo proceso elementus, nes didžioji respondentų dalis sutinka, kad VŠĮ CP tikslai ir poreikiai yra derinami su jų asmeniniais norais ir siekiais. Gal šis derinimas ir nėra pakankamas, tačiau vienareikšmiškai galima teigti, kad jis egzistuoja.

Mokymo(si) ir tobulinimo(si) poreikių nustatymas ir motyvacija (12, 15, 17 klausimai). Šis klausimų blokas skirtas išsiaiškinti, kokie poreikiai bei motyvai skatina VŠĮ CP medicinos darbuotojus

mokytis bei tobulintis. Taip pat, siekiama paanalizuoti, kokioje dar srityje SPŽI norėtų patobulinti savo kompetencijas, įgyti daugiau žinių. Teorinėje tyrimo dalyje akcentuojama, kad žmogiškųjų išteklių mokymo(si) ir tobulinimo(si) poreikiai yra glaudžiai susiję su motyvacija, nes medicinos darbuotojų poreikių patenkinimas yra svarbus vidinis motyvas, o nuo pačių asmenų motyvacijos ir suinteresuotumo mokytis bei tobulintis priklauso ir mokymo(si) bei tobulinimo(si) efektyvumas. Kokie motyvai skatina VŠĮ CP medicinos darbuotojus mokytis ir tobulintis pavaizduota 20 paveiksle.



20 pav. Medicinos darbuotojų nuolatinį mokymą(si) ir tobulinimą(si) skatinantys motyvai

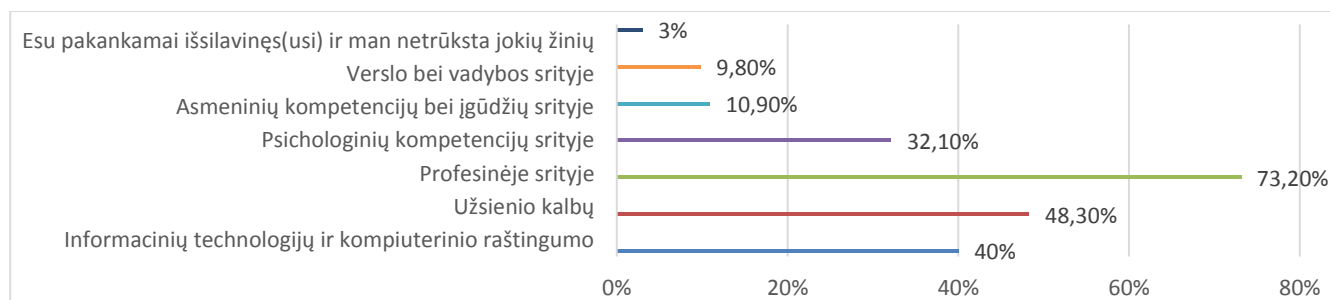
Daugiausiai respondentų (86,8%) teigia, kad pagrindinis mokymąsi ir kvalifikacijos tobulinimą skatinantis motyvas yra kompetentingumo ir profesionalumo siekis darbinėje veikloje. Tai leidžia daryti prielaidą, kad medicinos darbuotojai aktyviai dalyvauja mokymo(si) ir tobulinimo(si) procese, siekdami profesionaliai atlikti savo užimamas pareigas VŠĮ CP. 30,2% apklaustųjų siekia patenkinti asmeninius savišvietos poreikius, 23,4% respondentų patys siekia tapti konkurencingais dalyviais darbo rinkoje. Penktadalis medicinos darbuotojų (19,2%) savo mokymo(si) ir tobulinimo(si) motyvus sieja su nuolat didėjančiais reikalavimais poliklinikoje. VŠĮ CP darbdavių skatinimas motyvuoja 11,3% respondentų, premijos, apdovanojimai skatina mokytis 5,3% apklaustųjų, 6,4% medicinos darbuotojų kaip motyvuojančią priemonę išskyrė karjeros poliklinikoje galimybę. Išanalizavus duomenis galima teigti, kad medicinos darbuotojus VŠĮ CP labiau skatina vidiniai motyvai, nors atmesti išorės motyvatorių taip pat nereikėtų.

Siekiant išsiaiškinti, kokie yra medicinos darbuotojų mokymo(si) bei tobulinimo(si) poreikiai, pateiktas ranginės skalės klausimas, sudarytas iš 10 teiginių, kuriems respondentai turėjo pritarti arba nepritarti, nurodydami savo požiūrį penkių vertinimo kriterijų skalėje (nuo 1 (visiškai nepritariu) iki 5 (visiškai pritariu)). Ordinalinės skalės duomenys buvo sutraukti bei perkoduoti ir palikti trys atsakymo variantai (1, 2 balus pasirinkusius pavadinant „Nepritaria“, 3 balą pasirinkusius – „Nei pritaria, nei nepritaria“, 4, 5 balus pasirinkusius – „Pritaria“). Vertinant respondentų atsakymų pasiskirstymą (žr. 5 priedą), matyti, kad labiausiai SPŽI pritaria teiginiams, kurie nukreipti į įstaigos ir medicinos darbuotojų asmenybės vystymą. Svarbiausiais mokymo(si) ir tobulinimo(si) poreikiais respondentai įvardino siekį tobulinti savo asmenybę (bendras pritariančių šiam teiginiui procentas – 90,9%), užtikrinti licencijos pratęsimą (bendras pritariančių šiam teiginiui procentas – 89,8%), tinkamai atlikti

einamas pareigas (bendras pritariančių šiam teiginiui procentas – 86%) bei pritaikyti įgytas žinias praktikoje (bendras pritariančių šiam teiginiui procentas – 88,7%). Labiausiai respondentai nesutiko su teiginiais, nusakančiais mokymo(si) bei tobulinimo(si) poreikių priskyrimą prie karjeros VŠĮ CP, prie didesnio atlyginimo ir vadovų lūkesčių pateisinimo. Bendri nesutinkančių su šiais teiginiais procentai pasiskirstė taip: 55,1% respondentų neigiamai vertina teiginį, kad medicinos darbuotojų poreikį mokytis ir tobulintis skatina didesnio atlyginimo tikimybė; 47,2% respondentų nesutinka su teiginiu, kad medicinos darbuotojų mokymasis ir tobulinimasis prisideda prie karjeros VŠĮ CP.

Analizuojant medicinos darbuotojų mokytis ir tobulintis skatinančius poreikius, pastebėti statistiškai patikimi skirtumai tarp SPŽI ugdymo procesą skatinančių poreikių bei respondentų užimamų pareigų VŠĮ CP (χ^2 235,017, $p=0,000$), tarp SPŽI ugdymo procesą skatinančių poreikių ir apklaustųjų amžiaus (χ^2 67,132, $p=0,000$), tarp SPŽI ugdymo procesą skatinančių poreikių ir respondentų lyties (χ^2 265,000, $p=0,000$). Labiausiai vertina mokymą(si) ir tobulinimą(si) skatinančius poreikius kitas medicinos personalas (χ^2 235,017, SD 4,52±0,57, $p=0,000$). Gydytojai, kaip esminius poreikius, skatinančius mokytis ir tobulintis, labiau akcentuoja licencijos pratęsimo būtinybę (χ^2 205,295, SD 4,68±0,780, $p=0,000$) bei galimybę konkuruoti darbo rinkoje (χ^2 162,780, SD 4,11±0,936, $p=0,000$). Mokymo(si) ir tobulinimo(si) procesą skatinančius poreikius labiau vertina SPŽI iki 25 metų (χ^2 67,132, SD 4,6±0,54, $p=0,000$), o mažiausiai tam skiria dėmesio 41-50 metų grupės tiriamieji (χ^2 67,132, SD 4,12±0,85, $p=0,000$). 25-40 metų grupės respondentai labiausiai pripažįsta mokymo(si) ir tobulinimo(si) teikiamą galimybę įgytas žinias taikyti praktikoje. Daugiau susidomėjimo mokymą(si) ir tobulinimą(si) skatinantiems poreikiams teikia vyrai (χ^2 265,000, SD 4,3±0,57, $p=0,000$). Išanalizavus duomenis, galima daryti prielaidą, kad esminiai medicinos darbuotojus skatinantys mokytis ir tobulintis poreikiai yra susiję su asmenybės vystymu bei būtinybe pratęsti licencijos galiojimą. Toks asmeninių ir profesinių poreikių derinimas atitinka holistinio požiūrio į ugdymo procesą aspektus.

Siekiant nustatyti tobulintinas medicinos darbuotojų kompetencijas, reikalingas jų darbinėje veikloje, respondentų buvo klausama, kokioje srityje jie norėtų pasimokyti bei patobulinti savo kompetencijas, siekiant pagerinti VŠĮ CP darbo kokybę ir asmeninį tobulėjimą? (21 pav.).

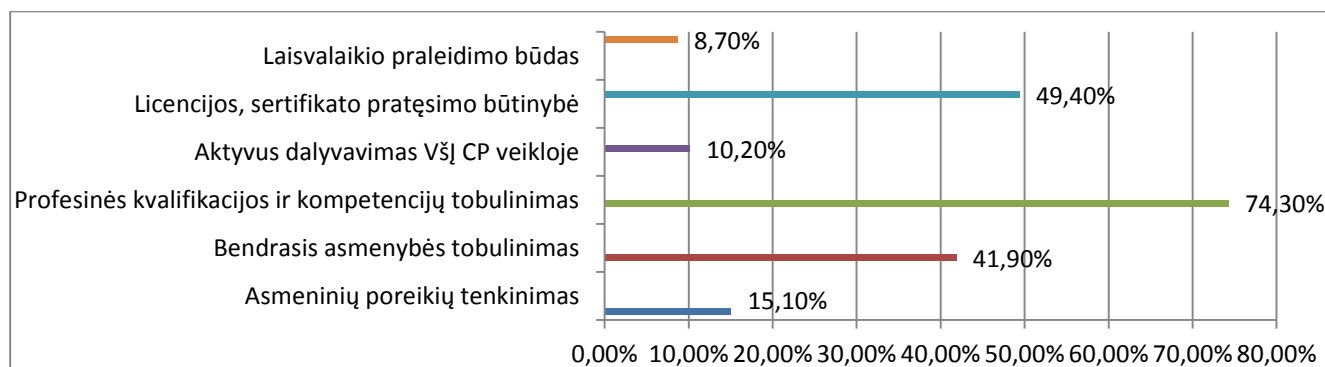


21 pav. Tobulintinos medicinos darbuotojų kompetencijų sritys

Daugiausiai respondentų (73,2%) norėtų patobulinti profesines žinias ir daugiau dalyvauti užsienio kalbų mokymo kursuose (48,3%). Šiek tiek mažiau apklaustųjų (40%) norėtų įgyti daugiau žinių apie vis tobulinamas įvairias informacines technologijas bei kompiuterinį raštingumą. (32,1%) norėtų įgyti daugiau psichologinių žinių. 9,8% respondentų pirmenybę teikia asmeninių kompetencijų bei įgūdžių tobulinimui, o 10,9% respondentų norėtų pagilinti vadybos žinias. Tik 3% visų respondentų teigia, kad jiems netrūksta jokių žinių. Galima daryti išvadą, kad VŠĮ CP medicinos darbuotojai svarbiausiais prioritetais laiko profesinių žinių ir užsienių kalbų tobulinimą, taip pat neaplenkiant informacinių technologijų ir kompiuterinio raštingumo įgūdžių gerinimo.

Mokymo(si) ir tobulinimo(si) tikslų išaiškinimas bei metodų pasirinkimas (9, 11, 14, 16, 18 klausimai). Šiame klausimų bloke norima paanalizuoti, kokios priežastys skatina darbuotojus mokytis bei tobulinti savo kvalifikaciją, kaip dažnai jie dalyvauja mokymuose, kokie mokymo(si) metodai bei formos jiems yra priimtinausi ir efektyviausi mokymo(si) procese. Atskiru punktu siekiama išsiaiškinti medikų supratimą apie besimokančią organizaciją, jos požymių identifikavimą VŠĮ CP.

Todėl pirmuoju šio teminio bloko klausimu siekta sužinoti, su kuo respondentai sieja savo mokymą(si) bei tobulinimą(si) VŠĮ CP? (22 pav).

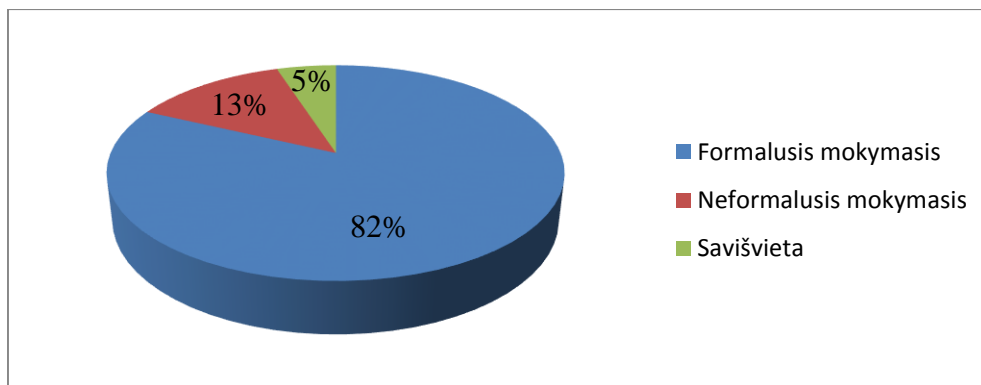


22 pav. Medicinos darbuotojų mokymo(si), tobulinimo(si) priežastys

Galima pastebėti, kad daugiausiai respondentų (74,3%) savo mokymą(si) bei tobulinimą(si) sieja su profesinės kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimu savo darbinėje veikloje bei licencijos, sertifikato pratęsimo būtinybe (49,4%). Net 41,9% respondentų pažymėjo, jog savo mokymą(si), tobulinimą(si) jie sieja su bendroju asmenybės vystymu, o 15,1% respondentų akcentavo asmeninių poreikių tenkinimo svarbą. Tik 8,7% visų respondentų teigė, kad mokymo(si), tobulinimo(si) procesą jie supranta kaip laisvalaikio praleidimo būdą. Tai leidžia daryti prielaidą, jog medicinos darbuotojai VŠĮ CP daugiau moko(si) ir tobulina(si) siekdami geresnių darbo rezultatų, licencijų, sertifikatų pratęsimo, nors negalima atmesti ir asmeninių paskatų. Suderintas asmeninių bei profesinių poreikių tenkinimas prisideda prie visaapimančio, integruoto ugdymo proceso.

Analizuojant medicinos darbuotojams profesinėje veikloje priimtinausias mokymosi formas (23 pav.), paklausiausias išlieka formalus mokymasis. Šiai mokymo(si) bei tobulinimo(si) formai pritarė

net 82% respondentų. 13% visų apklaustųjų priimtinesnis neformalusis mokymas. Tik 5% medicinos darbuotojų pasirinktų savišvieta, kaip priimtinausią mokymo(si) ir tobulinimo(si) formą. Tokie rezultatai suponuoja prielaidą, kad SPŽI yra labiau suinteresuoti formaliu mokymu, nes ši mokymo(si) ir tobulinimo(si) forma jiems garantuoja licencijos, sertifikato pratęsimą (pabaigus formalųjį mokymą yra išduodami tai patvirtinantys dokumentai).



23 pav. Mokymo(si) ir tobulinimo(si) formų priimtumas

Siekiant, kad mokymasis ir tobulinimasis būtų rezultatyvus, svarbu tinkamai suplanuoti ir organizuoti šį procesą, pasirenkant tinkamiausius mokymo metodus. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad suaugusiųjų mokymo metodai turėtų padėti besimokantiems atskleisti jų sukauptą patirtį, susieti ją su naujai pateikiama medžiaga, numatyti teigiamus mokymo(si) ir tobulinimo(si) pokyčius, padėti pritaikyti įgytas žinias praktikoje ir atskleisti ŽI turimą vidinę motyvaciją tobulėti. Mokymo metodų yra labai daug ir įvairių. Jie parenkami atsižvelgiant į darbo sąlygas, specifiką, medicinos darbuotojo pasiruošimo lygį bei siekiamą rezultatą. Tyrimo metu respondentų buvo prašoma įvertinti mokymo(si) ir tobulinimo(si) metodus, kuriuos jie naudoja tobulindami savo kvalifikaciją. Respondentai turėjo įvertinti taikomus mokymo(si) ir tobulinimo(si) metodus, pateiktus 10 teiginių penkių vertinimo kriterijų skalėje (nuo 1 (visiškai nepritariu) iki 5 (visiškai pritariu)). Ordinalinės skalės duomenys buvo sutraukti bei perkoduoti ir palikti trys atsakymo variantai (1, 2 balus pasirinkusius pavadinant „Nepitaria“, 3 balą pasirinkusius – „Nei pritaria, nei nepitaria“, 4, 5 balus pasirinkusius – „Pitaria“) (6 priedas). Kaip matyti iš respondentų atsakymų pasiskirstymo 6 priede, į klausimą apie mokymo(si) ir tobulinimo(si) metodus, medicinos darbuotojai naudingiausiai įvardijo tuos metodus, kurių taikymas yra lengvai suderinamas su darbu – tai konferencijos, seminarai (bendras teigiamai įvertinusių šį mokymo(si) ir tobulinimo(si) metodą procentas – 84,9%) bei vienkartiniai ar tęstiniai kursai (bendras teigiamai įvertinusių šį mokymo(si) ir tobulinimo(si) metodą procentas – 84,5%). Analizuojant visų pateiktų mokymo(si) bei tobulinimo(si) metodų vertinimo rezultatus matoma, kad respondentai teigiamai vertina daugumą mokymo(si) ir tobulinimo(si) metodų, tik kiek daugiau respondentų nenaudingų mokymo(si) ir tobulinimo(si) metodu jų kvalifikacijos

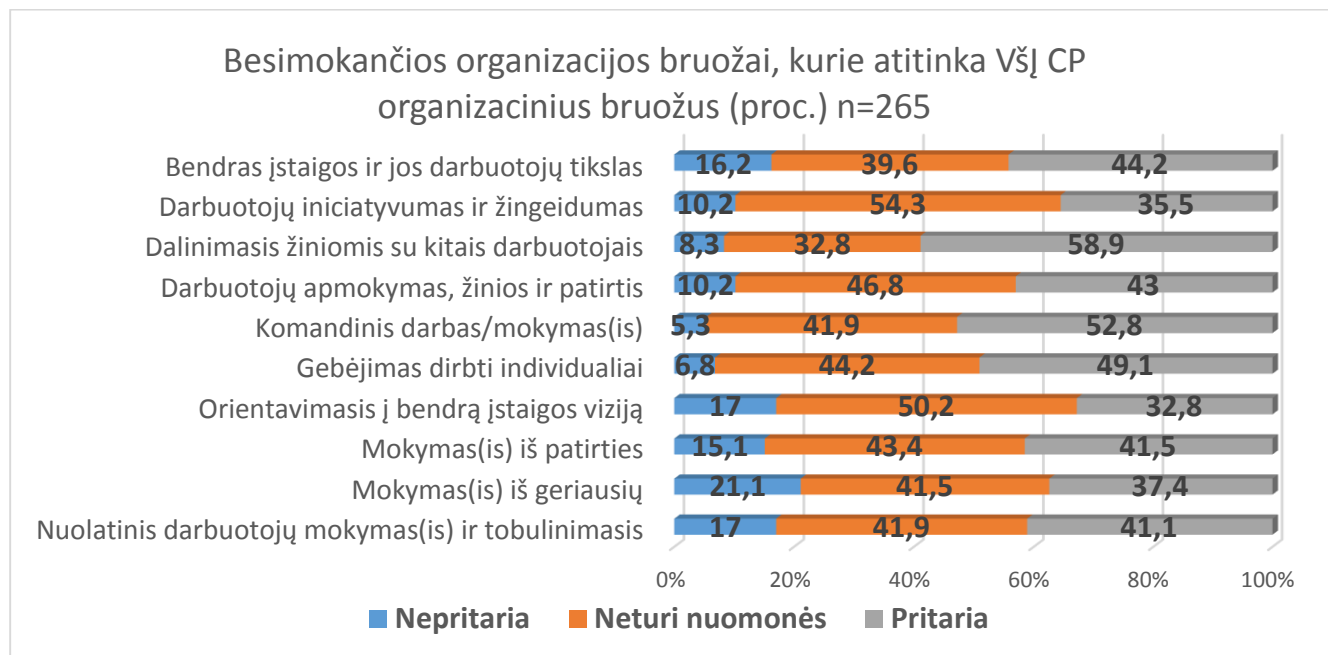
tobulinimo procese įvardino darbuotojų rotaciją (bendras neigiamai įvertinusių šį metodą procentas – 40,4%). Ypač gerų rezultatų galima pasiekti, kada keli metodai derinami tarpusavyje.

Siekiant atskleisti aktualiausių mokymo(si) ir tobulinimo(si) metodų pasirinkimo priežastis atsižvelgiant į išskirtus kintamuosius - pareigybės, amžiaus, darbo stažo, lyties - atlikta analizė, atskleidžianti šių kintamųjų ryšį: tarp aktualių mokymo(si) bei tobulinimo(si) metodų vertinimo ir apklaustųjų pareigybės (χ^2 230,400, $p=0,000$), tarp ugdymo metodų akcentavimo ir respondentų amžiaus (χ^2 72,727, $p=0,000$), tarp mokymo(si) bei tobulinimo(si) metodų išskyrimo ir SPŽI darbo stažo VŠĮ CP (χ^2 4,646, $p=0,031$), tarp ugdymo metodų išskyrimo ir respondentų lyties (χ^2 265,000, $p=0,000$). Labiausiai vertina aktualių mokymo(si) ir tobulinimo(si) metodų pasirinkimą gydytojai (χ^2 230,400, SD 4,29±0,74, $p=0,000$). Šios pareigų grupės atstovus iš mokymo(si) ir tobulinimo(si) metodų labiausiai tenkina vienkartiniai ar tęstiniai kursai (χ^2 220,020, SD 4,45±0,704, $p=0,000$), konferencijos ir seminarai (χ^2 223,781, SD 4,56±0,785, $p=0,000$) bei specialios paskirties mokymai (χ^2 156,163, SD 4,08±1,267, $p=0,000$). Geriausiai vertina aktualių mokymo(si) ir tobulinimo(si) metodų pasirinkimą medicinos darbuotojai iki 25 metų amžiaus (χ^2 72,727, SD 4,4±0,54, $p=0,000$). Ugdymo metodų akcentavimą labiau išskiria vyrai (χ^2 265,000, SD 4,6±0,61, $p=0,000$) ir trumpiausiai įstaigoje dirbantys respondentai (χ^2 4,646, SD 4,6±0,52, $p=0,000$), kuriuos labiausiai iš mokymo(si) ir tobulinimo(si) metodų tenkina darbuotojų dalinimasis savo žiniomis ir patirtimi (χ^2 12,659, SD 4,27±0,786, $p=0,000$), savarankiškas mokymas(is) (χ^2 17,340, SD 4,09±0,831, $p=0,000$) bei audiovizualiniai mokymo metodai (χ^2 60,945, SD 3,64±1,433, $p=0,000$). Virš 15 metų darbo stažo turintys respondentai labiausiai vertina nuotolinį mokymą(si) (χ^2 27,249, SD 3,63±1,378, $p=0,000$). Apibendrinant, galima teigti, kad medicinos darbuotojai labiau renkasi tuos mokymo(si) bei tobulinimo(si) metodus, kuriuos taikant galima lengviau suderinti darbą ir ugdymo procesą.

Vienas iš ŽI vystymo modelių yra besimokanti organizacija. Kaip pagrindinė tokios organizacijos dimensija yra nuolatinis mokymasis bei tobulinimasis, organizacijos vystymasis. Siekiant išsiaiškinti, ar VŠĮ CP gali būti priskiriama prie tokių organizacijų grupės, respondentų buvo prašoma įvertinti, kurie besimokančios organizacijos bruožai atitinka VŠĮ CP organizacinius bruožus. Respondentai turėjo įvertinti besimokančios organizacijos bruožų atitikimą, pateiktą 10 teiginių penkių vertinimo kriterijų skalėje (nuo 1 (visiškai nepritariu) iki 5 (visiškai pritariu)). Ordinalinės skalės duomenys buvo sutraukti bei perkoduoti ir palikti trys atsakymo variantai (1, 2 balus pasirinkusius pavadinant „Nepitaria“, 3 balą pasirinkusius – „Nei pritaria, nei nepritaria“, 4, 5 balus pasirinkusius – „Pitaria“) (24 pav.). Kaip matyti iš respondentų atsakymų pasiskirstymo, medicinos darbuotojai labiausiai atitinkančiais besimokančios organizacijos bruožais įvardino tokius bruožus, kuriuose išryškėja komandinio darbo, mokymosi bendrai aspektai – tai komandinis darbas/mokymas(is) (bendras

teigiamai įvertinusių šį bruožą procentas – 52,8%) bei dalinimasis žiniomis su kitais darbuotojais (bendras teigiamai įvertinusių šį bruožą procentas – 58,9%).

Išanalizavus šios skalės duomenis (24 pav.), galima teigti, kad beveik pusė visų respondentų (nuo 32,8% iki 54,3%) neturi nuomonės apie besimokančios organizacijos bruožus, kuriuos galima būtų priskirti VŠĮ CP. Respondentų atsakymų rezultatai leidžia formuluoti prielaidą, kad didesnioji medicinos darbuotojų dalis nežino, kokie bruožai apibūdina besimokančiąją organizaciją. Nežinant pagrindinių tokios organizacijos aspektų, sunku juos sieti su VŠĮ CP organizaciniais bruožais.

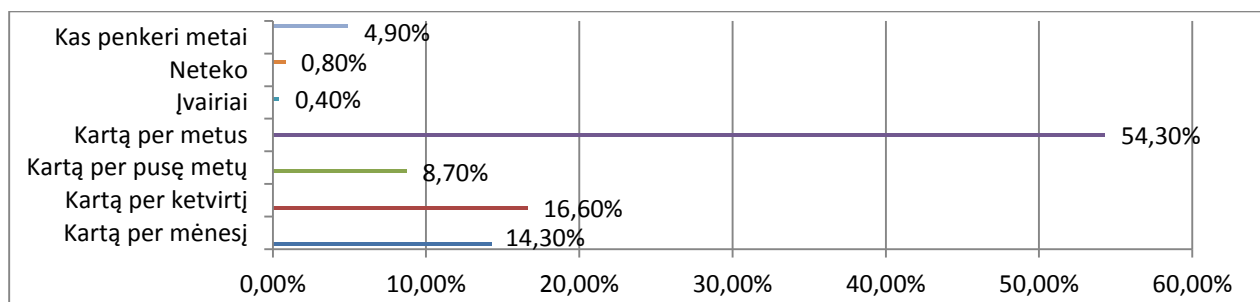


24 pav. Besimokančios organizacijos bruožus atitinkantys VŠĮ CP organizaciniai bruožai

Siekiant atskleisti besimokančios organizacijos bruožų priskyrimo VŠĮ CP priežastis atsižvelgiant į išskirtus kintamuosius - pareigybės, amžiaus, darbo stažo, lyties - atlikta analizė, atskleidžianti šių kintamųjų ryšį: tarp besimokančios organizacijos bruožų VŠĮ CP matymo ir apklaustųjų pareigybės (χ^2 191,080, $p=0,000$), tarp besimokančios organizacijos aspektų įvardinimo ir respondentų amžiaus (χ^2 13,126, $p=0,000$), tarp besimokančios organizacijos bruožų išskyrimo ir SPŽI darbo stažo VŠĮ CP (χ^2 21,686, $p=0,000$), tarp besimokančios organizacijos panašumo su VŠĮ CP matymo ir respondentų lyties (χ^2 263,000, $p=0,000$). Labiausiai mato besimokančios organizacijos bruožus VŠĮ CP slaugytojai (χ^2 191,080, SD 3,86±0,82, $p=0,000$) ir kitas medicinos personalas (χ^2 191,080, SD 3,86±0,83, $p=0,000$). Slaugytojų grupės atstovai kaip geriausiai VŠĮ CP atitinkančius besimokančios organizacijos bruožus skiria: dalinimąsi žiniomis su kitais darbuotojais (χ^2 157,121, SD 3,94±0,967, $p=0,000$), komandinį darbą ir mokymą(si) (χ^2 157,121, SD 3,84±0,923, $p=0,000$) bei darbuotojų apmokymą, žinias ir patirtį (χ^2 143,201, SD 3,70±1,019, $p=0,000$). Geriausiai išskiria besimokančios organizacijos bruožus VŠĮ CP medicinos darbuotojai trijose amžiaus grupėse: iki 25 metų amžiaus (χ^2 13,126, SD 3,8±1,30, $p=0,000$), 25-40 metų - (χ^2 13,126, SD 3,8±0,76, $p=0,000$), 41-50 metų - (χ^2 13,126, SD

3,8±0,84, p=0,000). Amžiaus grupėje iki 25 metų yra skiriami šie VŠĮ CP priskiriami besimokančios organizacijos bruožai: dalinimasis žiniomis su kitais darbuotojais (χ^2 14,848, SD 3,80±1,304, p=0,000), darbuotojų apmokymas, žinios ir patirtis (χ^2 2,713, SD 3,80±1,304, p=0,000). Nuo 5 iki 10 metų dirbantys respondentai geriausiai skiria besimokančios organizacijos bruožus (χ^2 21,686, SD 4±0,75, p=0,000). Šios grupės apklaustieji įvardina beveik visus tokios organizacijos aspektus. Moterys daugiau mato besimokančios organizacijos bruožų VŠĮ CP negu vyrai (χ^2 263,000, SD 3,8±0,82, p=0,000). Išanalizavus gautus duomenis, galima daryti prielaidą, kad slaugytojai bei kitas medicinos personalas geriau išvelgia besimokančios organizacijos bruožus VŠĮ CP, nes gali skirti daugiau laiko ne tik savo profesiniam tobulinimui(si), bet ir asmeniniam vystymui(si), savo žinių, įgūdžių bei patirties dalinimui(si) su kolegomis. Gydytojai daugiau laiko skiria savo profesinės srities žinių tobulinimui.

Kadangi taikomi mokymo(si) ir tobulinimo(si) metodai bei modeliai, sprendžiant iš respondentų atsakymų, pasižymi įvairumu, svarbu ištirti, kaip dažnai medicinos darbuotojai dalyvauja mokymuose tobulindami savo kvalifikaciją. 25 paveiksle matomas SPŽI dalyvavimo mokymuose dažnumas procentine išraiška.



25 pav. Medicinos darbuotojų dalyvavimo mokymuose dažnumas

Analizuojant pateiktą respondentų atsakymų pasiskirstymą matyti, jog SPŽI pakankamai dažnai moko(si) ir tobulina(si). Net 54,3% respondentų mokymuose dalyvauja kartą per metus. Pagal bendrą atsakymų skaičių į laukelį „kita“ pateiktus teiginius rezultatai procentine išraiška pasiskirstė taip:

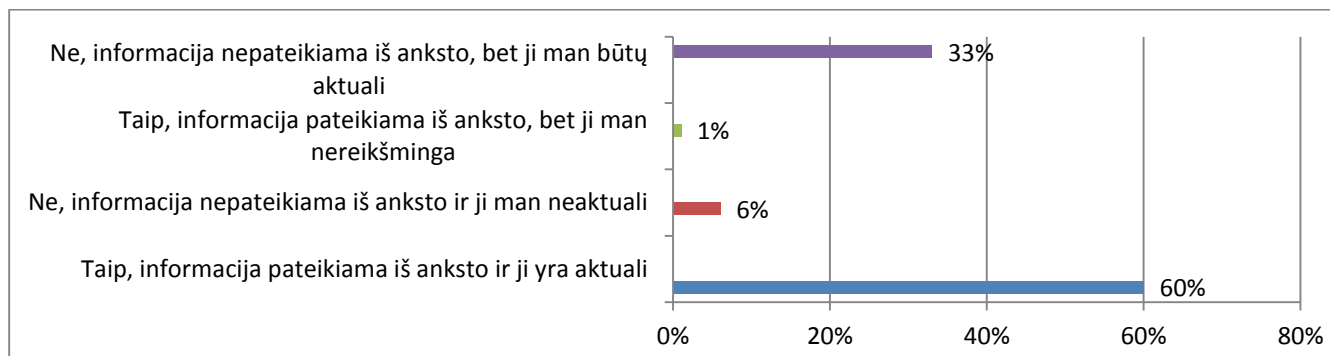
- moko(si) ir tobulina(si) kartą per 5 metus - 4,9%;
- moko(si) ir tobulina(si) įvairiai - 0,4%;
- mokymuose dalyvauji neteko - 0,8%;

Galima daryti prielaidą, kad gana pakankamas ŽI dalyvavimas mokymuose yra susijęs su licencijos, sertifikato pratęsimo kas penkeri metai būtinybe bei galimybe išvykti į tobulinimo(si) kursus kartą per metus.

Mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso planavimas ir įgyvendinimas (7-8, 10 klausimai). Šis blokas skirtas sužinoti ar medicinos darbuotojai VŠĮ CP iš anksto supažindinami su mokymu, jo rūšimis,

pobūdžiu. Siekiama išsiaiškinti, kokios realios galimybės sudaromos įgyvendinti mokymo(si) ir tobulinimo(si) planą, kaip jis vyksta.

Analizuojant medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) procesą, svarbu žinoti, ar SPŽI laiku gauna visą reikiamą informaciją apie mokymo pobūdį, t. y. informaciją apie organizuojamų mokymų paskirtį, iškeltus tikslus, konkrečią mokymų vietą, tikslią datą, konkretų laiką, mokymų trukmę, taikytinus mokymo(si) ir tobulinimo(si) metodus, mokymų organizatorius. Medicinos darbuotojų teirautasi, ar tokia informacija yra aktuali jų mokymo(si) ir tobulinimo(si) metu? (26 pav.).



26 pav. Informacijos apie mokymo pobūdį pateikimas

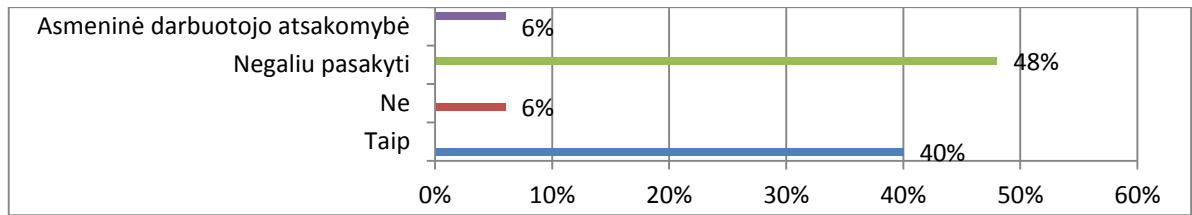
Kaip matyti iš pateiktų rezultatų, didesnioji pusė respondentų (60%) pritaria, kad tokią informaciją mokymų organizatoriai visuomet pateikia iš anksto ir medicinos darbuotojams ji yra svarbi. Tačiau, net 33% respondentų jaučia šios informacijos prieinamumo trūkumą, nors mano, kad tokia informacija jiems būtų aktuali. Galima daryti išvadą, kad informacijos apie mokymus suteikimas yra labai svarbus mokymo(si) ir tobulinimo(si) procese. Tinkamas ir savalaikis medicinos darbuotojų informavimas užtikrina efektyvesnį medicinos darbuotojų ugdymo procesą.

Siekiant nustatyti, kokios švietimo ir mokymosi galimybės yra sudaromos medicinos darbuotojams VŠĮ CP, buvo pateiktas ranginės skalės klausimas, sudarytas iš 10 teiginių, kuriems respondentai turėjo pritarti arba nepritarti, nurodydami savo požiūrį penkių vertinimo kriterijų skalėje (nuo 1 (visiškai nepritariu) iki 5 (visiškai pritariu)). Ordinalinės skalės duomenys buvo sutraukti bei perkoduoti ir palikti trys atsakymo variantai (1, 2 balus pasirinkusius pavadinant „Nepritaria“, 3 balą pasirinkusius – „Nei pritaria, nei nepritaria“, 4, 5 balus pasirinkusius – „Pritaria“). Vertinant atsakymų pasiskirstymą procentine išraiška (žr. 7 priedą), matome, kad medicinos darbuotojai labiausiai sutinka su teiginiais, nusakančiais VŠĮ CP teikiamas organizacines galimybes SPŽI mokytis ir tobulintis – tai, kad įstaiga nuolat ragina savo darbuotojus mokytis, tobulinti kvalifikaciją (bendras sutinkančių su šiuo teiginiu procentas – 43,0%), skiria pakankamą dėmesį ŽI mokymui(si) ir tobulinimui(si) (bendras sutinkančių su šiuo teiginiu procentas – 40%) bei užtikrina visos informacijos apie mokymo(si) ir tobulinimo(si) procesą gavimą (bendras pritariančių šiam teiginiui procentas – 39,6%). Labiausiai VŠĮ CP medicinos darbuotojai nesutinka su teiginiais, kad mokantis ir tobulinantis kvalifikaciją skiriamas paskatinimas (bendras nepritariančių šiam teiginiui procentas net 86,4%), kad mokantis ir tobulinantis kvalifikaciją

kyla atlyginimas (bendras nepritariančių šiam teiginiui procentas net 84,9%). Neigiamai medicinos darbuotojai taip pat vertina ir teiginius, kurie nusako VŠĮ CP teikiamas kompensavimo lėšas – tai, kad įstaiga kompensuoja savarankiško mokymo(si) ir tobulinimo(si) išlaidas (bendras nepritariančių šiam teiginiui procentas net 84,9%), kad įstaiga apmoka kvalifikacijos tobulinimo kursų, seminarų, konferencijų išlaidas (bendras nepritariančių šiam teiginiui procentas net 71,3%), kad mokantis ir tobulinantis suteikiamos apmokamos mokymosi atostogos (bendras nepritariančių šiam teiginiui procentas net 70,6%). Iš esmės, didesnę dalį šio klausimo teiginių respondentai vertina daugiau neigiamai, nei teigiamai. Ypatingai negatyviai medicinos darbuotojai vertina tuos teiginius, kuriuose išskiriamas mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso finansavimo klausimas. Galima daryti prielaidą, kad medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso finansavimas yra nepakankamas ir skurdus.

Analizuojant medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) galimybes, pastebėti statistiškai patikimi skirtumai tarp mokymo(si) ir tobulinimo(si) galimybių vertinimo bei respondentų užimamų pareigų VŠĮ CP (χ^2 93,338, $p=0,000$), tarp SPŽI ugdymo galimybių išskyrimo ir apklaustųjų amžiaus (χ^2 34,274, $p=0,000$), tarp SPŽI mokymo(si) ir tobulinimo(si) galimybių akcentavimo ir respondentų darbo stažo (χ^2 89,959, $p=0,000$) bei lyties (χ^2 255,000, $p=0,000$). Labiausiai vertina mokymo(si) ir tobulinimo(si) galimybes slaugytojai (χ^2 93,338, SD 2,91±1,02, $p=0,000$). Slaugytojai įvardina tokias esmines mokymo(si) ir tobulinimo(si) galimybes: VŠĮ CP nuolat ragina savo darbuotojus mokytis, tobulinti kvalifikaciją (χ^2 71,541, SD 3,27±1,42, $p=0,000$) bei informuoja apie kursus, seminarus, stažuotes (χ^2 92,495, SD 3,18±1,34, $p=0,000$). Mokymo(si) ir tobulinimo(si) galimybes VŠĮ CP labiau vertina SPŽI iki 25 metų (χ^2 34,274, SD 3,8±1,30, $p=0,000$). Šios amžiaus grupės respondentai absoliučiai visas mokymo(si) ir tobulinimo(si) galimybes vertina geriausiai iš visų grupių. Labiausiai mokymo(si) ir tobulinimo(si) galimybes išskiria mažiausiai įstaigoje dirbantys respondentai, kurių darbo stažas iki 1 metų (χ^2 89,959, SD 3,4±1,28, $p=0,000$). Jie itin vertina visapusiškos ir išsamios informacijos gavimą (χ^2 62,901, SD 3,55±1,128, $p=0,000$) bei galimybę kilti karjeros laiptais (χ^2 85,630, SD 3,36±1,629, $p=0,000$). Daugiau mokymo(si) ir tobulinimo(si) galimybių VŠĮ CP mato moterys (χ^2 255,000, SD 2,8±0,98, $p=0,000$). Apibendrinant išanalizuotus duomenis, galima teigti, kad geriausiai VŠĮ CP mokymo(si) ir tobulinimo(si) galimybes mato slaugytojai bei jauniausi darbuotojai, kadangi jie yra aktyvūs, žingeidūs, daugiau žino apie visaapimantį ugdymo procesą.

Norint užtikrinti kokybišką mokymo(si) bei tobulinimo(si) proceso įgyvendinimą, ypatingai didelėje įstaigoje, turi būti atsakingi darbuotojai, kurie teiktų medicinos darbuotojams informaciją apie mokymus, jų pobūdį, užtikrintų ugdymo proceso nuoseklumą ir sistemiškumą. Siekiant sužinoti, ar VŠĮ CP yra šią veiklą koordinuojantys asmenys, respondentų buvo klausiama, ar yra VŠĮ CP atsakingi darbuotojai, kurie pasirūpina ugdymo proceso klausimais? (27 pav.).



27 pav. Už ŽI mokymą(si) ir tobulinimą(si) atsakingų darbuotojų egzistavimas VŠĮ CP

Kaip matyti iš respondentų atsakymų, didesnioji dalis apklaustųjų (48%) negali pasakyti, ar VŠĮ CP yra už mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso organizavimą, įgyvendinimą atsakingi darbuotojai. 40% medicinos darbuotojų sutinka, kad atsakingi už SPŽI mokymą ir tobulinimą darbuotojai egzistuoja. Po 6% manančiųjų, kad tokių darbuotojų įstaigoje nėra ir patys SPŽI turi pasirūpinti savo mokymo(si) ir tobulinimo(si) procesu. Galima daryti prielaidą, kad įstaigoje egzistuojantis Personalo skyrius neatlieka visų jam patikėtų funkcijų, o SPŽI jų darbu yra nepatenkinti.

Mokymo(si) ir tobulinimo(si) efektyvumo įvertinimas ir problemos (20-21, 24-25, 27 klausimai). Šiame bloke pateikiami klausimai, siekiant sužinoti, ar įstaigoje yra atliekami mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimai ir kokią įtaką jie daro medicinos darbuotojams, jų veiklai. Šios temos klausimais norima išsiaiškinti ir problemas, su kuriomis susiduria VŠĮ CP darbuotojai mokymo(si) bei tobulinimo(si) proceso metu.

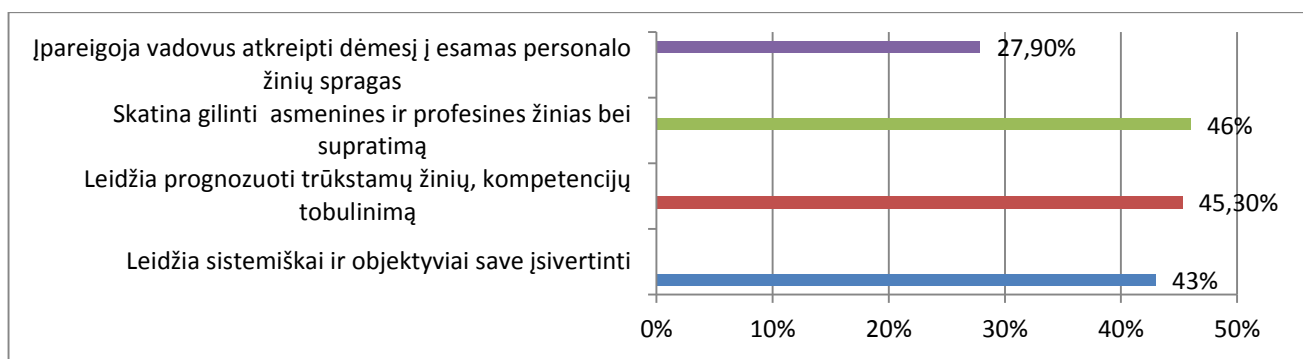
Medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso efektyvumui užtikrinti ypatingą reikšmę turi mokymo(si) ir tobulinimo(si) rezultatyvumo vertinimas, kuris, pasak A. Patapo ir R. Kasperavičiūtės (2009), teikia informaciją apie mokymų naudą, leidžia nustatyti, ar pasiekti mokymo programos tikslai, leidžia įvertinti taikytų mokymo metodų tinkamumą, darbuotojų motyvacijos lygį. Vertinimas užtikrina besimokančiųjų pasiekimų, pažangos, nesėkmių diagnostiką.

Siekiant išsiaiškinti, kokia yra esama medicinos darbuotojų vertinimo situacija VŠĮ CP, pateiktas ranginės skalės klausimas, sudarytas iš 9 teiginių, kuriems respondentai turėjo pritarti arba nepritarti, nurodydami savo požiūrį penkių vertinimo kriterijų skalėje (nuo 1 (visiškai nepritariu) iki 5 (visiškai pritariu)). Ordinalinės skalės duomenys buvo sutraukti bei perkoduoti ir palikti trys atsakymo variantai (1, 2 balus pasirinkusius pavadinant „Nepitaria“, 3 balą pasirinkusius – „Nei pritaria, nei nepritaria“, 4, 5 balus pasirinkusius – „Pitaria“). Vertinant respondentų atsakymų pasiskirstymą (žr. 8 priedą), matyti, kad labiausiai SPŽI pritaria teiginiams, kurie susiję su pačių darbuotojų indėliu į mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso įgyvendinimą bei vertinimą – tai, kad po kvalifikacijos tobulinimo ir mokymų savo įgytomis žiniomis darbuotojai dalijasi su kolegomis, jas pritaiko darbe (bendras pritariančių šiam teiginiui procentas – 63,4%), kad su tiesioginiu vadovu yra aptariami žinių, gebėjimų privalumai bei trūkumai (bendras pritariančių šiam teiginiui procentas – 51,3%). Labiausiai medicinos darbuotojai nepritaria tiems teiginiams, kurie apibūdina darbuotojų pasiekimų vertinimo aspektus – tai, kad vadovai už svarbius darbo pasiekimus skatina darbuotojus materialinėmis (bendras nepritariančių šiam

teiginiui procentas – 75,5%) ir nematerialinėmis (bendras nepritariančių šiam teiginiui procentas – 73,2%) priemonėmis, kad vadovai skatina ar kitaip motyvuoja už itin gerus vertinimo rezultatus (bendras nepritariančių šiam teiginiui procentas – 65,7%). Kad VŠĮ CP priimta kompetencijų vertinimo sistema teikia naudos medicinos darbuotojams, respondentai labiau nesutinka su šiuo teiginiu (bendras nepritariančių šiam teiginiui procentas – 45,7%, o pritariančių šiam teiginiui procentas – 32,5%). Į teiginį, kad sudarant mokymo(si) ir tobulinimo(si) planus, atsižvelgiama į darbuotojų žinių, gebėjimų trūkumus, respondentai beveik tiek pat procentų nepritaria šiam teiginiui (38,9%), kiek ir pritaria (35,5%).

Analizuojant medicinos darbuotojų vertinimo situaciją VŠĮ CP, pastebėti statistiškai patikimi skirtumai tarp esamos darbuotojų vertinimo padėties įvardinimo bei respondentų užimamų pareigų (χ^2 150,369, $p=0,000$), tarp VŠĮ CP vertinimo sistemos įvertinimo ir apklaustųjų amžiaus (χ^2 21,447, $p=0,000$), tarp poliklinikos vertinimo situacijos akcentavimo ir respondentų darbo stažo (χ^2 81,000, $p=0,000$) bei lyties (χ^2 260,000, $p=0,000$). Labiausiai skiria vertinimo situaciją VŠĮ CP kitas medicinos personalas (χ^2 150,369, SD 3,45±0,73, $p=0,000$). Šios grupės respondentai teigiamai vertina tokius vertinimo sistemos aspektus: galimybę su tiesioginiu vadovu aptarti žinių, gebėjimų privalumus, trūkumus (χ^2 158,760, SD 4,14±0,833, $p=0,000$) bei sudaromas sąlygas po mokymų dalintis įgytomis žiniomis su kolegomis (χ^2 201,332, SD 4,48±0,986, $p=0,000$). Vertinimo situacijos VŠĮ CP privalumus labiau vertina SPŽI iki 25 metų (χ^2 21,447, SD 3,2±0,83, $p=0,000$). Šio amžiaus respondentai itin teigiamai atsiliepia apie tokią vertinimo sistemos teikiamą galimybę, kai po mokymų gali dalintis įgytomis žiniomis su kolegomis (χ^2 28,039, SD 4,20±1,304, $p=0,000$). Labiausiai esamos vertinimo sistemos VŠĮ CP privalumus išskiria 10-15 metų įstaigoje dirbantys respondentai (χ^2 81,000, SD 3,1±0,80, $p=0,000$). Jie itin vertina galimybę su tiesioginiu vadovu aptarti žinių, gebėjimų privalumus ir trūkumus (χ^2 45,176, SD 3,55±1,028, $p=0,000$) bei vertina tai, kad jų darbo rezultatai stebimi (χ^2 53,505, SD 3,45±1,287, $p=0,000$). Daugiau VŠĮ CP vertinimo sistemos privalumų skiria vyrai (χ^2 260,000, SD 3,1±0,82, $p=0,000$). Išanalizavus gautus atsakymus, galima daryti prielaidą, kad VŠĮ CP esamos vertinimo situacijos privalumus įžvelgia kitas medicinos personalas ir jauni darbuotojai, nes iš jos minėtų grupių atstovai tikisi naudos tiek sau, tiek ir įstaigai. Esminis vertinimo sistemos VŠĮ CP trūkumas, darbuotojų požiūriu, kad nėra tinkamos mokymą(si) ir tobulinimą(si) skatinančios bei motyvuojančios sistemos, priemonių.

Kitu klausimu norėta sužinoti, kokią naudą darbuotojams teikia VŠĮ CP vykdoma kompetencijų vertinimo sistema bei metinių pokalbių vedimas? (28 pav.).



28 pav. **Kompetencijų vertinimo sistemos nauda**

Analizuojant, ar VŠĮ CP vykdoma kompetencijų vertinimo sistema teikia naudą darbuotojams ir įstaigai, galima pastebėti, kad šios sistemos naudojimas yra labiau reikšmingas medicinos darbuotojų asmeninių ir profesinių žinių gilinimui bei supratimui (46%). 45,3% visų respondentų teigia, kad kompetencijų vertinimas leidžia prognozuoti trūkstumų žinių, kompetencijų tobulinimą bei sistemai ir objektyviai save įsivertinti (43%). Kad kompetencijų vertinimo sistema įpareigoja vadovus atkreipti dėmesį į esamas personalo žinių spragas, teigia tik 27,9% medicinos darbuotojų. Apibendrinant, galima daryti prielaidą, kad mokymo(si) ir tobulinimo(si) vertinimo sistema VŠĮ CP nėra išbaigta, ypač trūksta vadovų indėlio į savo darbuotojų vertinimą, skatinimą, supratimą. Didesnę naudą kompetencijų vertinimo sistema bei metinių pokalbių vedimas teikia patiems medicinos darbuotojams, jų asmeninių tikslų, siekių įgyvendinimui.

Norint išsiaiškinti, su kokiais sunkumais dažniausiai susiduria medicinos darbuotojai mokymo(si) ir tobulinimo(si) procese, respondentams buvo pateiktas ranginės skalės klausimas, sudarytas iš 8 teiginių, kuriems respondentai turėjo pritarti arba nepritarti, nurodydami savo požiūrį penkių vertinimo kriterijų skalėje (nuo 1 (visiškai nepritariu) iki 5 (visiškai pritariu)). Ordinalinės skalės duomenys buvo sutraukti bei perkoduoti ir palikti trys atsakymo variantai (1, 2 balus pasirinkusius pavadinant „Nepitaria“, 3 balą pasirinkusius – „Nei pritaria, nei nepitaria“, 4, 5 balus pasirinkusius – „Pitaria“). Vertinant respondentų atsakymų pasiskirstymą (žr. 9 priedą), matyti, kad su sunkumais mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procese susiduria didesnė pusė respondentų (bendras pritariančių šiam teiginiui procentas – 62,6%). Pagrindiniu mokymo(si) ir tobulinimo(si) sunkumu respondentai įvardina darbo ir mokymo(si), tobulinimo(si) suderinimą (bendras pritariančių šiam teiginiui procentas – 58,9%). Medicinos darbuotojai nepitaria teiginiams, kad trūksta motyvacijos ir noro mokytis, tobulintis (bendras nepritariančių šiam teiginiui procentas – 64,9%), kad nemato prasmės mokytis ir tobulintis (bendras nepritariančių šiam teiginiui procentas – 67,9%), kad trūksta informacijos apie mokymo(si), tobulinimo(si) galimybes (bendras nepritariančių šiam teiginiui procentas – 50,6%), kad skurdus mokymo(si) metodų pasirinkimas (bendras nepritariančių šiam teiginiui procentas – 57%). Iš duomenų lentelės matyti, kad lėšų trūkumą mokymui(si) bei tobulinimui(si) respondentai vertina

neutraliai (bendras nei pritariančių, nei nepritariančių šiam teiginiui procentas – 38,1%). Beveik vienodai respondentai pritaria ir nepritaria teiginiui apie vadovų nesuinteresuotumą darbuotojų mokymu(si) ir tobulinimu(si) - (bendras pritariančių šiam teiginiui procentas – 32,5%, o bendras nepritariančių šiam teiginiui procentas – 33,2%). Apibendrinant, galima daryti prielaidą, kad sunkumai mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procese egzistuoja, ir kad jie dažniausiai kyla nesuderinant darbo ir mokymo(si) proceso.

Siekiant atskleisti mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso problemų išskyrimo priežastis atsižvelgiant į išskirtus kintamuosius - pareigybės, amžiaus, darbo stažo, lyties - atlikta analizė, atskleidžianti šių kintamųjų ryšį: tarp mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso problemų matymo ir apklaustųjų pareigybės (χ^2 61,111, $p=0,000$), tarp mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso problemų įvardinimo ir respondentų amžiaus (χ^2 77,657, $p=0,000$), tarp ugdymo proceso problemų išskyrimo ir SPŽI darbo stažo (χ^2 119,421, $p=0,000$), tarp mokymo proceso sunkumų matymo ir respondentų lyties (χ^2 236,017, $p=0,000$). Labiausiai mato mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso problemas gydytojai (χ^2 61,111, SD 2,54±0,66, $p=0,000$). Gydytojų grupės atstovai, kaip itin svarbią problemą ugdymo procese, įvardina darbo ir mokymosi suderinamumą (χ^2 85,326, SD 3,83±1,308, $p=0,000$). Taip pat jie nepamiršta ir lėšų trūkumo problemos (χ^2 81,385, SD 3,22±1,162, $p=0,000$). Daugiausiai sunkumų mokymo(si) ir tobulinimo(si) procese mato respondentai iki 25 metų (χ^2 77,657, SD 2,8±0,44, $p=0,000$). Virš 60 metų amžiaus grupėje išryškėja keli mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso sunkumai: trūksta motyvacijos ir noro mokytis, tobulintis (χ^2 103,321, SD 2,29±1,175, $p=0,000$) bei nematoma mokymo(si) ir tobulinimo(si) prasmė (χ^2 120,860, SD 2,07±1,237, $p=0,000$). Jaunimui (iki 25 metų) sunku suderinti darbą ir mokslus (χ^2 4,598, SD 3,80±1,643, $p=0,000$) ir stinga vadovų suinteresuotumo darbuotojų ugdymo procesu (χ^2 14,436, SD 3,20±1,483, $p=0,000$). Geriausiai mokymo(si) ir tobulinimo(si) sunkumus skiria 1-5 metus įstaigoje dirbantys respondentai (χ^2 119,421, SD 2,7±0,62, $p=0,000$). Pagrindine problema ugdymo procese jie įvardina lėšų trūkumą (χ^2 62,383, SD 3,67±1,287, $p=0,000$). Virš 15 metų įstaigoje dirbančiųjų esminis sunkumas ugdymo procese išlieka motyvacijos ir noro mokytis stoka (χ^2 159,867, SD 2,20±1,130, $p=0,000$). Trumpiausiai dirbantiesiems (iki 1 metų) sunkiausiai suderinti mokslą ir darbą (χ^2 29,469, SD 3,82±1,537, $p=0,000$). Daugiau sunkumų ugdymo procese įžvelgia vyrai (χ^2 236,017, SD 2,8±0,70, $p=0,000$). Apibendrinant rezultatus, galima daryti prielaidą, kad jaunesnio amžiaus gydytojai bei slaugytojai esminėmis problemomis įvardina tuos sunkumus mokymo(si) ir tobulinimo(si) procese, kurių sprendimas daugiau priklauso nuo išorės faktorių (darbo ir mokymo(si), tobulinimo(si) laiko suderinimas ir lėšų trūkumas), o vyresnio amžiaus ir ilgiau įstaigoje dirbantis medicinos personalas labiau susiduria su savo asmeninėmis bei vidinėmis problemomis (trūksta motyvacijos bei noro mokytis, tobulintis, nemato ugdymo proceso prasmės).

Paskutiniai šio bloko klausimai buvo atviri. Kiekviena anketa bei joje esantys atviri klausimai buvo užkoduoti skaičiais. Pirmu atviru klausimu siekta išsiaiškinti, ar, medicinos darbuotojų nuomone, mokymo(si) ir tobulinimo(si) procesas VŠĮ CP vyksta pakankamai sklandžiai, nuosekliai, kad skatintų įstaigos bei asmenybės vystymąsi? Vertinant darbuotojų atsakymus į šį atvirą klausimą, pastebėta medicinos darbuotojų nuomonių įvairovė, todėl 1 lentelėje pateikiami svarbiausi respondentų atsakymų teiginiai pirmam atviram klausimui pagal šešias vertinimo kategorijas.

1 lentelė. **Medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso vertinimas**

Kategorija	Teiginiai
Darbuotojo ir vadovo indėlis mokymosi procese	<i>Dabartinis mokymosi ir tobulinimosi modelis labiau orientuotas į darbuotojo, o ne CP tikslus (85)</i> <i>Manau, kad viskas priklauso nuo asmeninės iniciatyvos (77)</i> <i>Daug kas priklauso nuo tiesioginių vadovų iniciatyvos, dalis tik atima laiką (77)</i> <i>Vyksta nenuosekliai, reikėtų, kad darbuotojai būtų motyvuojami ir tada jie didžiutęsi, kad atstovauja įstaigą (252)</i>
Tobulintinos kompetencijų sritys	<i>Reikėtų plačiau organizuoti tobulinimąsi užsienio kalbu, kompiuterinių technologijų ir kt. (77)</i>
Sklandžiai	<i>Manau, kad sklandžiai (95)</i> <i>Sklandžiai (8)</i> <i>Duodama individuali darbuotojo laisvė mokytis, ar ne (81)</i> <i>Pakankamai (2)</i> <i>Visada vyksta sklandžiai, sistemiškai ir įdomiai (254)</i> <i>Medicinos darbuotojų mokymas ir tobulinimas vyksta sistemiškai ir tuo skatina įstaigos bei darbuotojų vystymąsi (265)</i> <i>Sistemiškai, per susirinkimus (194)</i> <i>Mūsų vadovai dirba profesionaliai (184)</i>
Sklandžiai, tačiau tik tam tikrais atvejais	<i>Sklandžiai organizuojami tie mokymai, kurie privalomi (dėl licencijos tęsimo), kuriuos koordinuoja personalo skyrius (128).</i> <i>Sistemiškai planuojami tik profesiniai mokymai (108)</i> <i>Taip, jei tai liečia licencijos pratęsimą (85)</i> <i>Susidaro įspūdis, kad mokytis turi tik gydytojai, o kiti ne (52)</i> <i>Darbuotojų mokymai ir tobulinimas vyksta sklandžiai, tačiau tai tik pačių darbuotojų dėka (5)</i>

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Nepakankamai sklandžiai	<i>Nepakankamai sklandžiai ir nuosekliai (115)</i> <i>Manau, kad nevisiškai sklandžiai (92)</i> <i>Nepakankamai, nes nesuderinami kursų laikai su darbo laiku (90)</i> <i>Nėra nuoseklumo ir sistemiškumo (85)</i> <i>Ne, nes reikia imti laisvą dieną (52)</i> <i>Manau, kad nepakankamai (253)</i> <i>Į slaugytojų kvalifikacijos kėlimus niekas nežiūri rimtai (230)</i> <i>Nenuosekliai, nevisiškai sistemiskai ir sklandžiai (259)</i> <i>1 kartą per mėnesį gamybiniame susirinkime pateikta informacija dar nėra tobulinimasis (200)</i> <i>Konferencijos tik savo sąskaitą. Ar tai sklandus mokymasis? (173)</i> <i>Anglų kalbos kursus organizuoja tuo metu, kai dar nebaigtas darbas (158)</i>
Neturi nuomonės	<i>Neturiu nuomonės (61)</i>

Iš pateiktų atsakymų teiginių (1 lentelė) matome, kad 8 respondentų nuomone mokymo(si) ir tobulinimo(si) procesas VŠĮ CP vyksta sklandžiai ir nuosekliai, 5 respondentai mano, kad ugdymo procesas vyksta sklandžiai tik tam tikrais atvejais (siekiant pratęsti licenciją). 11 medicinos darbuotojų teigia, kad mokymo(si) ir tobulinimo(si) procesas įstaigoje nenuoseklus, vyksta nepakankamai sklandžiai. Vienas apklaustasis norėtų, kad tobulinimo(si) procesas neapsiribotų tik profesinių gebėjimų tobulinimu, bet apimtų užsienio kalbų, kompiuterinių technologijų žinių vystymą. Sėkmingam šio proceso įgyvendinimui įtakos turi tiek vadovai (2 respondentų nuomonė), tiek ir patys darbuotojai (2 apklaustųjų pasisakymai). 1 respondentas neturi savo nuomonės apie mokymo(si) ir tobulinimo(si) procesą.

Apibendrinant pateiktus medicinos darbuotojų atsakymų fragmentus, galima teigti, jog SPŽI mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso nuoseklumą ir sklandumą VŠĮ CP vertina tiek pat teigiamai, tiek pat ir neigiamai. Šio proceso vystymui įtakos turi ir eiliniai darbuotojai, ir įstaigos vadovai.

Antru atviru klausimu norėta išsiaiškinti, su kokiomis svarbiausiomis problemomis mokymo(si) ir tobulinimo(si) procese susiduria medicinos darbuotojai ir kokius pasiūlymus jie galėtų pateikti, siekdami patobulinti šį procesą. Vertinant darbuotojų atsakymus į šį atvirą klausimą, pastebėta SPŽI nuomonių įvairovė, todėl 2 lentelėje pateikiami svarbiausi respondentų atsakymų teiginiai antram atviram klausimui pagal šešias vertinimo kategorijas.

2 lentelė. Mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso problemos ir siūlymai

Kategorija	Teiginiai
Vidinės ir išorinės motyvacijos problemos	<p>Reiktų motyvuoti darbo užmokesčiu, priklausomai nuo kategorijos. Nėra normalu, kad ką tik pradėjęs dirbti ir dirbantys ilgai gauna tiek pat (88)</p> <p>Įvertinti darbuotojus skatinant (materialiai) (85)</p> <p>Iniciatyvos, paties darbuotojo, stoka (20)</p> <p>Darbuotojų abejingumas (198)</p> <p>Konkurencija tarp darbuotojų neigiamai veikia gebėjimą dalintis patirtimi (230)</p> <p>Kai kada darbas sunkus fiziškai ir emociškai, o tai neskatina pasiryžimo nuosekliai siekti tobulinimosi (77)</p> <p>Jaunimui reiktų suteikti galimybę kelti kvalifikaciją ES šalyse (41)</p> <p>Reiktų daugiau įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą (37)</p>
Darbdavio ir darbuotojo santykiai	<p>Stinga abipusio lankstumo, pasitikėjimo bei geranoriškumo derinant poreikius ir galimybes (115)</p> <p>Toks įspūdis, kad tai paties darbuotojo reikalas (252)</p> <p>Žiūrima tik įstaigos interesų. Darbuotojai suvokiami, tik kaip pigi, greitai pakeičiama darbo jėga (259)</p>
Problemoms susijusios su laiku/darbo krūviu	<p>Problema, kad darbuotojai turi imti nemokamas atostogas vykdamy į seminarus (128)</p> <p>Neleidžiama atostogų mokymuisi (108)</p> <p>Tobulinimosi kursai vyksta darbo dieną, reikia suderinti su darbo grafiku (92)</p> <p>Dideli darbo krūviai, bei darbo specifiška (labai alinanti ne tik fiziškai, bet ir emociškai) (77)</p> <p>Leisti tam tikrą dienų kiekį pasiimti ir naudoti tobulinimuisi, kad išsiskaičiuotų į darbo laiką (52)</p> <p>Laiko trūkumas (20)</p> <p>Reiktų skirti per savaitę kažkiek valandų, skirtų tobulinimuisi (5)</p> <p>Reiktų nustatyti valandų skaičių<...> dabar į kai kurias mums patiems įdomias temas, reikia imti atostogas, norint nuvykti, arba nemokamas atostogas (2)</p> <p>Sunku suderinti su darbo laiku (265)</p> <p>Dirbant pamainomis derinti laiką su mokymosi per sunku (200)</p> <p>Ne visada įmanoma suderinti darbą su konferencijomis (198)</p> <p>Konferencijos tik savo sąskaitą. Ar tai sklandus mokymasis? (173)</p> <p>Laisvo laiko stoka (158)</p>

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Finansinės problemos	<p><i>Darbuotojų profesinio tobulinimosi kursų poliklinika apmoka tik baigiantis licencijos galiojimo laikui, kai trūksta kursų valandų. Norėtųsi, kad kiek dažniau būtų galima – ne tik dėl formalus kursų valandų skaičiaus surinkimo (121)</i></p> <p><i>Skiriama mažai lėšų (108)</i></p> <p><i>Galėtų apmokėti dalį tobulinimosi kursų, arba bent jau suteikti laisvą dieną paliekant vidutinį darbo užmokestį (61)</i></p> <p><i>Skatintų padėdami susimokėti (52)</i></p> <p><i>Daugiau investuoti į personalą (37)</i></p> <p><i>Norėtųsi nors kartą į metus gauti nemokamus kvalifikacijos kėlimo kursus (23)</i></p> <p><i>Turėtų būti mokamas vidutinis atlyginimas darbuotojui tuo metu, kai jis mokosi ir tobulinasi (5)</i></p> <p><i>Reiktų skatinti finansiškai (253)</i></p> <p><i>Jeigu nori gauti aukštesnę kvalifikaciją turi mokėtis pats (252)</i></p> <p><i>Kursus turime apsimokėti patys (198)</i></p> <p><i>Tik licencijai prasitęsti. Jų yra trūkumas ir reikia apsimokėti patiems (194)</i></p> <p><i>Norint tobulintis reikia patiems susimokėti (173)</i></p>
Mokymai tik tam tikriems specialistams ir tam tikromis temomis	<p><i>Dažniausiai seminarai (kursai) vyksta tik gydytojams, kitam poliklinikos personalui mažas pasirinkimas, arba jo nėra (90)</i></p> <p><i>Pirmiausia reikia nustatyti CP tikslus, kokių darbuotojų (visuose lygmenyse) reikia įstaigai (85). Tuomet reikia organizuoti mokymus, kreipti dėmesį (85)</i></p> <p><i>Labai reiktų mokymų ypač psichologijos, streso valdymo, situacijų (kritinių) valdymo, streso valdymo ir pan. (77)</i></p> <p><i>Siūlyčiau organizuoti mokymus darbuotojams dėl sveikatinimosi, tiek fizine, tiek psichologine prasme (kineziterapija, piešimo terapiją ir kt.), nes darbuotojai, kurie turi galimybę pailsėti, kažką padaryti sau, bus energingesni, optimistiškesni ir turės daugiau motyvacijos (85)</i></p>
Mokymų kokybės, temų pasirinkimo problemos	<p><i>Gana siauras temų pasirinkimas, dažnai pačiam savarankiškai reikia ieškoti to, kas aktualu ir reikalinga (128)</i></p> <p><i>Daugiau reiktų pasiūlymų apie mokymus įvairiom temom (52)</i></p> <p><i>Reiktų, kad gydytojams leistų patiems pasirinkti temas ir kursus (2)</i></p> <p><i>Mažai įvairovės (254)</i></p> <p><i>Reiktų analizuoti mokymosi poreikį (37)</i></p> <p><i>Gaila, jog kai kada būna tik formalus mokymas, kai išduodamas baigimo dokumentas, bet naudos gauni labai mažai (95)</i></p> <p><i>Lygiaverčiai vertinti ir darbuotojų, ne tik poliklinikos organizuojamus kursus (88)</i></p>

Iš pateiktų respondentų atsakymų teiginių (2 lentelė) matyti, kad pagrindinės problemos, kurios trukdo mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso nuoseklumui bei sistemiskumui, yra nepakankamas finansavimas (12 respondentų nuomonė) ir darbo laiko bei krūvio suderinimas su ugdymo procesu (13 apklaustųjų teiginių). Kitos, ne mažiau svarbios problemos, kurias pažymi medicinos darbuotojai, yra mokymo proceso motyvavimo stoka (8 pasisakymai), nelankstūs darbuotojų ir vadovų santykiai (3 teiginiai), nepakankamai aukšta mokymų kokybė ir temų pasirinkimo ribotumas (6 respondentų nuomonė), išskirtinis mokymų specifiškumas (4 apklaustųjų teiginiai).

Išanalizavus pateiktus medicinos darbuotojų atsakymų fragmentus galima teigti, jog SPŽI mato nemažai problemų, kurios trukdo mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso nuoseklumui ir sistemiskumui. Ypatingai didelėmis problemomis įgyvendinant ugdymo procesą VŠĮ CP tampa šio proceso finansavimo stoka bei galimybė derinti darbo laiką ir krūvį su kvalifikacijos tobulinimu.

Anketinio apklausos tyrimo išvados. Atlikus anketinio VŠĮ CP medicinos darbuotojų apklausos tyrimo rezultatų analizę bei apibendrinus SPŽI pateiktus teiginius, išskiriamos esminės išvados apie medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) ypatumus įstaigoje:

- Medicinos darbuotojų apklausos tyrimo analizė parodė, kad mokymas(is) ir tobulinimas(is) VŠĮ CP nėra pakankamai sklandus ir nuoseklus, nors įstaiga itin rimtai žvelgia į savo darbuotojų ugdymo procesą, atsižvelgia į jų norą mokytis ir tobulintis;
- Didesnioji dalis medicinos darbuotojų teigiamai vertina savo darbo indėlį į VŠĮ CP vystymą ir veiklos kokybės gerinimą, jie patys nuolat mokosi bei tobulinasi, visas savo turimas žinias, įgūdžius bei patirtį panaudoja profesinėje veikloje. Todėl galima teigti, kad įstaigoje dominuoja holistinis požiūris į darbą, į asmeninį bei profesinį tobulinimą;
- Pagrindiniai poreikiai, skatinantys medicinos darbuotojus mokytis ir tobulintis, yra susiję su asmenybės vystymu bei būtinybe pratęsti licencijos galiojimą. Toks asmeninių ir profesinių poreikių derinimas atitinka holistinio požiūrio į ugdymo procesą aspektus;
- VŠĮ CP medicinos darbuotojai svarbiausiais prioritetais tobulinant kvalifikaciją laiko profesinių žinių ir užsienių kalbų tobulinimą, informacinių technologijų ir kompiuterinio raštingumo įgūdžių gerinimą;
- SPŽI yra labiau suinteresuoti formaliu mokymu, nes ši mokymo(si) ir tobulinimo(si) forma jiems garantuoja licencijos, sertifikato pratęsimą;
- Medicinos darbuotojai labiau renkasi tuos mokymo(si) bei tobulinimo(si) metodus, kuriuos taikant galima lengviau suderinti darbą ir ugdymo procesą (vienkartiniai ir tęstiniai kursai, konferencijos, seminarai, VŠĮ CP viduje vykstantys mokymai);

- Didesnioji medicinos darbuotojų dalis nežino, kokie bruožai apibūdina besimokančiąją organizaciją, todėl sunkiai juos sieja su VšĮ CP organizaciniais bruožais. Slaugytojai bei kitas medicinos personalas geriau įžvelgia tokios organizacijos bruožus VšĮ CP;
- SPŽI dalyvavimas mokymuose yra pakankamas tik profesinėje srityje, nes tai yra susiję su licencijos, sertifikato pratęsimo kas penkeri metai būtinybe bei galimybe išvykti į tobulinimo(si) kursus kartą per metus;
- Informacijos apie mokymus suteikimas yra labai svarbus mokymo(si) ir tobulinimo(si) procese. Didesnioji pusė respondentų pritaria, kad tokią informaciją mokymų organizatoriai visuomet pateikia iš anksto ir medicinos darbuotojams ji yra svarbi. Trečdalis respondentų jaučia šios informacijos prieinamumo trūkumą, nors mano, kad tokia informacija jiems būtų aktuali;
- Geriausiai VšĮ CP mokymo(si) ir tobulinimo(si) galimybes mato slaugytojai bei jauniausi darbuotojai, kadangi jie yra aktyvūs, žingeidūs, daugiau žino apie visaapimančią ugdymo procesą, gali skirti tam daugiau laiko;
- Galima teigti, kad įstaigoje egzistuojantis Personalo skyrius neatlieka visų jam patikėtų funkcijų, o SPŽI jų darbu yra nepatenkinti, nes didesnioji dalis apklaustųjų negali pasakyti, ar VšĮ CP yra už mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso organizavimą, įgyvendinimą atsakingi darbuotojai;
- Mokymo(si) ir tobulinimo(si) vertinimo sistema VšĮ CP nėra išbaigta, ypatingai trūksta vadovų indėlio į savo darbuotojų vertinimą, skatinimą, supratimą. VšĮ CP esamos vertinimo sistemos privalumus įžvelgia kitas medicinos personalas ir jauni darbuotojai, nes iš jos minėtų grupių atstovai tikisi naudos tiek sau, tiek ir įstaigai. Esminis vertinimo sistemos VšĮ CP trūkumas - netinkamos ir nepakankamos mokymą(si) ir tobulinimą(si) skatinančios bei motyvuojančios priemonės;
- Jaunesnio amžiaus gydytojai bei slaugytojai esminėmis mokymo(si) ir tobulinimo(si) problemomis įvardina tuos sunkumus, kurių sprendimas daugiau priklauso nuo išorės faktorių, o vyresnio amžiaus ir ilgiau įstaigoje dirbantis medicinos personalas labiau susiduria su savo asmeninėmis bei vidinėmis problemomis (trūksta motyvacijos bei noro mokytis, tobulintis, nemato ugdymo proceso prasmės). Ypatingai didelėmis problemomis įgyvendinant ugdymo procesą VšĮ CP tampa šio proceso finansavimo stoka bei galimybė derinti darbo laiką ir krūvį su kvalifikacijos tobulinimu.

4.3. Interviu tyrimo analizė

Struktūrizuotame interviu tyrime dalyvavo VšĮ CP aukščiausias pareigas padaliniuose užimantys asmenys, kurių funkcijos susijusios su žmogiškųjų išteklių valdymu. Gauti 8 vadovų atsakymai analizuojami pagal sudarytą interviu tyrimo modelį (žr. 7 pav.), kuriame išskiriami keturi blokai, nuoseklia tvarka sudarantys medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) procesą. Remiantis tyrimo modeliu ir kokybinio tyrimo informantų atsakymų analizės pagrindu buvo išskirtos keturios prasminės kategorijos ir dvidešimt keturios subkategorijos, atskleidžiančios medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) VšĮ CP situaciją (žr. 3 lentelę). Kiekvienas interviu bei juose esantys klausimai buvo koduoti šifrais, pvz. A1-1, reiškia A interviu pirmo klausimo teiginį, B1-1 – B interviu ir t.t. Duomenų grupavimas kategorijomis ir subkategorijomis pateiktas 10 priede.

3 lentelė. Kokybinio tyrimo rezultatai: kategorijos ir subkategorijos

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiančių teiginių skaičius
Mokymo(si) ir tobulinimo(si) poreikių nustatymas ir motyvacija	Poreikių mokytis/tobulintis nustatymo procesas	7
	Poreikių mokytis/tobulintis nustatymo būdai	8
	Laiko riba	6
	Licencijos gavimo/tęsimo aktualumas	5
	Asmeninė atsakomybė	3
	Motyvavimo sistema	2
	Motyvavimo/skatinimo būdai	11
	Mokymo(si)/tobulinimo(si) priežastys	12
Mokymo(si) ir tobulinimo(si) tikslų ir metodų nustatymas	Tikslų pasirinkimas	5
	Prioritetų skyrimas	10
	Asmeninė atsakomybė	3
	Mokymo(si)/tobulinimo(si) metodai	22
	Besimokančios organizacijos bruožų (ne)priskyrimo VšĮ CP pagrindimas	30
Mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso planavimas ir įgyvendinimas	Atsakingi darbuotojai	16
	Mokymo(si)/tobulinimo(si) proceso planavimo eiga	23
	Asmeninė atsakomybė	5
	Sąlygų sudarymas	14
	Licencijos gavimo/tęsimo aktualumas	7
	Mokymo(si)/tobulinimo(si) proceso įgyvendinimo eiga	21
	Lėšų skyrimas	28
Mokymo(si) ir tobulinimo(si) efektyvumo įvertinimas ir problemos	Vertinimo būdai	6
	Mokymo(si)/tobulinimo(si) įvertinimo procesas	4
	Esminės problemos	18
	Dabartis ir perspektyva	12

Medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) procesas apima keturis pagrindinius VšĮ CP vykdomus mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso etapus (1 lentelėje pateiktos keturios kategorijos), kurie sąveikauja tarpusavyje siekiant užtikrinti efektyvų VšĮ CP medicinos darbuotojų mokymą(si) ir tobulinimą(si). Kaip teigiama mokslinėje lietuvių bei užsienio šalių literatūroje, sėkmingą mokymo(si)

ir tobulinimo(si) procesą užtikrina sistemiškai bei visapusiškai nustatomi mokymo(si) ir tobulinimo(si) poreikiai bei tikslai, tinkama motyvacija, adekvačiai parenkami mokymo(si) ir tobulinimo(si) metodai, nuoseklus proceso planavimas bei jo įgyvendinimas, nuolat vertinamas mokymo(si) ir tobulinimo(si) procesas. Struktūrizuoto interviu su vadovais metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip VŠĮ CP yra įgyvendinami mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso etapai, išanalizuoti jų tarpusavio ryšį, išskirti pagrindines šio proceso įgyvendinimui trukdančias problemas. Interviu duomenys analizuojami pagal keturias medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso sudedamąsias dalis.

Mokymo(si) ir tobulinimo(si) poreikių nustatymas ir motyvacija. Šioje kategorijoje buvo išskirtos 8 subkategorijos, 54 pagrindžiantys teiginiai. Mokymo(si) ir tobulinimo(si) procesas visada prasideda nuo poreikių nustatymo, todėl interviu metu buvo siekiama sužinoti, koku būdu VŠĮ CP yra nustatomi ir įvertinami įstaigos ir medicinos darbuotojų mokymo(si) bei tobulinimo(si) poreikiai. Beveik visi respondentai teigia, kad medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) poreikiai yra nustatomi metinio pokalbio (*ar pagal poreikį metinio pokalbio metu (A3-3)*) (žr. 10 priedą) su tiesioginiu vadovu metu (*aptariant su tiesioginiu vadovu mokymosi/tobulinimosi poreikius (B3-2)*). Medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) poreikis dažnai yra siejamas tik su licencijos savo atliekamai veiklai pratęsimu, nepakankamai rūpinamasi holistiniu asmenybės ugdymu ir tobulinimu (*reikalinga surinkti atitinkamą valandų skaičių licencijos pratęsimui (D10-2), licencijai pratęsti būtina išklausti atitinkamą valandų skaičių (B3-3)*). Keletas vadovų poreikių mokytis bei tobulintis nustatymo procese aiškiai išskiria ir pačių darbuotojų asmeninę atsakomybę (*tai – darbuotojo atsakomybė (H3-1), tai kiekvieno asmeninis apsisprendimas (F10-1)*). Didžioji dalis apklaustųjų teigia, kad medicinos darbuotojų poreikis mokytis bei tobulintis yra svarstomas kasmet (*1 metams (C3-1), (G3-1), kasmet (B3-4)*), sudaromi mokymo(si) ir tobulinimo(si) planai (*sudarant planus (G3-3)*).

Aptariant VŠĮ CP medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) motyvacijos priemones, respondentų nuomonės išsiskyrė. Vieni vadovai teigia, kad SPŽI yra nemotyvuojami mokytis bei tobulintis (*nemotyvuojami (D9-1), nežinau jokios motyvacinės sistemos (F9-1)*), kiti apklaustieji įvardija daugelį motyvatorių: karjeros galimybė, darbas su modernesne įranga, finansinis įvertinimas (*karjeros galimybė (A9-1), darbas su modernesne įranga (A9-2), atlyginimo pokytis (A9-3), gauti atitinkamą atlygį (B9-5)*). Vėl gi, didžioji dalis vadovų, kaip vieną iš medicinos darbuotojus motyvuojančių priemonių, išskiria licencijos pratęsimą kas penkeri metai būtinybę (*reikalinga surinkti atitinkamą valandų skaičių licencijos pratęsimui (D10-2), galimybė pratęsti licenciją (H10-1)*). Visi vadovai sutinka, kad VŠĮ CP medicinos darbuotojai yra patys suinteresuoti mokytis bei tobulintis, nes yra smalsūs, žingeidūs, nori neatsilikti nuo medicinos mokslo naujovių, siekia patenkinti pacientų lūkesčius bei teikti kokybiškas paslaugas (*taip, suinteresuoti (A10-1), (B10-1), darbuotojų smalsumas*

(E10-2), *noras įgyti naujų žinių* (G10-3), *noras teikti kvalifikuotas medicinos paslaugas* (H10-2), *medicinos naujovės, kurias tiesiog būtina sekti ir tobulintis nuolat* (E10-3)).

Mokymo(si) ir tobulinimo(si) tikslų ir metodų nustatymas. Šioje kategorijoje buvo išskirtos 5 subkategorijos, 70 pagrindžiančių teiginių. Analizuojant, koku būdu VŠĮ CP yra nustatomi mokymo(si) ir tobulinimo(si) tikslai, visi respondentai sutinka, kad tikslai yra nustatomi atlikus darbuotojų vertinimą ir atsižvelgiant į įstaigos strateginį veiklos planą (*tikslai nustatomi pagal patvirtintą vidaus tvarką periodiškai vykdant darbuotojų kompetencijų vertinimą ir metinius pokalbius* (B4-4), *atlikus darbuotojų vertinimą* (A4-1), *atsižvelgiant į įstaigos veiklos planus* (A4-2)). Nustatant mokymo tikslus, didžiausias dėmesys ir prioritetai mokymo(si) bei tobulinimo(si) procese, kaip pažymi vadovai, skiriami medicinos darbuotojų profesionalumo užtikrinimui, licencijos pratęsimui, kokybiškam paslaugų teikimui bei etiškam bendravimui su pacientais (*prioritetai skiriami temoms, tiesiogiai susijusioms su teikiamomis paslaugomis, būtina pagalba, naujomis, planuojamomis paslaugomis* (B4-1), *su specialybe susijusiems tobulinimosi kursams* (C4-1), *prioritetai skiriami slaugytojų profesionalumui* (G4-2), *prioritetai skiriami bendravimui su pacientais* (G4-1)).

Apžvelgiant mokymo(si) bei tobulinimo(si) metodus, dažniausiai pasirenkamus VŠĮ CP, dauguma respondentų nurodo vidinius, individualius mokymus, nuotolinius kursus, konferencijas, seminarus ir pan. (*viduje seminarai* (A7-2), *darbuotojai tiesiogiai dalyvauja akivaizdiniuose mokymuose* (B7-1), *yra buvę ir mokymų darbo vietoje* (B7-4), *mokomi darbo vietos principu* (C7-1), *konferencijose* (G7-3), *darbuotojai apmokomi individualiai* (H7-2)). Daugelis vadovų VŠĮ CP mato ir besimokančios organizacijos, kaip vieno iš SPŽI vystymo modelių, bruožų ir netgi mano, kad įstaigą galima būtų priskirti prie tokių organizacijų (*taip, priskirčiau* (A8-1), (C8-1), (E8-1), *bandome aktyviai prisitaikyti prie išorės ir vidaus pokyčių* (A8-2), *turime nuolat tobulėti ir mokytis* (C8-3), *atvirai ir konstruktyviai bendraujame* (C8-9), *darbuotojai mokomi sistemingai ir tikslingai* (G8-2)). Keli vadovai su tokia nuomone nesutinka ir šiuo metu negalėtų VŠĮ CP priskirti prie besimokančios organizacijos, nes mano, kad medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) procesas nėra pakankamai nuoseklus (*ne* (H8-1), *šiuo metu – ne* (F8-2), *galima būtų priskirti, jei tai vyktų nuosekliai ir sistemingai* (F8-1)).

Mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso planavimas ir įgyvendinimas. Šioje kategorijoje buvo išskirtos 7 subkategorijos, 114 pagrindžiančių teiginių. VŠĮ CP, pasak respondentų, kasmet yra sudaromi mokymo(si) bei tobulinimo(si) planai (*kiekvienais metais pildomos paraiškos ir teikiamos Personalo skyriui* (A5-1), *tobulinimosi planus sudaro vedėjai* (D1-3)). Tokie planai dažniausiai, deja, siejami tik su SPŽI kvalifikacijos tobulinimu licencijų pratęsimui (*pagal SAM patvirtintą tvarką medicininės srities darbuotojams* (A2-1), *pagal galiojančius teisės aktus medicinos personalas turi išklaudyti privalomas valandas licencijai prasižesti* (B2-1), *reikalingi kursai licencijai pratęsti* (F2-2)). Apklaustųjų nuomonės apie tai, ar įstaigoje yra už medicinos darbuotojų mokymą(si) bei

tobulinimą(si) atsakingi asmenys, ženkliai išsiskyrė. Pusė vadovų mano, kad tokie darbuotojai yra (*paskirta Teisės ir personalo skyriaus vyriausioji personalo specialistė (B1-1), personalo skyriaus darbuotojos tarpininkauja gavus kelialapius į tobulinimosi kursus (H1-1), pateikiama Personalo skyriui (C1-2)*), kita, didesnioji, pusė respondentų teigia, kad tokių asmenų nėra (*nėra (D1-1), nėra atsakingo darbuotojo (E1-1), tokių darbuotojų nežinau (F1-1), nėra tokio padalinio, kuris planuotų ir organizuotų nuoseklų mokymąsi (C5-2)*). Kadangi nėra efektyviai mokymą(si) bei tobulinimą(si) koordinuojančių atsakingų asmenų, šis procesas netenka nuoseklumo ir sistemiškumo (*sistemingumo ir nuoseklumo nėra (F5-3), bendrai nevykdo (D5-1), šis procesas individualus ir nesisteminis (B5-10)*).

Medicinos darbuotojai turi galimybę mokytis tiek formaliu, tiek neformaliu būdu (*slaugytojai mokosi SDTSC (G2-1), dalyvauja nuotolinio mokymo programose (G2-2), savišvieta (G2-4), savarankiškai vyksta į tarptautinius renginius (B5-9)*). Dauguma respondentų pažymi, kad VšĮ CP yra sudaromos galimybės SPŽI mokytis bei tobulintis. Ypatingai gerai vertinami įstaigoje organizuojami anglų kalbos mokymai, ES finansuojami žmogiškųjų išteklių vystymo projektai (*pagirtinas pavyzdys, tobulinimosi kursai, finansuojami iš europinių struktūrų fondų (F5-1), geras pavyzdys: anglų kalbos mokymosi kursai (F6-1), puiki galimybė buvo ES lėšomis vykdomas projektas (B11-3)*).

Aptariant medicinos darbuotojų mokymo(si) bei tobulinimo(si) finansavimo klausimą, vadovų nuomonės taip pat išsiskyrė. Keli respondentai teigia, kad įstaiga skiria lėšų savo darbuotojų mokymui bei tobulinimui (*darbuotojui mokamas vidutinis darbo užmokestis (G11-2), esant būtinybei už darbuotojo mokymą moka įstaiga (G11-3), pažangus pavyzdys: anglų kalbos kursai. Jie nemokami darbuotojams (F11-1)*). Didžioji dalis vadovų apgailestauja, kad lėšų skyrimas mokymo(si) bei tobulinimo(si) procesui yra labai menkas, todėl dažnai tenka ieškoti alternatyvių mokymo(si) ir tobulinimo(si) finansavimo būdų (*deja, mokami (B11-1), daugiausiai tik mokami (C11-1), kursai dažniausiai mokami (E11-1), dėl šios priežasties aktualūs išlieka įvairių vaistų/įrangos tiekimo kompanijų apmokami mokymai (B11-5), prašome farmacinių kompanijų paramos (E11-2)*).

Mokymo(si) ir tobulinimo(si) efektyvumo įvertinimas ir problemos. Šioje kategorijoje buvo išskirtos 4 subkategorijos, 40 pagrindžiančių teiginių. Medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso rezultatus, pasak respondentų, parodo darbuotojų kompetencijų vertinimas, kuris atliekamas VšĮ CP jau kelerius metus (*kompetencijų vertinimas (E12-1), vadovaujantis Kompetencijų vertinimo įsakymu (C12-1), formaliai yra kompetencijų vertinimo sistema (F12-1)*). Medicinos darbuotojai, grįžę po mokymų, dalinasi patirtimi su kitais kolegomis (*susirinkimo metu supažindina kolegas su įgytomis naujomis žiniomis (G12-2)*). Vienas respondentas teigia, kad institucijoje nėra atliekamas specialus medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) efektyvumo vertinimas (*nevykdomas (H12-1)*).

Pagrindinės medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) problemos, kurias pažymi dauguma respondentų, yra lėšų trūkumas (*ne visi darbuotojai pajėgūs susimokėti už mokymus* (B13-2), *nukenčia finansiškai* (D13-1), *papildomas finansavimas* (H13-1)). Kaip dar vieną iš esminių problemų vadovai išskiria tai, kad mokymai vyksta ne darbo vietoje, todėl sunku suderinti mokymą(si) bei tobulinimą(si) su tiesioginiu SPŽI darbu (*pavadinimai tobulinimosi metu* (A13-1), *vykdant plataus masto mokymus, neįmanoma išleisti daug darbuotojų vienu metu mokytis, nes sutrinka paslaugų teikimas ir jų prieinamumas gyventojams* (B13-1), *galbūt galėtų būti daugiau aktualių mokymų darbo vietoje* (B13-3)).

Pasak daugumos respondentų, VšĮ CP privalo turėti įstaigos strateginius planus, kuriuose svarbią vietą turėtų užimti SPŽI mokymo(si) bei tobulinimo(si) procesas (*turėti įstaigos strateginius tikslus, nuosekliai planuoti ir kryptingai juos įgyvendinti* (B14-1), *reikia sukurti tvarką, reglamentuojančią tobulinimosi proceso eigą* (H14-1)). Medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) procesas VšĮ CP turėtų būti labiau reglamentuotas, daugiau apgalvotas ir sisteminis, visaapimantis (*mokymas ir tobulinimas turi vykti planingai* (G14-1), *mokymai turi vykti nuosekliai* (D14-1), *mokymai turi vykti pagal iš anksto numatytus poreikius ir sudarytus planus* (D14-2), *šiuo metu indėlis į žmogiškuosius išteklius atsilieka nuo pastangų, kurios daromos, sprendžiant techninius procesus, įdiegiant naujas technologijas poliklinikoje* (F14-1)).

Interviu tyrimo išvados. Atlikus interviu su VšĮ CP vadovais, kurių funkcijos susijusios su žmogiškųjų išteklių valdymu, tyrimo rezultatų analizę, pateikiamos išvados apie medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso sistemiškumą, nuoseklumą ir vyraujančius ypatumus įstaigoje:

- Medicinos darbuotojų poreikis mokytis bei tobulintis yra svarstomas kasmet metinio pokalbio su tiesioginiu vadovu metu. Kasmet sudaromas ir VšĮ CP SPŽI mokymo(si) ir tobulinimo(si) planas;
- Medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) poreikis dažnai yra siejamas tik su licencijos savo atliekamai veiklai pratęsimu. Kaip vieną iš esminių poreikių mokytis ir tobulintis dėl būtinybės prasižesti licenciją įvardina ir patys darbuotojai anketinės apklausos metu;
- Holistinis asmenybės ugdymas ir tobulinimas VšĮ CP siejamas su medicinos darbuotojų suinteresuotumu dalyvauti šiame procese, su jų smalsumu, žingeidumu, noru neatsilikti nuo medicinos mokslo naujovių, siekiu patenkinti pacientų lūkesčius bei teikti kokybiškas paslaugas;
- Vieni vadovai teigia, kad SPŽI yra nemotyvuojami mokytis bei tobulintis, kiti - įvardija daugelį motyvatorių: karjeros galimybė, darbas su modernesne įranga, finansinis įvertinimas, patirties įgijimas ir pan.. Iš kiekybinio tyrimo rezultatų analizės matyti, kad medicinos

darbuotojai įžvelgia mokymo(si) ir tobulinimo(si) procesą skatinančių ir motyvuojančių priemonių trūkumą;

- Medicinos darbuotojų mokymo tikslai yra nustatomi atlikus darbuotojų vertinimą ir atsižvelgiant į įstaigos strateginį veiklos planą, didžiausią dėmesį ir prioritetus skiriant medicinos darbuotojų profesionalumo užtikrinimui, licencijos pratęsimui, kokybiškam paslaugų teikimui bei etiškam bendravimui su pacientais. Tokių tikslų įvardinimas atitinka ir medicinos darbuotojų išsakytą nuomonę anketinio tyrimo metu;
- Dažniausiai pasirenkami VšĮ CP mokymo(si) bei tobulinimo(si) metodai yra vidiniai, individualūs mokymai, nuotoliniai kursai, konferencijos, seminarai ir pan.. Kiekybinio tyrimo metu išryškėjo tokios SPŽI mokymo(si) ir tobulinimo(si) metodų pasirinkimo tendencijos: medicinos darbuotojai prioritetą teikia vienkartiniams ir tęstiniais kursams, konferencijoms, seminarams, VšĮ CP viduje vykstantiems mokymams. Tai susiję su galimybe lengviau suderinti darbą ir ugdymo procesą;
- Daugelis vadovų VšĮ CP mato ir besimokančios organizacijos, kaip vieno iš SPŽI vystymo modelių, bruožų ir netgi mano, kad įstaigą galima būtų priskirti prie tokių organizacijų. Keli vadovai su tokia nuomone nesutinka ir šiuo metu negalėtų VšĮ CP priskirti prie besimokančios organizacijos, nes mano, kad medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) procesas nėra pakankamai nuoseklus. Išanalizavus anketinės apklausos tyrimo duomenis matyti, kad patys medicinos darbuotojai daugeliu atvejų nežino, kokie bruožai apibūdina besimokančiąją organizaciją, todėl sunkiai juos sieja su VšĮ CP organizaciniais bruožais;
- Kadangi nėra efektyviai mokymą(si) bei tobulinimą(si) koordinuojančių atsakingų asmenų, vadybiniai ugdymo organizavimo aspektai VšĮ CP nepakankamai išreikšti, trūksta ugdymo proceso nuoseklumo ir sistemiškumo. Dėl Personalo skyriaus neveiklumo anketinės apklausos metu piktinosi ir medicinos darbuotojai;
- Medicinos darbuotojai turi galimybę mokytis tiek formaliu, tiek neformaliu būdu, nes VšĮ CP yra sudaromos sąlygos mokytis bei tobulintis. Kiekybinio tyrimo duomenimis medicinos personalas labiau suinteresuotas formaliu mokymu, nes tokia ugdymo forma jiems garantuoja licencijos pratęsimą;
- Lėšų skyrimas mokymo(si) bei tobulinimo(si) procesui yra labai menkas, todėl dažnai tenka ieškoti alternatyvių mokymo(si) ir tobulinimo(si) finansavimo būdų. Su tokia vadovų išsakyta nuomone visiškai sutinka ir VšĮ CP medicinos personalas;
- Medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso rezultatus parodo darbuotojų kompetencijų vertinimas, kuris atliekamas VšĮ CP jau kelerius metus. SPŽI mano, kad šiame procese trūksta vadovų indėlio į darbuotojų vertinimą, skatinimą, supratimą;

- Pagrindinės medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) problemos yra lėšų trūkumas ir tai, kad mokymai vyksta ne darbo vietoje, todėl sunku suderinti mokymą(si) bei tobulinimą(si) su tiesioginiu SPŽI darbu. Tokios esminės ugdymo proceso problemos išryškėjo ir anketinės apklausos metu;
- VŠĮ CP privalo turėti įstaigos strateginius planus, kuriuose svarbią vietą turėtų užimti SPŽI mokymo(si) bei tobulinimo(si) procesas, kuris turėtų būti labiau reglamentuotas, daugiau apgalvotas ir sisteminis.

IŠVADOS

Remiantis darbe iškeltais uždaviniais ir atlikta mokslinės literatūros bei analitinio tyrimo duomenų analize, galima pateikti tokias išvadas:

1. Šiuolaikiniai mūsų ir užsienio šalių mokslininkai žmogiškųjų išteklių vystymo sampratą traktuoja ir aiškina įvairiai, tačiau esminio skirtumo tarp šios sąvokos sampratų nėra. Žmogiškųjų išteklių vystymas, tobulinimas – tai sistemingas, daugiau su darbu susijusių žmogaus gebėjimų plėtojimas, akcentuojantis dėmesį į asmeninių ir organizacijos tikslų pasiekimą. Šis procesas apima ne tik mokymą darbo vietoje, bet ir asmenybės tobulinimą. ŽIV sąvoka vartojama kalbant apie holistinį, integruotą, sąmoningą, aktyvų požiūrį į su darbine veikla susijusių žinių, elgesio, asmenybės tobulinimą, tam taikant platų mokymo metodų ir strategijų spektrą. ŽIV terminas apima visus aspektus, kurie užtikrina individo, komandos ir organizacijos veiklos augimą;
2. Mokslinė literatūros analizė atskleidė, kad darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesas turi vykti nuosekliai, sistemingai, integraliai siekiant pagerinti darbo kokybę, įstaigos vystymo procesą ir asmeninį darbuotojų tobulėjimą. Šį procesą sudaro keli etapai - darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių ir tikslų nustatymas, metodų parinkimas, proceso planavimas ir įgyvendinimas bei efektyvumo vertinimas. Mokymo(si) proceso etapai yra glaudžiai tarpusavyje susiję, todėl jų išmanymas leidžia susidaryti išsamų, holistinį viso mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso vaizdą įstaigoje;
3. Šių dienų pasaulyje siekiama visuminio darbuotojo asmenybės klestėjimo, pripažįstant gyvenimo patirties svarbą jo vystymuisi. Kaip teigia mokslininkai, holistiniu laikytinas toks ugdymas, tobulinimas (plačiąja prasme), jei juo siekiama: visuminio asmenybės klestėjimo, jos intelektualumo, emocionalumo, socialumo, fizinio tobulumo, kūrybingumo, estetiškumo ir dvasingumo klestėjimo vienovės. Šiame procese itin svarbūs tampa žmonių tarpusavio atvirumo ir perspektyvumo santykiai, bendrumo jausmas, sudaromos sąlygos vertinti gyvenimo patirtį. Holistinis mokymas yra augimas, atradimas, horizontų plėtimas, įsipareigojimas pasauliui, supratimo ir prasmės ieškojimas;
4. Išanalizavus ir įvertinus sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių darbą bei kvalifikaciją reglamentuojančius teisės aktus, galima konstatuoti, kad šios srities teisinė bazė sutvarkyta pakankamai gerai. Tačiau žmogiškųjų išteklių ugdymas organizacijoje yra platesnė sąvoka už darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą. Medicinos darbuotojai turi būti ugdomi kasdieninio gyvenimo aprėptyje, didinant jų kompetenciją, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, suteikiant pakankamai žinių, lavinant asmeninius įgūdžius, patirtį, numatant ir taisant galimas klaidas. SPŽI ugdymas turi būti nukreiptas į savikūrą, į visuomenės tobulėjimą. Šiame procese ugdytina asmenybinė ir kultūrinė savimonė, suponuojanti visuminį požiūrį į save, kultūrą, visuminio mąstymo pagrindus, kurie padeda

ugdyti atsakingumą už save ir kitus. Holistinis požiūris į suaugusiųjų švietimą bei medicinos darbuotojų tobulinimą didesne dalimi akcentuoja tik pačio asmens sprendimą, ar jis nori tobulėti, mokytis, siekti karjeros, pripažinimo ir t. t.;

5. Analitinio tyrimo metu nustatyta, kad VšĮ Centro poliklinikoje medicinos darbuotojams yra sudaromos galimybės tobulinti profesinę kvalifikaciją tiek formaliu, tiek ir neformaliu mokymo(si) būdu. SPŽI dalyvavimas mokymuose yra pakankamas tik profesinėje srityje, nes tai yra susiję su licencijos, sertifikato pratęsimo kas penkeri metai būtinybe bei galimybe išvykti į tobulinimo(si) kursus kartą per metus. Medicinos darbuotojai labiau renkasi tuos mokymo(si) bei tobulinimo(si) metodus, kuriuos taikant galima lengviau suderinti darbą ir ugdymo procesą (vienkartiniai ir tęstiniai kursai, konferencijos, seminarai, VšĮ CP viduje vykstantys mokymai);

6. Tyrimas išryškino, kad pagrindiniai poreikiai, skatinantys medicinos darbuotojus mokytis ir tobulintis, yra susiję su asmenybės vystymu bei būtinybe pratęsti licencijos galiojimą. Toks asmeninių ir profesinių poreikių derinimas atitinka holistinio požiūrio į ugdymo procesą traktavimą. VšĮ CP medicinos darbuotojai svarbiausiais prioritetais tobulinant kvalifikaciją laiko profesinių žinių ir užsienių kalbų tobulinimą, informacinių technologijų ir kompiuterinio raštingumo įgūdžių gerinimą;

7. VšĮ CP vadovai medicinos darbuotojų mokymo tikslus nustato atlikus darbuotojų vertinimą ir atsižvelgiant į įstaigos strateginį veiklos planą, didžiausią dėmesį ir prioritetus skiriant medicinos darbuotojų profesionalumo užtikrinimui, licencijos pratęsimui, kokybiškam paslaugų teikimui bei etiškam bendravimui su pacientais. SPŽI yra nepakankamai motyvuojami mokytis bei tobulintis;

8. Empirinio tyrimo metu išaiškėjo, kad tirtoje organizacijoje yra holistinio požiūrio į ugdymą apraiškų: medicinos darbuotojai vertina savo darbo indėlį į VšĮ Centro poliklinikos vystymą, veiklos kokybės gerinimą, jų turimos žinios, įgūdžiai bei patirtis panaudojami profesinėje veikloje bei tarpusavio santykių plotmėje. Tačiau iškelta tyrimo hipotezė, kad VšĮ Centro poliklinikos žmogiškųjų išteklių tobulinimas nėra pakankamai sistemiškas, visaapimantis, nuoseklus procesas, kuris galėtų užtikrinti dar efektyvesnį įstaigos vystymą bei individualesnį medicinos darbuotojų tobulėjimą, pasitvirtino. Nustatyta, kad VšĮ CP medicinos darbuotojų mokymas(is) ir tobulinimas(is) nėra pakankamai sklandus, racionalus ir integruotas procesas, susiduriama su įvairiomis problemomis, susijusiomis su finansinių išteklių stoka, darbo, mokymo(si) bei tobulinimo(si) laiko ir vietos derinimo sunkumais, siūlomų SPŽI kvalifikacijos tobulinimo kursų temų ir turinio neatitikimu poreikiams, medicinos darbuotojų suinteresuotumo bei motyvacijos trūkumu, įstaigos ir padalinių vadovų dėmesio darbuotojų ugdymo procesui stoka.

Skiriamos esminės problemos:

- VšĮ CP egzistuojantis Personalo skyrius neatlieka visų jam patikėtų funkcijų, nes SPŽI jų darbu yra nepatenkinti, kadangi didesnioji dalis apklaustųjų negali pasakyti, ar VšĮ CP yra už mokymo(si) ir

tobulinimo(si) proceso organizavimą, įgyvendinimą atsakingi darbuotojai. Pasak vadovų, nėra efektyviai mokymą(si) bei tobulinimą(si) koordinuojančių atsakingų asmenų, šis procesas netenka nuoseklumo ir sistemiškumo;

- Medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) poreikis dažnai yra siejamas tik su licencijos savo atliekamai veiklai pratęsimu, trūksta motyvacijos bei noro mokytis, tobulintis, nematoma ugdymo proceso prasmė;

- Mokymo(si) ir tobulinimo(si) vertinimo sistema VŠĮ CP nėra išbaigta, ypač trūksta vadovų indėlio į savo darbuotojų vertinimą, skatinimą, supratimą. Esminis vertinimo sistemos VŠĮ CP trūkumas - netinkamos ir nepakankamos ugdymo procesą skatinančios bei motyvuojančios priemonės.

Viena iš pagrindinių tai lemiančių priežasčių yra lėšų trūkumas;

Gauti tyrimo rezultatai skatina pateikti rekomendacijas VŠĮ Centro poliklinikos medicinos darbuotojų ugdymo proceso tobulinimui.

REKOMENDACIJOS IR SIŪLYMAI

Atlikus VŠĮ CP medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) tyrimo analizę ir apibendrinus tyrimo išvadas, pateikiamos rekomendacijos ir pasiūlymai, kurie patobulintų tiriamą procesą:

1. Užtikrinti pakankamą finansavimą įstaigos medicinos darbuotojų mokymui(si) ir tobulinimui(si). Nuolat aktyviai ieškoti papildomų finansavimo šaltinių SPŽI ugdymo proceso užtikrinimui (Europos Sąjungos struktūriniai fondai, fizinių ir juridinių asmenų parama);
2. Gerinti Personalo skyriaus darbo kokybę, paskirti už VŠĮ CP medicinos darbuotojų mokymą(si) ir tobulinimą(si) konkrečiai atsakingus asmenis, kurie ne tik apibendrintų jau pateiktus kvalifikacijos tobulinimo planus, bet ieškotų, organizuotų, inicijuotų bei planuotų personalo ugdymo procesą, neapsiribojant tik profesinių žinių tobulinimu, bet įtraukiant ir visaapimančią asmenybės ugdymą;
3. Pasistengti, kad medicinos darbuotojų mokymas(is) ir tobulinimas(is) bei tiesioginis darbas būtų labiau derinami, nes tai išlieka viena opiausių ugdymo proceso organizavimo problemų. Vertėtų pagalvoti apie didesnę kiekį mokymų, kurie vyktų įstaigos viduje, apie mokymosi atostogų suteikimą darbuotojams, apie lankstesnę darbo grafiką;
4. Daugiau dėmesio skirti medicinos darbuotojų motyvavimui ir skatinimui. Nebūtinai tai turėtų būti tik materialiniai skatinimo būdai. Pakankamai gerai motyvuoja ir nematerialinės skatinimo priemonės: darbuotojų savigarbos puoselėjimas, geri ir draugiški tarpusavio santykiai, leidimas atskleisti ir įgyvendinti savo galimybes, įtraukimas į įstaigos valdymą, tinkamos darbo sąlygos, karjeros galimybė;
5. Tobulinti kompetencijų vertinimo sistemą bei jos taikymo principus, kad ji nebūtų tik formalus darbuotojų kompetencijų patikrinimo veiksmas, bet teiktų realią naudą tiek įstaigai, tiek ir patiems darbuotojams. Po kompetencijų vertinimo ir metinio pokalbio pravedimo su vadovais, darbuotojai turėtų matyti apibendrintas išvadas, būsimų veiksmų planą bei tolimesnes perspektyvas;
6. Siekti besimokančios organizacijos statuso priskyrimo VŠĮ CP, nes įstaigoje galima pastebėti nemažai jos bruožų: personalas nuolat tobulinasi, mokymui(si) ir tobulinimui(si) stengiamasi bent dalinai sudaryti tinkamas sąlygas, plėtojamos informacinės technologijos, įstaiga, palaikydama produktyvius ryšius su išorės partneriais, kuria bendradarbiavimo tinklus. Besimokančios organizacijos statuso suteikimas VŠĮ CP įpareigotų vadovus bei pačius darbuotojus keisti požiūrį į ugdymo procesą, jis taptų labiau holistinis, naudingas tiek įstaigai, tiek personalui;
7. Reikėtų siekti nuoširdesnio bei efektyvesnio tiesioginio bendravimo ir bendradarbiavimo tarp darbuotojų ir vadovų. Toks bendravimas leistų geriau išsiaiškinti darbuotojų poreikius, problemas, sunkumus, asmenines ir įstaigos vystymo galimybes organizuojant mokymus, o tai padidintų mokymų efektyvumą bei naudingumą.

Tikėtina, kad šios rekomendacijos ir pasiūlymai pakeistų teigiama linkme vadovų ir medicinos darbuotojų požiūrį į mokymą(si) ir tobulinimą(si) bei padidintų VŠĮ CP ugdymo proceso efektyvumą.

LITERATŪRA

Įstatymai, teisės aktai:

1. Lietuvos Respublikos gydytojo medicinos praktikos įstatymo pakeitimo įstatymas, *Valstybės Žinios*, 2004, Nr. 68-2365.
2. Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas, *Valstybės Žinios*, 1998, Nr. 166-1909.
3. Lietuvos Respublikos odontologijos praktikos įstatymas, *Valstybės Žinios*, 1996, Nr. 35-855.
4. Lietuvos Respublikos slaugos praktikos ir akušerijos praktikos įstatymas, *Valstybės Žinios*, 2001, Nr. 62-2224; 2009, Nr. 89-3801.
5. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2012 m. rugsėjo 21 d. įsakymas Nr. A1-421 „Dėl 2007-2013 m. žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 1 prioriteto „Kokybiškas užimtumas ir socialinė aprėptis“ VP1-1.1-SADM-01-K priemonės „Žmogiškųjų išteklių tobulinimas įmonėse“ projektų finansavimo sąlygų aprašo patvirtinimo“, *Valstybės Žinios*, 2012, Nr. 112-5688.
6. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos organizacinės metodinės rekomendacijos sveikatos priežiūros įstaigų vadovams, 2014 m. gegužės 14 d., prieiga per internetą: http://www.emedicina.lt/lt/teisine_informacija/teisės_aktai_gydytojui/lr.html, (žiūrėta 2015 01 26).
7. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2002 m. kovo 18 d. įsakymas Nr. 132 „Dėl sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo tvarkos“, *Valstybės Žinios*, 2002, Nr. 31-1180.
8. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2004 m. gegužės 27 d. įsakymas Nr. V-396 „Dėl medicinos praktikos licencijavimo taisyklių patvirtinimo“, *Valstybės Žinios*, 2004, Nr. 90-3316.
9. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2009 m. gruodžio 30 d. įsakymas Nr. V-1088 „Dėl slaugos praktikos licencijavimo taisyklių patvirtinimo“, *Valstybės Žinios*, 2010, Nr. 1-48.
10. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2005 m. lapkričio 21 d. įsakymas Nr. V-891 „Dėl Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2003 m. gruodžio 31 d. įsakymo Nr. V-802 „Dėl strateginio sveikatos priežiūros ir farmacijos žmonių išteklių planavimo Lietuvoje 2003-2020 m. programos patvirtinimo“ pakeitimo, *Valstybės Žinios*, 2005, Nr. 140-5048.
11. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2002 m. birželio 14 d. įsakymas „Dėl aukštojo mokslo universitetinių studijų programų registravimo“, *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 75-3252

12. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2004 m. kovo 26 d. įsakymas Nr. ISAK-433/A1-83 „Dėl mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijos ir jos įgyvendinimo veikslių plano tvirtinimo“, *Valstybės Žinios*, 2004, Nr. 56-1957.
13. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, *Valstybės Žinios*, 2011, Nr. 38-1804.
14. Lisabonos strategija, 2000, prieiga per internetą:
<<http://www.europarl.europa.eu/highlights/lt/1001.html>>, (žiūrėta 2014 12 26).
15. Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011 m. vasario 1 d. įsakymu Nr. 30-143 patvirtinti VšĮ Centro poliklinikos įstatai.
16. VšĮ Centro poliklinikos direktoriaus 2013 m. kovo 4 d. įsakymas Nr. V-55 „Dėl Vilniaus VšĮ Centro poliklinikos darbo tvarkos taisyklių patvirtinimo“.
17. VšĮ Centro poliklinikos direktoriaus 2014 m. sausio 20 d. įsakymas Nr. V-11 „Dėl darbuotojų kompetencijų vertinimo tvarkos aprašo tvirtinimo“.

Knygos:

18. Armstrong M., *The handbook of human resource management practice*, 10th ed., London and Philadelphia: Kogan Page, 2006, 982 p., prieiga per internetą:
<<http://oktato.econ.unideb.hu/kunandras/BAINMBA/SlidesHRM/Handbook.of.>>, (žiūrėta 2014 12 09).
19. Armstrong M., *Strategic human resource management: guide to action*, 3th ed., London and Philadelphia: Kogan Page, 2006, 194 p., prieiga per internetą:
< <https://www.uop.edu.jo/.../Strategic%20Human%20Resource%20Management.pdf>>, (žiūrėta 2014 12 09).
20. Bagdanavičius J., *Žmogiškasis kapitalas*, Vilnius: VPU, 2002, 111 p.
21. Bakanauskienė I., *Personalo valdymas: vadovėlis*, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008, 334 p.
22. Baršauskienė V., *Žmogiškųjų išteklių vadyba*, Kaunas: Vitae Litera, 2006, 96 p., prieiga per internetą: <<http://skaitykktu.knygininkas.lt/skaitykla.mruni.eu/eb/407/zmogiskuju-istekliu-vadyba/>>, (žiūrėta 2014 12 11).
23. Dačiulytė R., *Žmogiškųjų išteklių vystymas organizacijoje*, kn. *Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos: mokslo studija*, Gražulis V., et al., Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidyba, 2012, p. 210-253, prieiga per internetą: < <http://ebooks.mruni.eu/product/darbuotojas-organizacijos-koordinai-sistemoje-mogikojo-potencialo-vystymo-perspektyvos>>, (žiūrėta 2013 11 28).

24. Dessler G., *Personalo valdymo pagrindai*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001, 344 p.
25. Dubois C.A., et al., *Human resources for health in Europe, European Observatory on Health Systems and Policies Series*, England: Open University Press, 2006, 249 p., prieiga per internetą: <www.euro.who.int/data/assets/pdf_file/0006/98403/E87923.pdf>, (žiūrėta 2014 12 09).
26. Dumčienė A., Bajoriūnas Z., *Ugdymo pagrindai*, Kaunas: LKKA, 158 p.
27. Global Health Workforce Alliance, World Health Organization, *Human Resources for Health: foundation for Universal Health Coverage and the post – 2015 development agenda: report of the Third Global Forum on Human Resources for Health*, Geneva: World Health Organization, 2014, 70 p., prieiga per internetą: <<http://www.who.int/workforcealliance/knowledge/resources/report3rdgf/en/>>, (žiūrėta 2014 12 09).
28. Jančiauskas E. E., *Žmogiškųjų išteklių vadyba. I knyga. Teorija ir metodologija*, Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, 2006, 96 p.
29. Janušonis V., *Rizikos valdymas sveikatos priežiūros organizacijose: monografija*, Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė, 2005, 253 p.
30. Janušonis V., *Sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas: XX amžių pasitinkant*, Klaipėda: Klaipėdos rytas, 2000, 268 p.
31. Jovaiša L., *Enciklopedinis edukologijos žodynas*, Vilnius: Gimtasis žodis, 2007, 336 p.
32. Jucevičienė P., *Besimokantis miestas: monografija/ žinių ir besimokančios visuomenės link*, Kaunas: Technologija, 2007, 407 p.
33. Jucevičienė P., Blažėnaitė A., *Žmogiškųjų išteklių valdymas intelektualioje organizacijoje*, Kaunas: Technologija, 2008, 208 p., prieiga per internetą: <<http://skaitykktu.knygininkas.lt/skaitykla.mruni.eu/eb/471/zmogiskuju-istekliu-valdymas-intelektualioje-organizacijoje>>, (žiūrėta 2015 02 02).
34. Kardelis K., *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*, Kaunas: Judex, 2002, 400 p.
35. Knowles M. S., *Suaugęs besimokantysis: klasikinis požiūris į suaugusiųjų švietimą*, Vilnius: Danielius, 2007, 327 p.
36. Korsakienė R., et al., *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*, Vilnius: Technika, 2011, 224 p., prieiga per internetą: <<http://www.ebooks.vgtu.lt/skaitykla.mruni.eu/pdfreader/mogikj-itekli-valdymo-strategijos-ir-procedros>>, (žiūrėta 2013 11 28).
37. Kvedaravičius J. E., *Organizacijų vystymosi vadyba*, Kaunas: VDU, 2006, 396 p.
38. Leonienė B., *Darbuotojų vadyba*, Kaunas: Šviesa, 2001, 198 p.

39. Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, *Medicinos personalo skaičiaus, poreikio ir darbo krūvio pilotinės „Dienos fotografijos“ analizė. Galutinė ataskaita*, Vilnius: LR SAM, 394 p., prieiga per internetą:
www.esparama/.../2011_medicinos_personalo_skaiciaus_poreikio_ir_darbo_kruvio_pilotines_dienos_fotografijos_analize>, (žiūrėta 2015 01 26).
40. Liker J. K., Meier D. P., *Toyota Talent: Developing Your People the Toyota Way*, New Delhi, McGraw-Hill, 2007, 240 p.
41. Martinkus B., et al., *Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas*, Kaunas: Technologija, 2000, 234 p.
42. Martinkus B., et al., *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*, Kaunas: Technologija, 2006, 256 p.
43. McGuire D., Jorgensen K. M., *Human resource development: theory and practice*, Los Angeles: SAGE, 2011, 242 p., prieiga per internetą:
<http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzQ3MjQ2OF9fQU41?sid=965f1c04-8761-478a-bb31-7aedd1ae2b00@sessionmgr111&vid=4&format=EB&rid=2>>, (žiūrėta 2014 10 07).
44. Pynes J. E., Lombardi D. N., *Human resources management for health care organizations: a strategic approach*, USA: Wiley, 2011, 447 p., prieiga per internetą:
<http://site.ebrary.com.skaitykla.mruni.eu/lib/mrulibrary/docDetail.action?docID=10523979&p00=human%20resources%20development%20health%20care>>, (žiūrėta 2013 11 28).
45. Ramonienė M., et al., *Lingvodidaktikos terminų žodynas*, Vilnius: VUL, 2012, 236 p.
46. Sakalas A., *Personalo vadyba*, Vilnius: Margi raštai, 2003, 296 p.
47. Sakalas A., *Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas*, Kaunas: Technologija, 2012, 352 p.
48. Sakalas A., Šilingienė V., *Personalo valdymas*, Kaunas: Technologija, 2000, 205 p.
49. Simonaitienė B., *Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas: mokslo studija*, Kaunas: Technologija, 2007, 100 p.
50. Snieška V., Čiburienė J., *Makroekonomika*, Kaunas: Technologija, 2005, 803 p.
51. Stankevičienė A., Lobanova L., *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*, Vilnius: Technika, 2006, 184 p., prieiga per internetą:
<http://www.ebooks.vgtu.lt.skaitykla.mruni.eu/pdfreader/personalo-vadyba-organizacijos-sistemoje>>, (žiūrėta 2013 11 28).
52. Swanson R. A., Holton III E. F., *Foundations of Human Resource Development*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2001, 439 p.
53. *Švietimo ir mokslo srities esamos būklės ir tendencijų analizės ataskaita*, Vilnius: VšĮ Viešosios politikos ir vadybos institutas, 2007, 90 p., prieiga per internetą:

- <https://www.smm.lt/teisesaktai/tyrimai-ir-analizes/tyrimai-susije-su-es-strukturines-paramos-planavimu-ir-administravimu>>, (žiūrėta 2015 02 27).
54. Teresevičienė M., et al., *Andragogika*, Kaunas: VDU, 2006, 352 p., prieiga per internetą: <http://skaityk.knygininkas.lt/skaitykla.mruni.eu/eb/735/andragogika/>>, (žiūrėta 2015 01 31).
55. Teresevičienė M., et al., *Nuotolinio mokymo(si) taikymo galimybės testinio profesinio mokymo plėtrai skatinti*, Kaunas: VDU, 2008, 132 p., prieiga per internetą: <http://skaityk.knygininkas.lt/skaitykla.mruni.eu/eb/847/nuotolinio-mokymo-si-taikymo-galimybes-testinio-profesinio-mokymo-pletrai-skatinti/>>, (žiūrėta 2014 07 01).
56. Teresevičienė M., et al., *Suaugusiųjų mokymasis: andragogikos didaktikos pagrindai*, Kaunas: VDU, 2004, 115 p.
57. Tidikis R., *Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis*, Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003, 628 p.
58. Vaitkevičiūtė V., *Tarptautinių žodžių žodynas*, Vilnius: Žodynas, 2007, 1168 p.
59. *Working together for health. The World Health Report*, Geneva: World Health Organization, 2006, 237 p., prieiga per internetą: < www.who.int/whr/2006/whr06_en.pdf>, (žiūrėta 2014 12 17).
60. Zakarevičius P., *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*, Kaunas: VDU, 2003, 176 p.
61. Zuzevičiūtė V., *Suaugusiųjų mokymosi poreikiai ir jų tyrimai*, Kaunas: VDU, 2006, 117 p., prieiga per internetą: <http://skaityk.knygininkas.lt/skaitykla.mruni.eu/eb/1214/suaugusiuju-mokymosi-poreikiai-ir-ju-tyrimai/>>, (žiūrėta 2014 07 01).
62. Zuzevičiūtė V., Teresevičienė M., *Suaugusiųjų mokymasis. Andragoginės veiklos perspektyva*, Kaunas: VDU, 2008, 220 p., prieiga per internetą: <http://skaityk.knygininkas.lt/skaitykla.mruni.eu/eb/572/suaugusiuju-mokymasis-andragogines-veiklos-perspektyva/>>, (žiūrėta 2014 07 01).
63. Žemaitaitytė I., *Neformalusis suaugusiųjų švietimas; plėtros tendencijos dabartinėje Europoje*, Vilnius: MRU, 2007, 168 p., prieiga per internetą: <http://ebooks.mruni.eu/skaitykla.mruni.eu/pdfreader/neformalusis-suaugusiuju-vietimas-pltros-tendencijos-dabartinje-europoje25160>>, (žiūrėta 2014 07 01).
64. Джой-Меттьюз Д., и др., *Развитие человеческих ресурсов*, Москва: Эксмо, 2006, 432 с., prieiga per internetą: < <http://prodvizhenie.net.ua/books/dzhoj-mettyuz-d-i-dr-razvitie-chelovecheskix-resursov-predislovie/dzhoj-mettyuz-d-i-dr-razvitie-chelovecheskix-resursov>>, (žiūrėta 2014 12 09).

Serialinių leidinių straipsniai:

65. Aleknaitė-Bieliauskienė R., Lietuvos suaugusiųjų ugdymo sistemos ypatumai, *Socialinis darbas*, Nr. 8(1), 2009, p. 46-57, prieiga per internetą:
<http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/sd/archyvas/?l=100713>, (žiūrėta 2014 12 26).
66. Bagdonienė A., Smolenskienė F., Žinių ekonomikos plėtra Lietuvoje panaudojant ES struktūrinius fondus, *Studies in Modern Society*, Nr. 1, 2010, p. 5-11, prieiga per internetą:
<<http://web.b.ebscohost.com/skaiykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=a3437c88-657e-481a-bce5-a8d191372ed7%40sessionmgr111&hid=124>>, (žiūrėta 2014 11 14).
67. Bersėnaitė J., et al., Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška, *Socialiniai tyrimai*, Nr. 1(7), 2006, p. 19-28, prieiga per internetą:
<[http://www.lvb.lt/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TLITLIJ.04~2006~1367154085804&indx=3&recIds=TLITLIJ.04~2006~1367154085804&recIdxs=2&elementId=2&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&dscnt=0&scp.scps=scope%3A%28TLITLI%29&frbg=&tab=default_tab&dstmp=1420279859077&srt=rank&mode=Basic&&vl\(80346472UI0\)=any&dum=true&vl\(1UIStartWith0\)=exact&vl\(freeText0\)=bers%C4%97nait%C4%97&vid=LDB&vl\(114246045UI1\)=all_items](http://www.lvb.lt/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TLITLIJ.04~2006~1367154085804&indx=3&recIds=TLITLIJ.04~2006~1367154085804&recIdxs=2&elementId=2&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&dscnt=0&scp.scps=scope%3A%28TLITLI%29&frbg=&tab=default_tab&dstmp=1420279859077&srt=rank&mode=Basic&&vl(80346472UI0)=any&dum=true&vl(1UIStartWith0)=exact&vl(freeText0)=bers%C4%97nait%C4%97&vid=LDB&vl(114246045UI1)=all_items)>, (žiūrėta 2015 01 03).
68. Bruzgelevičienė R. T., Darnaus vystymosi švietimo ir Lietuvos švietimo reformos idėjų sąsajos, *Pedagogika*, Nr. 84, 2006, p. 7-14, prieiga per internetą:
<<http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/pedagogika/200684.htm>>, (žiūrėta 2015 02 22).
69. Burkšienė V., Račaitė E., Organizacinis mokymasis Lietuvos Respublikos ministerijose, *Regional Formation and Development Studies*, No. 12, 2014, p. 29-44, prieiga per internetą:
<http://web.b.ebscohost.com/skaiykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=41240601-5fa4-4be3-933f-e0a40fb2007d%40sessionmgr114&hid=115>>, (žiūrėta 2014 12 19).
70. Centro poliklinika džiaugiasi profesionaliais ir kvalifikuotais specialistais, 2010, prieiga per internetą:
<http://www.emedicina.lt/lt/gydytojui/lietuvos_naujienos/centro_poliklinika_dziaugiasi_profesionaliais_ir_kvalifikuotais_specialistais.html>, (žiūrėta 2015 02 16).
71. Chlivickas E., Strateginiai sprendimai plėtojant viešąjį sektorių: žmogiškųjų išteklių potencialas, *Public Administration*, No. ½(13/14), 2007, p. 35-42, prieiga per internetą:
<<http://web.b.ebscohost.com/skaiykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=a3437c88-657e-481a-bce5-a8d191372ed7%40sessionmgr111&hid=124>>, (žiūrėta 2014 11 14).

72. Chlivickas E., et al., Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai, *Business, management and education*, No. 8, 2010, p. 51-65, prieiga per internetą:
< <http://www.bme.vgtu.lt/index.php/bme/article/view/bme.2010.04/4>>, (žiūrėta 2014 12 11).
73. Chlivickas E., Žmogiškųjų išteklių potencialas: problemos ir jų sprendimo būdai, *Public Administration*, No. 1, 2011, p. 8-18, prieiga per internetą:
< <http://web.b.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6fe94ff4-df13-416f-a321-6ad1f632c91e%40sessionmgr111&vid=14&hid=102>>, (žiūrėta 2014 10 06).
74. Dačiulytė R., Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse, *Viešoji politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 4, 2011, p. 633-641, prieiga per internetą:
< <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/883/840>>, (žiūrėta 2013 11 28).
75. Diskienė D., Darbo motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė, *Public Administration*, No. 4(20), 2008, p. 34-40, prieiga per internetą:
< <http://web.a.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=6d062f66-de73-424d-b5d7-ad5cd5f794a8%40sessionmgr4003&hid=4106>>, (žiūrėta 2015 01 10).
76. Domarkas V., Juknevičienė V., Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 19, 2007, p. 25-32, prieiga per internetą: < <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/2322/2128>>, (žiūrėta 2014 12 24).
77. Garalis A., Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija, *Pedagogika*, Nr. 69, 2003, p. 48-58, prieiga per internetą:
< [http://www.lvb.lt/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TLITLIJ.04~2003~1367163265746&indx=14&recIds=TLITLIJ.04~2003~1367163265746&recIdxs=3&elementId=3&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&dsent=0&vl\(44050645UI0\)=any&scp.scps=scope%3A%28LDB%29&tab=default_tab&dstmp=1420277641769&srt=rank&mode=Basic&dum=true&tb=t&fromLogin=true&vl\(1UIStartWith0\)=exact&vl\(freeText0\)=simonaitien%C4%97%20b&vl\(44050644UI1\)=all_items&vid=LDB&iehack=%E2%98%A0](http://www.lvb.lt/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TLITLIJ.04~2003~1367163265746&indx=14&recIds=TLITLIJ.04~2003~1367163265746&recIdxs=3&elementId=3&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&dsent=0&vl(44050645UI0)=any&scp.scps=scope%3A%28LDB%29&tab=default_tab&dstmp=1420277641769&srt=rank&mode=Basic&dum=true&tb=t&fromLogin=true&vl(1UIStartWith0)=exact&vl(freeText0)=simonaitien%C4%97%20b&vl(44050644UI1)=all_items&vid=LDB&iehack=%E2%98%A0)>, (žiūrėta 2015 01 03).
78. Garalis A., Žmogiškųjų išteklių ugdymo svarba ir nuolatinio mokymo(si) organizavimas, *Mokytojų ugdymas*, Nr. 3, 2004, p. 18-28, prieiga per internetą:
< http://www.lvb.lt/primo_library/libweb/action/diDisplay.do?vid=LDB&docId=TLITLIJ.04~2005~1367152465191&fromSitemap=1&afterPDS=true>, (žiūrėta 2014 12 09).
79. Garavan T. N., A Strategic Perspective on Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, 2007, No. 9, p. 11-30, prieiga per internetą:

- < <http://adh.sagepub.com.skaitykla.mruni.eu/content/9/1/11.full.pdf+html>>, (žiūrėta 2014 12 09).
80. Garavan T. N., et al., Exploring Human Resource Development: a levels of analysis approach, *Human Resource Development Review*, Vol. 3, No. 4, 2004, p. 417-441, prieiga per internetą: < <http://eresearch.qmu.ac.uk/270/>>, (žiūrėta 2014 12 24).
81. Gineitienė Z., Raklevičiūtė R., Žmogiškųjų išteklių valdymas užtikrinant informacinių technologijų paslaugų kokybę, *Socialinių mokslų studijos*, Nr. 3(3), 2011, p. 837-854, prieiga per internetą: < <https://www3.mruni.eu/ojs/societal-studies/article/view/796/753>>, (žiūrėta 2014 08 04).
82. Gižienė V., Simanavičienė Ž., Žmogiškųjų išteklių ekonominis vertinimas, *Economics and Management*, No. 14, 2009, p. 237–245, prieiga per internetą: < <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-237.pdf>>, (žiūrėta 2014 12 17).
83. Išoraitė M., Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją, *Socialinių mokslų studijos*, Nr. 3(1), 2011, p. 31-58, prieiga per internetą: < <https://www3.mruni.eu/ojs/societal-studies/article/view/1005/961>>, (žiūrėta 2013 11 28).
84. Jagminas J., Piktornaitė I., Strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos savivaldybių administracijose: teorija ir praktika, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 26, 2008, p. 80-96, prieiga per internetą: < <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/1978/1788>>, (žiūrėta 2014 08 04).
85. Jankauskienė Ž., et al., Sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių politikos vystymasis, *Sveikatos mokslai*, Nr. 2, 2005, p. 70-75.
86. Juščius V., Adaškevičiūtė E., Žmogiškojo kapitalo vaidmuo formuojant Lietuvos įmonių konkurencinį pranašumą, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 56, 2010, p. 33-47, prieiga per internetą: < <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367175206498/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>, (žiūrėta 2014 12 13).
87. Kaip padidinti suaugusiųjų mokymosi galimybes?, *Švietimo problemos analizė*, Nr. 9(20), 2007, prieiga per internetą: <<http://www.nmva.smm.lt/politikos-analize/trumpos-svietimo-problemos-analizes/>>, (žiūrėta 2014 12 26).
88. Kalibataitė G., Žmogiškųjų išteklių veiklos procesų valdymas remiantis valdomo proceso modeliu, *Contemporary Issues in Business, Management and Education*, No. 11, 2011, p. 134-155, prieiga per internetą: <http://cbme.vgtu.lt/index.php/cbme/cbme_2011/paper/view/17>, (žiūrėta 2014 12 17).

89. Kazlauskaitė R., Bučiūnienė I., The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage, *Engineering economics*, No. 5(60), 2008, p. 78-84, prieiga per internetą: < http://internet.ktu.lt/lt/index01_zurn_inz_eko.html>, (žiūrėta 2014 12 19).
90. Kumpikaitė V., Human Resource training evaluation, *Engineering economics*, No. 5(55), 2007, p. 29-36, prieiga per internetą: < http://internet.ktu.lt/lt/index01_zurn_inz_eko.html>, (žiūrėta 2015 02 01).
91. Lammintakanen J., et al., Human resource development in nursing: views of nurse managers and nursing staff, *Journal of Nursing Management*, 2008, No. 16, p. 556-564, prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=92b9c931-c0e4-47af-9f7a-fae4f124b10e%40sessionmgr4003&vid=8&hid=4101>>, (žiūrėta 2013 11 28).
92. Lapinskaitė I., Krikščiūnaitė M., Švietimo įstaigų žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo vertės sąsaja. *Verslas XXI amžiuje*, Nr. 6(1), 2014, p. 41-48, prieiga per internetą:<www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/mla.2014.006/1099>, (žiūrėta 2014 12 13).
93. Lobanova L., Europos Sąjungos socialinės rinkos ekonomikos iššūkiai žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmai, *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 15(1), 2014, p. 71-83, prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=fb8c3c93-5025-4371-94f0-780e467d1bea%40sessionmgr198&hid=124>>, (žiūrėta 2014 10 08).
94. Mačiulis R., Sveikatos priežiūros įstaigų verslumo analizė per žmonių išteklių valdymą, *Sveikatos mokslai*, Nr. 4(83), 2012, p. 70-77, prieiga per internetą: < <http://sm-hs.eu/index.php/smhs/article/view/332>>, (žiūrėta 2015 01 23).
95. McLean G. N., McLean L., If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context?, *Human Resource Development International*, Vol. 4, No. 3, 2001, prieiga per internetą: <<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=63ed7f5e-018c-4c98-ba5b-4ff879a1284d%40sessionmgr4005&hid=4201>>, (žiūrėta 2014 12 24).
96. Merkys L., Šlapšienė O., Personalo mokymas(is) – besomokančios organizacijos kūrimo(si) prielaida, *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje*, Nr. 4(1), 2013, p. 43-55, prieiga per internetą: < <http://www.slk.lt/mokslas/leidiniai/studijos-siuolaikineje-visuomeneje>>, (žiūrėta 2015 01 01).

97. Patapas A., Kasperavičiūtė R., Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 28, 2009, p. 79-88, prieiga per internetą: < <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/1241/1189>>, (žiūrėta 2015 02 01).
98. Petrauskaitė L., Rusakevičiūtė R., Darbuotojų motyvavimo svarba ir motyvavimo modelių pritaikymo galimybės įmonėse, *Akademinio jaunimo siekiai: Ekonomikos, Vadybos ir Technologijų žvalgos*, 2013, p. 22-28, prieiga per internetą: < <http://www.vlvk.lt/index.php?module=staticpages&id=289>>, (žiūrėta 2015 01 10).
99. Rupeikienė L., et al., Žmogiškųjų išteklių formavimo, pritaikymo galimybės versle, *Vadyba*, Nr. 1(17), 2010, p. 143-153, prieiga per internetą: < <http://www.ltvk.lt/lt/m/padaliniai/mokslo-taikomuju-tyrimu-skyrius/vadyba/>>, (žiūrėta 2014 12 15).
100. Stankevičienė A., Staškevičius J. A., Į ugdymą orientuota personalo politika: jos situacija ir perspektyvos Lietuvoje, *Socialiniai mokslai*, Nr. 3(20), 1999, p. 67-74, prieiga per internetą: < <http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/.../7%20Stankevicienne,Staskevicius.pdf>>, (žiūrėta 2014 12 19).
101. Starkienė L., et al., Sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių planavimo duomenų rinkimo aktualijos ir praktiniai pavyzdžiai, *Sveikatos politika ir valdymas*, Nr. 1, 2011, p. 37-49, prieiga per internetą: < <https://www3.mruni.eu/ojs/health-policy-and-management/article/view/547/510>>, (žiūrėta 2014 08 04).
102. Šiugždinienė J., Development and Substantiation of the Human Resource Development Model, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 27, 2009, p. 26-35, prieiga per internetą: < <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/1245/1193>>, (žiūrėta 2014 12 24).
103. Šiugždinienė J., Enabling characteristics of the strategic human resource development system, *Filosofija.Sociologija*, T.19, Nr. 2, 2008, p. 31-40, prieiga per internetą: <http://www.lmaleidykla.lt/filosofijasociologija/2008/2/4939>>, (žiūrėta 2014 12 24)
104. Šiugždinienė J., Human resource development system in the context of public management reform, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, No. 15(4), 2008, p. 180-190, prieiga per internetą:

- <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=81ba4edc-9f3b-49da-9b86-cb2baf8de849%40sessionmgr4003&hid=4206>>, (žiūrėta 2014 12 24).
105. Šiugždinienė J., Line Manager Involvement in Human Resource Development, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 25, 2008, p. 32-37, prieiga per internetą: <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/1986/1796>, (žiūrėta 2014 12 24).
106. Tūtlys V., Winterton J., Impact of human resource development structure upon the creation of the national qualification system in Lithuania, *Vocational education: research and realit*, No. 12, 2006, p. 90-103, prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=a3437c88-657e-481a-bce5-a8d191372ed7%40sessionmgr111&hid=124>>, (žiūrėta 2014 11 14).
107. Vaitekūnas S., Lietuvos žmogiškieji ištekliai: dabar ir galimi ateities variantai. *Tiltai*, Nr. 3 (44)., 2008, p. 1-28, prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB/0001:J.04~2008~13671š1334758/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>, (žiūrėta 2014 12 13).
108. Vaitekūnas S., Stefanenkova E., Lietuvos žmogiškųjų išteklių geoekonominė struktūra, *Tiltai*, Nr. 1, 2011, p. 11-22, prieiga per internetą: <http://www.ku.lt/leidykla/leidiniai/moksliniai-zurnalai/tiltai/mokslinio-zurnalo-tiltai-leidimai/>>, (žiūrėta 2014 12 17).
109. Zuzevičiūtė V., Teresevičius T., Besimokančios organizacijos kūrimo prielaidos, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 45, 2008, p. 115-126, prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=11c77c35-b4f4-4fdf-b358-4f2e8a1320d4%40sessionmgr4003&hid=4112>>, (žiūrėta 2015 01 03).
110. Žaptorius J., Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė, *Filosofija. Sociologija*, Nr. 4, 2007, p. 105-117, prieiga per internetą: <http://www.lmaleidykla.lt/filosofijasociologija/2007/4/4376>>, (žiūrėta 2015 01 10).

Malinauskienė V. *Žmogiškųjų išteklių tobulinimas VŠĮ Centro poliklinikoje / Sveikatos apsaugos įstaigų administravimo magistro baigiamasis darbas*. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2015. – 131 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti ir įvertinti VŠĮ Centro poliklinikos medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso esminiai elementai ir pagrindiniai etapai. Išnagrinėtas holistinis sveikatos priežiūros žmogiškųjų išteklių tobulinimo požiūris, kuris skatina įstaigos vystymą ir darbuotojų asmenybės tobulinimą. Teorinėje darbo dalyje atskleista žmogiškųjų išteklių (SPŽI) vystymo samprata ir ypatumai, apžvelgiami esminiai medicinos darbuotojų mokymą(si) ir tobulinimą(si) VŠĮ CP reglamentuojantys dokumentai, aptariamos pagrindinės mokymo(si) formos, metodai, tiriamas medicinos personalo mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso turinys, lygmenys, vertinimas. Metodologinėje dalyje kuriami du tyrimo modeliai, vaizduojantys pasirinktos teorinės tyrimo koncepcijos sąsajas su empiriniais tyrimais, iškeliami tyrimo hipotezė, pagrindžiami tyrimo metodai. Analitinėje dalyje atliekami empiriniai tyrimai (kiekybinis ir kokybinis) VŠĮ Centro poliklinikoje, siekiant nustatyti ir įvertinti medicinos darbuotojų mokymo(si), tobulinimo(si) galimybes bei vadovų požiūrį į įstaigos specialistų ugdymo procesą, atskleidžiami žmogiškųjų išteklių mokymo(si) bei tobulinimo(si) trūkumai ir pateikiamos rekomendacijos, pasiūlymai tiriamo proceso efektyviam vystymui.

Raktiniai žodžiai: sveikatos priežiūros žmogiškieji ištekliai, žmogiškųjų išteklių vystymas, holistinis ugdymas, darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas, VŠĮ Centro poliklinika.

Malinauskienė V. *Human resources development in Public institution Centro Outpatient Clinic / Administration of Health Care Institutions master thesis*. Supervisor assoc. prof. dr. R. Dačiulytė.– Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2015. – 131 p.

ANOTATION

The Master's thesis analyzes and evaluates the essential elements and main stages of Public institution Centro Outpatient Clinic medics learning and development process. This thesis investigates the holistic health care human resources development approach, which promotes the development of institutions and personal development of employees. The theoretical part of this thesis reveals the human resources (HCHR) development conception and features, reviews the fundamental documents that regulate Public institution Centro Outpatient Clinic medical employees learning and development process content, levels, evaluation. In the methodological part are created two research models that represent links between the selected theoretical research conception with the empirical researches, a hypothesis is raised, the research methods are justified. In the analytical part the empirical researches (qualitative and quantitative) are carried out in Public institution Centro Outpatient Clinic in order to identify and evaluate medics learning, development capabilities and managers approach to the educational process of the institutions specialists, reveals human resources learning, development deficiencies and provides recommendations, proposals for the effective development of the test process.

Key words: health care human resources, development of human resources, holistic education, employees learning and qualification development process, Public institution Centro Outpatient Clinic.

Malinauskienė V. *Žmogiškųjų išteklių tobulinimas VŠĮ Centro poliklinikoje / Sveikatos apsaugos įstaigų administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė.* – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2015. – 131 p.

SANTRAUKA

Sveikatos apsaugos sektorius labiau nei bet kuris kitas viešosios politikos sektorius yra priklausomas nuo darbo jėgos, kadangi sveikatos paslaugų teikimas didesne dalimi yra pagrįstas žmogiškaisiais išteklių. Sveikatos priežiūros darbuotojų tobulinimas suprantamas tik kaip profesinis ugdymas. Norint užtikrinti efektyvią šio sektoriaus veiklą būtina įvairialypė specialistų kompetencija, kuri apimtų ne tik profesinių žinių gilinimą. Esminiu prioritetu vystant medicinos darbuotojų kompetencijas turėtų tapti holistinės žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos kūrimas, kas sąlygoja šio **darbo aktualumą**. Tačiau praktinis šio proceso įgyvendinimas nėra paremtas moksliniais tyrinėjimais, todėl VŠĮ Centro poliklinikos žmogiškųjų išteklių tobulinimo analizė sąlygoja nagrinėjamos **problemos naujumą**.

Tyrimo tikslas – ištirti ir išanalizuoti medicinos darbuotojų tobulinimo procesą VŠĮ Centro poliklinikoje. Minėtas procesas apibrėžia **tiriamąjį objektą**.

Darbe analizuojama **problema** – ar medicinos darbuotojų mokymas ir mokymasis vyksta nuosekliai, kokie dominuojantys šio proceso ypatumai, ar požiūris į žmogiškųjų išteklių tobulinimą VŠĮ Centro poliklinikoje yra holistinis. Tikslui pasiekti numatyti šie **uždaviniai**: 1) remiantis moksliniais šaltiniais išnagrinėti žmogiškųjų išteklių tobulinimo sampratą, jos elementus ir funkcijas; 2) išanalizuoti holistinį požiūrį į suaugusiųjų švietimą bei medicinos darbuotojų tobulinimą; 3) išanalizavus mokslinę literatūrą bei darbą sveikatos apsaugos sistemoje reglamentuojančius dokumentus, parinkti tyrimo strategiją ir pritaikyti darbo problemai spręsti; 4) nustatyti VŠĮ Centro poliklinikos medicinos darbuotojų mokymo, mokymosi, kvalifikacijos tobulinimo galimybes, remiantis atliktu kiekybiniu tyrimu; 5) ištirti VŠĮ Centro poliklinikos administracijos vadovų požiūrį į įstaigos specialistų mokymo, mokymosi, kvalifikacijos tobulinimo procesus, remiantis atliktu kokybiniu tyrimu; 6) VŠĮ Centro poliklinikoje aptarti tyrimo rezultatus bei pateikti rekomendacijas tinkamam žmogiškųjų išteklių tobulinimui įstaigoje.

Tyrimo metodika. Tyrimas atliktas pasitelkiant bendrusius mokslinio tyrimo metodus: mokslinės literatūros, straipsnių, dokumentų analizę, anketinę darbuotojų apklausą, struktūrizuotą interviu su vadovais, statistinį tyrimo duomenų apdorojimą ir analizę.

Atliekant tyrimą siekta patvirtinti arba paneigti tyrimo **hipotezę**, kad VŠĮ Centro poliklinikos žmogiškųjų išteklių tobulinimas nėra pakankamai sistemiškas procesas, kuris galėtų užtikrinti dar efektyvesnę įstaigos vystymą bei individualesnę medicinos darbuotojų tobulėjimą. Tyrimo hipotezė pasitvirtino. Pagrindinė tyrimo išvada: VŠĮ CP medicinos darbuotojų mokymas(is) ir tobulinimas(is) nėra pakankamai sklandus, racionalus ir integruotas procesas, susiduriama su įvairiomis skirtingos rūšies problemomis, susijusiomis su finansinių išteklių stoka, darbo, mokymo(si) bei tobulinimo(si) laiko ir vietos derinimo sunkumais, siūlomų SPŽI kvalifikacijos tobulinimo kursų temų ir turinio neatitikimu poreikiams, medicinos darbuotojų suinteresuotumo bei motyvacijos trūkumu, įstaigos ir padalinių vadovų dėmesio darbuotojų ugdymo procesui stoka. Todėl darbe pateikiamos rekomendacijos tiriamo proceso tobulinimui: užtikrinti pakankamą žmogiškųjų išteklių tobulinimo finansavimą, gerinti Personalo skyriaus darbo kokybę, derinti medicinos darbuotojų tiesioginį darbą su ugdymo procesu, daugiau dėmesio skirti darbuotojų motyvavimui ir skatinimui, tobulinti kompetencijų vertinimo sistemą ir jos taikymo principus, siekti besimokančios organizacijos statuso priskyrimo, skatinti efektyvesnę tiesioginį bendravimą tarp vadovų ir darbuotojų.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: 1) teorinė dalis, kurioje atskleidžiama žmogiškųjų išteklių (SPŽI) vystymo samprata ir ypatumai, apžvelgiami esminiai medicinos darbuotojų mokymą(si) ir tobulinimą(si) VŠĮ CP reglamentuojantys dokumentai, aptariamos pagrindinės mokymo(si) formos, metodai, tiriamas medicinos personalo mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso turinys, lygmenys, vertinimas; 2) metodologinė dalis, kurioje pagrindžiama tyrimo problema ir metodai, pateikiamos tyrimo koncepcijos; 3) analitinė dalis, kurioje aptariami tyrimo rezultatai, pateikiamos išvados ir rekomendacijos, kaip būtų galima patobulinti medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) procesą.

SUMMARY

Human resources development in Public institution Centro Outpatient Clinic

The health sector more than any other sector of public policy is dependent on the labor force, because the health services are largely justified on human resources. The development of health care employees is comprehensible only as professional education. In order to ensure the effective functioning of this sector diverse necessary the competence of professionals, which includes not only occupational knowledge deepening. The essential priority in the development of medical employees' competencies should be holistic development of human resources system design and this fact determines the **relevance** of this thesis. However, practical implementation of this process is not based on scientific researches, so **Public institution Centro Outpatient Clinic** human resources development analysis determines the **novelty** of this problem.

The research aim is to investigate and analyze medical employees development process in **Public institution Centro Outpatient Clinic**. The aforementioned process defines the **analyzed object**.

The **problem** analyzed in the thesis – whether the medical employees training and learning is going consistently, what are the dominant features of this process, whether approach to human resources development in Public institution Centro Outpatient Clinic is a holistic. In order to achieve this goal the following **tasks** have been set: 1) based on scientific sources to examine the concept of human resources development, its elements and functions; 2) to analyze a holistic approach to adult education and medical employees development; 3) after analyzing scientific literature and documents regulating the work in the health system, to select research strategy and to adapt to solve the thesis problem; 4) to determine in Public institution Centro Outpatient clinic medical employees training, learning, qualification development opportunities on the basis of the quantitative research; 5) to investigate Public institution Centro Outpatient clinic administration managers approach to institutions specialists training, learning, qualification development processes on the basis of the qualitative research; 6) in Public Institution Centro Outpatient Clinic to discuss the survey results and to provide recommendations for the proper development of the human resources in institution.

Methods of the research. The research was carried out using the general methods of scientific research: scientific literature, articles, document analysis, questionnaire survey of the employees, structured interview with the heads of the institution, statistics processing and analysis of the research data.

The aim of the research was to prove or disprove the **hypothesis** of the thesis stating that Public Institution Centro Outpatient Clinic human resources development is not enough systematic process, which could ensure more effective development of the organization and personal improvement of the medical employees. The hypothesis of the research was proved. The main conclusion of the research is the following: Public Institution Centro Outpatient Clinic medical employees learning and development are not enough smooth, rational and integral process, it encountered with a variety of different types of the problems associated with the lack of financial resources, work, learning and development time and the local coordination difficulties, offered HCHR qualification development courses topics and the contents nonconformity to the employee's needs, the lack of medical employees interest and motivation, the lack of institutions and departments heads focus on employee development process. Therefore the thesis provides the following recommendations how to improve the analyzed process: to ensure sufficient financing of human resources development, to improve the quality of work of the Personnel Department, to coordinate medical employees directly work with the educational process, more focus on the employees motivation and promotion, to improve competency assessment system and its principles of the application, to achieve the assignment of the learning organization status, to promote more efficient direct communication between managers and employees.

Structure of the thesis. The thesis consists of three main parts: 1) theoretical part, which reveals a conception and features of human resources (HCHR), reviews the fundamental documents that regulate Public Institution Centro Outpatient Clinic medical employees training and development, discusses the main training forms, methods, analyzes the contents, levels and assessment of the employees learning and development process; 2) methodological part, which justifies the problem and methods for the research and presents concepts of the research; 3) analytical part, that discusses the results of the research, presents conclusions and recommendations, how it could be possible to improve medical employees training and development process.

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ SAMPRATOS APIBRĖŽIMAI

Metai	Autorius	Žmogiškųjų išteklių apibrėžimai
1996	G. S. Batram	Žmogiškieji ištekliai – pats reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį bet kokio tipo organizacija valdo ir nuo kurio priklauso organizacijos veiklos efektyvumas.
2001	A. Raipa	Žmogiškieji ištekliai - svarbiausia įmonės išteklių rūšis, teigiamai veikianti įmonės veiklos efektyvumą, lemianti prioritetus, keičianti paslaugų pobūdį.
2005	D. H. Rosebloom, R. S. Kravchuk	Viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai – personalas, dirbantis viešojo administravimo organizacijose; jam keliamas esminis reikalavimas – atsižvelgiant į veiklos, orientuotos tenkinti piliečių poreikius, specifiką, maksimizuoti teikiamų viešųjų paslaugų vertę, įvardijamą veiksmingumo, ekonomiškumo ir administracinio efektyvumo sąvokomis, gaunamą personalo veiklos tęstinumo procesuose kaip bendro viešojo administravimo darbuotojų elgesio rezultata.
2005	O. Šarmavičius	Viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai – kompetentingas personalas, atliekantis jam skirtas funkcijas ir tenkinantis vartotojų poreikius viešosiose institucijose.
2005	W. Sumetzberger	Viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai – kompetentingas personalas, atliekantis jam skirtas funkcijas ir tenkinantis piliečių poreikius viešojo administravimo institucijose. (Viešojo administravimo institucijos turi užtikrinti, kad personalas būtų visuomet pasirengęs vykdyti jam skirtas funkcijas).
2005	J. P. Wilson	Žmogiškieji ištekliai – tai darbuotojai, kurie sudaro sąlygas institucijai tapti pranašesnei dėl jų kompetencijos.
2006	E. E. Jančauskas	Žmogiškieji ištekliai – tai darbuotojai, turintys galimybę nuolatos tobulintis, prisitaikyti prie vykstančių technologinių, administravimo ir kitų pokyčių.
2007	Т. Рябцев, Е. Антонова	Žmogiškieji ištekliai - išteklius, be kurio nei viena įmonė negalėtų pasiekti savo tikslų ir išgyventi.
2008	R. Kazlauskaitė, I. Bučiūnienė	Žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas kuria organizacijos vertę, padeda spręsti itin greitai kintančios globalios verslo aplinkos problemas; žmogiškųjų išteklių vertė priklauso ne tik nuo organizacijos ar verslo šakos, bet ir nuo tam tikrų nacionalinių veiksmų: politinės, ekonominės bei švietimo sistemos.
2009	J. Pynes	Žmogiškieji ištekliai – organizacijos darbuotojai, kurie savo žiniomis, įgūdžiais, gebėjimais ir kitais laimėjimais yra suinteresuoti siekti organizacijos tikslų. Žmogiškieji ištekliai viešosiose įstaigose darbuotoją apibrėžia kaip pagrindinį turtą, o pelno siekiančios organizacijos gali atsisakyti kelių darbuotojų ir taikyti daugiau technologijų.
2009	I. Piktornaitė	Žmogiškieji ištekliai - kritinis, lemiamas išteklius, kurio valdymas glaudžiai siejamas su bendrąja įmonės strategija.

2009	P. B. Шымахов	Žmogiškieji ištekliai - vienas iš svarbiausių veiksnių, užtikrinančių vidaus ekonomikos ir jos konkurencingumo augimą.
2012	V. Gižienė, L. Račelienė	Žmogiškieji ištekliai – tai tam tikras kompetencijas turintys organizacijos darbuotojai, kurie, priimdami ir realizuodami įvairius sprendimus, daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui bei pelningumui ir yra vienas iš pagrindinių veiksnių, skatinančių ekonomikos augimą.
2014	I. Lapinskaitė, M. Krikščiūnaitė	Žmogiškieji ištekliai tiesiogiai apibūdina protinių ir fizinių gebėjimų turintį žmogų organizacijoje.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Lapinskaitę, Krikščiūnaitę (2014), Kalibataitę (2011)

DARBUOTOJŲ MOKYMO METODAI

Mokymo metodas	Metodo apibūdinimas
Atvejo analizė	Mokymo metu pateikiama ir analizuojama reali praktinė situacija, apie ją diskutuojama ir ji sprendžiama.
Audiovizualiniai metodai	Tai mokomieji filmai, vidinės TV laidos, audiojuostos, bei videojuostos. Gali bendrauti grupės esančios skirtinguose miestuose. Šiai grupei priskiriami: a) telemokymas - jo metu instruktorius iš centrinės būstinės televizijos kanalais gali mokyti darbuotojų grupes įvairiose vietovėse. b) distancinis mokymas organizuojant videokonferencijas.
Ekskursijos, stažuotės	Taikant šį metodą, duodama galimybė aiškiai įsitikinti naujovių rezultatyvumu, pasidalyti žiniomis ir patirtimi su asmenimis, konkrečiai taikančiais šias naujoves savo darbe, arba su tokio pat darbo praktika giminingose organizacijose. Lankymaisi pirmaujančiose organizacijose, pažintis su jų veikla padeda kilti naujoms idėjoms, bendriems projektams. Metodas ypač rezultatyvus, jeigu besimokančiojo po ekskursijos ar stažuotės prašoma pateikti ataskaitą apie įgytą patirtį ir jos įgyvendinimo galimybes savo organizacijoje.
Darbas grupėse	Besimokančiųjų grupė dalijama į mažesnes 3-5 asmenų grupėles, kurios keičiasi nuomonėmis, norėdamos priimti bendrą sprendimą. Šis sprendimas traktuojamas kaip nauja kokybė, nes priimtas kūrybiškai, panaudojant skirtingą patirtį, informaciją, naujas idėjas. Dirbdami grupelėse, besimokantieji artimiau susipažįsta ir turi galimybę pademonstruoti savo žinias, gebėjimus, jaučiasi atsakingi už priimtą sprendimą. Mokant ilgesnį laiką, grupelėms gali būti pavedama rengti konkrečių problemų sprendimo projektus ir juos pristatyti.
Demonstravimas	Mokoma žodinę informaciją papildant vaizdiniais, kurie leidžia geriau suvokti proceso ar procedūros eigą, nes juos galima atlikti žingsnis po žingsnio, taigi labiau sudominti besimokančius. Pastariesiems leidžiama aiškiai pamatyti, koks turi būti proceso ar procedūros rezultatas. Metodas rezultatyvus, jei visi besimokantieji gerai mato tai, kas demonstruojama ir jiems duodama galimybė patiems pabandyti atlikti procedūrą.
Diskusija	Dalyvauja nedidelė besimokančiųjų grupė, kurios nariai turi skirtingas nuomones tais pačiais klausimais, nes skiriasi jų turimos žinios, požiūriai, patirtis. Mokoma suteikiant galimybę norintiems išsakyti savo nuomonę ir diskutuojant suformuluoti bendrą nuomonę, kurios reikia sprendimui priimti.
Imitaciniai žaidimai	Mokoma, kai nedidelių grupelių nariai imituoja atskirus organizacijų veiklos momentus arba visos organizacijos veiklą konkrečiose situacijose. Tai įgalina praktiškai mokytis parengti sprendimus, aiškiai pamatyti, kaip jie veikia bendradarbių tarpusavio santykius, daro įtaką organizacijos veiklos rodikliams. Mokymo metodas ypač rezultatyvus, kai turima galimybė valdymo sprendimus pagrįsti ekonominiais skaičiavimais, atliekamais kompiuterine technika.
Kompiuterizuotas mokymas	Kompiuterizuoto mokymo metu darbuotojai savo žinias sustiprina, įgūdžius patobulina naudodamiesi dialoginėmis kompiuterinėmis sistemomis.

Konferencija	Teorinis diskusinis susirinkimas, pasitarimas, skirtas mokymosi klausimų aptarimui ar sprendimui, vykdomas pagal parengtą programą.
Konsultavimas	Konsultuojamojo ir konsultanto bendradarbiavimas, skatinantis konsultuojamąjį asmenį analizuoti ar spręsti mokymosi problemas.
Kursai	Išsamus ir kryptingas (trunkantis ne mažiau kaip 30 val.) mokymas pagal nustatytą privalomąją programą, tam tikrai veiklai ar pareigoms atlikti.
Mentorystė	Mokymas, kai naują organizacijos darbuotoją moko kolega (mentorius), perduodamas savo patirtį, patardamas, kaip elgtis vienoje ar kitoje situacijoje.
Modulinis mokymas	Mokymas, susidedantis iš savarankiškų ir tarpusavyje suderintų modulių, apibrėžtų tikslais, turiniu, mokymo ir mokymosi būdais bei įvertinimu.
Mokymasis darbo vietoje	Šiuo atveju naujas darbuotojas (mokinys) supažindinamas su darbu tiesiogiai jį mokant darbo vietoje. Mokymo pradžioje paskiriamas globėjas, t. y. autoritetą kolektyve turintis, sukaupęs didelę profesinę patirtį ir norintis ja su kitais dalytis asmuo, kuris ne tik moko profesijos paslapčių, bet ir padeda greičiau adaptuotis naujoje aplinkoje.
Mokymas naudojant kompaktinius diskus ir internetą	Tai ne tik mokymasis naudotis internetu, bet ir internetas naudojamas kaip mokymosi priemonė, pvz. mokymo medžiagai persiūsti. Mokymuisi naudojamos ir įvairios programos, kurios įrašytos diskuose.
Mokomasis pokalbis	Dalyvauja riboto dydžio besimokančiųjų grupė. Mokoma klausimų ir atsakymų forma. Pokalbį vedantis asmuo yra aktyvus mokymo proceso dalyvis, tik nuo jo priklauso, ar pateikiami klausimai sukels diskusiją, ar bus keičiamasi nuomonėmis.
Nuotolinis mokymas	Mokymas, naudojant informacines komunikacines technologijas, be tiesioginio kontakto su dėstytoju;
Paroda	Pažangios mokymosi patirties viešas rodymas, stebėjimas, analizavimas, aptarimas.
Paskaita	Žinių suteikimo metodas, kai mokantysis dideliame pasyvių klausytojų skaičiui pateikia informaciją, žinias ir atsako į klausimus. Labiau sudominti juos padeda įvairių techninių priemonių naudojimas.
Patyrimu grindžiamas mokymas	Aktyvus mokymasis darbo vietoje, kai besimokantysis dirbdamas konkretų darbą, įgyja reikalingų įgūdžių.
Programuotas instruktavimas	Vienas iš savarankiško mokymosi metodų, kai asmuo pats pasirenka mokymosi spartą, temas, kursą. Geras žinių atnaujinimo metodas.
Projektinė veikla	Veikla, orientuota į unikalių produktų ar paslaugų sukūrimą, švietimo inovacijų paiešką bei įgyvendinimą ir atitinkanti specialiuosius projektų reikalavimus.

Savarankiškas mokymasis	Pats darbuotojas studijuoja su profesine veikla susijusius įstatymus, nuostatus, instrukcijas, nuolat domisi naujovėmis, pasirodančiomis specialybės literatūroje, periodikoje ar internete. Šiuo atveju darbuotojas savo nuožiūra pasirenka kursus, seminarus, norėdamas įgyti žinių ir įgūdžių, kurių reikia jau dabar, norint didinti darbo efektyvumą, užsitikrinti darbą besiplečiančioje organizacijoje ar užimti aukštesnes pareigas ateityje.
Seminaras	Lektoriaus vadovaujama interaktyvi dalyvių sąveika pagal programą, kurios trukmė ne mažiau kaip 6 val.
Simpoziumas	Tarptautinis mokslinis pasitarimas, konferencija, kurioje atvirai diskutuojama su lektoriumi (klausimų – atsakymų forma) kokių nors specialiu, dažnai moksliniu, klausimu.
Specialios paskirties mokymas	Raštingumo mokymo metodai – tai elementaraus raštingumo mokymas. Vertybių skiepijimas – tai brangiausių firmai vertybių skiepijimas. Pratinimas prie darbo jėgos įvairovės. Mokymas dirbti komandoje – kai siekiama įtraukti besimokančiuosius į darbo planavimo, organizavimo ir sprendimų priėmimo veiklas.
Treniravimo metodas	Aktyvus mokymas darbo vietoje, kai moko patyręs darbuotojas, instruktorius;
Videotreningas	Šis metodas dažniausiai taikomas mokant įvairių lygių vadovus, kurie privalo gebėti prisistatyti, pateikti savo padalinio ar visos organizacijos atliekamus darbus. Kalbėjimas prieš videokamerą verčia susikaupti, gerai apmąstyti pateikiamą informaciją, mokėti valdytis, kontroliuoti save. Treniruojantis įgyta patirtis labai naudinga praktinėje veikloje, nes, išmokę įtikinamai laikytis, vadovaujantys darbuotojai geba aiškiai ir suprantamai išreikšti savo poziciją vienu ar kitu klausimu, aiškiai suformuluoti tikslus ir užduotis. Tokios patirties reikia ir tiems darbuotojams, kurie ieško geresnio darbo, svajoja kilti karjeros laiptais.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Leonienę (2001), Dessler (2001), Bakanauskienę (2008), Baršauskienę (2006) ir kt.

ANKETA

Gerbiamas respondente,
 esu Mykolo Romerio universiteto magistrantė Virginija Malinauskienė, rašau baigiamąjį darbą tema: „Žmogiškųjų išteklių tobulinimas VšĮ Centro poliklinikoje“. Tyrimo tikslas - ištirti ir išanalizuoti medicinos darbuotojų tobulinimo procesą VšĮ Centro poliklinikoje (VšĮ CP). Šis klausimynas skirtas surinkti informaciją, kaip medicinos darbuotojai vertina tiriamą procesą. Tyrimo rezultatai padės įvertinti VšĮ Centro poliklinikos medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimosi situaciją, išskirti privalumus ir trūkumus.
 Maloniai prašau Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus. Pasirinktų atsakymų variantus pažymėkite **X**. Anketa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe.
 Dėkoju už nuoširdžius atsakymus!

1. Lytis:

- Moteris
 Vyras

2. Jūsų amžius:

- Iki 25 metų
 25 – 40 metų
 41 – 50 metų
 51 - 60 metų
 Virš 61 metų

3. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
 Aukštesnysis
 Aukštasis neuniversitetinis
 Aukštasis universitetinis
 Turite mokslinį laipsnį

4. Jūsų darbo stažas VšĮ CP:

- Iki 1 metų
 Nuo 1 iki 5 metų
 Nuo 5 iki 10 metų
 Nuo 10 iki 15 metų
 Virš 15 metų

5. Jūsų pareigos VšĮ CP:

- Gydytojas
 Slaugytojas
 Kitas medicinos personalas
 Kita.....

6. Jūsų nuomone, ar VšĮ CP investuoja į savo žmogiškuosius išteklius?

- Taip
 Investuoja, bet nepakankamai
 Ne
 Nežinau

7. Ar jūs iš anksto žinote kokio pobūdžio, kokie mokymai vyks, ar tai Jums aktualu?

- Taip, informacija pateikiama iš anksto ir ji yra aktuali
 Ne, informacija nepateikiama iš anksto ir ji man neaktuali
 Taip, informacija pateikiama iš anksto, bet ji man nereikšminga
 Ne, informacija nepateikiama iš anksto, bet ji man būtų aktuali

8. Ką Jūs manote apie mokymo(si) bei tobulinimo(si) galimybes VšĮ CP? Įvertinkite 5 balų skalėje, kur 1 balas reiškia „visiškai nepritariu“ ir 5 balai reiškia „visiškai pritariu“.

Vertinami dalykai/Atsakymų variantai	1	2	3	4	5
VšĮ CP skiriamas pakankamas dėmesys žmogiškųjų išteklių mokymui(si) ir tobulinimui(si)					
VšĮ CP nuolat ragina savo darbuotojus mokytis, kelti kvalifikaciją					
VšĮ CP sudaromos sąlygos mokytis ir tobulintis savarankiškai					
VšĮ CP apmoka savarankiško mokymosi išlaidas					
VšĮ CP gaunate visą informaciją apie kursus, seminarus, stažuotes ir pan.					
VšĮ CP apmoka kvalifikacijos kėlimo kursų, seminarų, konferencijų išlaidas					
Mokantis ir keliant kvalifikaciją atsiranda karjeros galimybė					
Mokantis ir keliant kvalifikaciją suteikiamos apmokamos mokymosi atostogos					
Mokantis ir keliant kvalifikaciją skiriama premija ar kt. paskatinimas					
Mokantis ir keliant kvalifikaciją kyla atlyginimas					

9. Kaip įvardintumėte savo mokymo(si), tobulinimo(si) priežastis?

(galite pasirinkti ne daugiau trijų atsakymo variantų)

- Asmeninių poreikių tenkinimas
 Bendrasis asmenybės tobulinimas
 Profesinės kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimas
 Aktyvus dalyvavimas VšĮ CP veikloje
 Licencijos, sertifikato pratęsimo būtinybė
 Laisvalaikio praleidimo būdas

10. Ar yra VšĮ CP už žmogiškųjų išteklių mokymą(si) ir tobulinimą(si) atsakingi darbuotojai, kurie pasirūpina visais šio proceso klausimais?

- Taip
 Ne
 Negaliu pasakyti
 Už mokymo(si) ir tobulinimo(si) procesą yra atsakingi patys darbuotojai

11. Kurie iš žemiau išvardintų besimokančios organizacijos bruožų atitinka VšĮ CP organizacinius bruožus. Įvertinkite 5 balų skalėje, kur 1 balas reiškia „visiškai nepritariu“ ir 5 balai reiškia „visiškai pritariu“.

Besimokančios organizacijos bruožai/Atsakymų variantai	1	2	3	4	5
Nuolatinis darbuotojų mokymas(is) ir tobulinimasis					
Mokymas(is) iš geriausių					
Mokymas(is) iš patirties					
Orientavimasis į bendrą įstaigos viziją					
Gebėjimas dirbti individualiai					
Komandinis darbas/mokymas(is)					
Darbuotojų apmokymas, žinios ir patirtis					
Dalinimasis žiniomis su kitais darbuotojais					
Darbuotojų iniciatyvumas ir žingeidumas					
Bendras įstaigos ir jos darbuotojų tikslas					

12. Kokie pagrindiniai Jūsų nuolatinio mokymo(si) bei tobulinimo(si) motyvai?
(galite pasirinkti ne daugiau trijų atsakymo variantų)

- Premijos, apdovanojimai
- Asmeninių savišvietos poreikių tenkinimas
- Savojo „aš“ ieškojimas
- Kompetentingumo bei profesionalumo siekis
- Nuolat didėjantys reikalavimai poliklinikoje
- Noras deramai konkuruoti darbo rinkoje
- Karjeros poliklinikoje galimybė
- Mokyti skatina mano vadovai
- Kita.....

13. Ar VšĮ CP atsižvelgiama į Jūsų norą mokytis, tobulintis?

- Taip
- Ne visada
- Ne

14. Kaip dažnai mokotės, tobulinatės?

- Kartą per mėnesį
- Kartą per ketvirtį
- Kartą per pusę metų
- Kartą per metus
- Kita.....

15. Kokie poreikiai Jus skatina mokytis bei tobulintis? Įvertinkite 5 balų skalėje, kur 1 balas reiškia „visiškai nepritariu“ ir 5 balai reiškia „visiškai pritariu“.

Vertinami dalykai/Atsakymų variantai	1	2	3	4	5
Mokymas(is) ir tobulinimas(is) skatina asmenybės tobulėjimą					
Mokymas(is) ir tobulinimas(is) atveria didesnes galimybes darbo rinkoje, leidžia joje konkuruoti					
Mokymas(is) ir tobulinimas(is) pateisina administracijos, vadovų lūkesčius					
Mokymas(is) ir tobulinimas(is) užtikrina didesnę atlyginimą					
Mokymas(is) ir tobulinimas(is) prisideda prie VŠĮ CP veiklos kokybės gerinimo					
Mokymas(is) ir tobulinimas(is) padeda geriau atlikti pareigas					
Mokymas(is) ir tobulinimas(is) užtikrina saugumo jausmą					
Mokymas(is) ir tobulinimas(is) leidžia pritaikyti įgytas žinias praktikoje					
Mokymas(is) ir tobulinimas(is) užtikrina licencijos pratęsimą					
Mokymas(is) ir tobulinimas(is) prisideda prie karjeros VŠĮ CP					

16. Kokia mokymo(si) bei tobulinimo(si) forma Jums priimtinesnė?

- Formalusis mokymas(is), kurį pabaigus išduodamas tai patvirtinantis dokumentas
- Neformalusis mokymasis, kurį pabaigus įgyjama tam tikrų žinių, kompetencijų, bet jį baigus neišduodami oficialūs tai patvirtinantys dokumentai
- Savišvieta (savaiminis, savarankiškas mokymasis)

17. Kokioje srityje Jūs norėtumėte pasimokyti bei patobulinti savo kompetencijas?

- Informacinių technologijų ir kompiuterinio raštingumo
- Užsienio kalbų
- Profesinėje srityje
- Psichologinių kompetencijų srityje
- Asmeninių kompetencijų bei įgūdžių srityje
- Verslo bei vadybos srityje
- Esu pakankamai išsilavinęs(usi) ir man netrūksta jokių žinių

18. Kokie mokymo(si) bei tobulinimo(si) metodai Jums aktualiausi? Įvertinkite 5 balų skalėje, kur 1 balas reiškia „visiškai nepritariu“ ir 5 balai reiškia „visiškai pritariu“.

Vertinami dalykai/Atsakymų variantai	1	2	3	4	5
Vienkartiniai ar tęstiniai kursai					
Konferencijos, seminarai					
VŠĮ CP viduje organizuojami kursai, mokymai, seminarai					
Stazuotės Lietuvos ir užsienio šalių medicinos įstaigose					
Nuotolinis mokymas(is)					
Audiovizualiniai metodai (telemokymas, distancinis mokymas organizuojant videokonferencijas)					
Darbuotojų dalinimasis savo žiniomis ir patirtimi tarpusavyje					
Savarankiškas mokymas(is)					
Specialios paskirties mokymas (kompiuterinio raštingumo, bendrųjų gebėjimų, raštingumo mokymas ir pan.)					
Darbuotojų rotacija					

19. Kaip Jūs manote, ar besimokydami bei besitobulindami pakankamai prisidedate prie VŠĮ CP veiklos kokybės gerinimo ir įstaigos vystymo?

- Taip, nuolat siekiu mokytis bei tobulintis ir visas turimas bei įgytas žinias, patyrimą ir įgūdžius panaudoju dirbdamas įstaigoje
- Taip, tačiau, jei galimybės leistų labiau gilinti savo tiek asmenines, tiek profesines žinias, tai indėlis į VŠĮ Centro polikliniką būtų efektyvesnis
- Ne, nes mano turimomis žiniomis, įgūdžiais bei patirtimi VŠĮ Centro poliklinika nesinaudoja ir tai nėra vertinama
- Ne, ir man to nereikia

20. Mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procese Jums kyla sunkumų. Įvertinkite 5 balų skalėje, kur 1 balas reiškia „visiškai nepritariu“ ir 5 balai reiškia „visiškai pritariu“.

Vertinami dalykai/Atsakymų variantai	1	2	3	4	5
Sunku suderinti darbą ir mokymą(si), tobulinimą(si)					
Trūksta lėšų mokymui(si) bei tobulinimui(si)					
Vadovų nesuinteresuotumas darbuotojų mokymu(si) ir tobulinimu(si)					
Trūksta motyvacijos ir noro mokytis, tobulintis					
Trūksta informacijos apie mokymo(si), tobulinimo(si) galimybes					
Su jokiais sunkumais nesusiduriu					
Skurdus mokymo(si) metodų pasirinkimas					
Mokymo(si) ir tobulinimo(si) prasmės nematymas					

21. Įvertinkite teiginius apie esamą darbuotojų vertinimo situaciją VŠĮ CP. Pasirinkite 5 balų skalėje, kur 1 balas reiškia „visiškai nepritariu“ ir 5 balai reiškia „visiškai pritariu“.

Vertinami dalykai/Atsakymų variantai	1	2	3	4	5
Jūsų pastangos bei darbo rezultatai stebimi, vertinami					
Jūsų kvalifikacija, kompetencijos, žinios, gebėjimai yra vertinami					
Su tiesioginiu vadovu aptariate Jūsų žinių, gebėjimų privalumus bei trūkumus					
Sudarant mokymo(si) bei tobulinimo(si) planus, atsižvelgiama į Jūsų žinių, gebėjimų trūkumus					
Po kvalifikacijos tobulinimo ir mokymų savo įgytomis žiniomis dalinatės su kolegomis, jas pritaikote darbe					
VŠĮ CP priimta kompetencijų vertinimo sistema Jums teikia naudos					
Vadovai Jus skatina ar kitaip motyvuoja už Jūsų itin gerus vertinimo rezultatus					
Vadovai už svarbius darbo pasiekimus Jus skatina materialinėmis priemonėmis					
Vadovai už svarbius darbo pasiekimus Jus skatina nematerialinėmis priemonėmis					

22. Ar žvelgdami į savo mokymo(si) ir tobulinimo(si) procesą holistiškai (integruotai, visuminiu požiūriu):

- Apsibrėžiate savo siekiamus tikslus (tiek asmeninius, tiek poliklinikos)
- Pasveriate tikslų vertingumą, išsiaiškinate santykį tarp individualių, profesinių tikslų ir poliklinikos misijos
- Išanalizuojate mokymo(si) ir tobulinimo(si) galimybes
- Rengiate savo individualų karjeros ir kvalifikacijos tobulinimo planą

23. Kokių pokyčių tikėtės holistiškai (visaapimančiai) žvelgdami į savo kvalifikacijos tobulinimo procesą?

- Padidinti pasitikėjimą savo jėgomis ir savigarba
- Gilinti žinias ir supratimą
- Tobulinti asmeninius ir socialinius gebėjimus
- Įgyti naujų praktinių įgūdžių
- Stiprinti savo asmeninę autonomiją ir motyvaciją veiklai
- Pozityviai keisti asmeninį gyvenimą ir gyvenimo kokybę
- Įsitraukti į tolimesnį mokymąsi įvairiuose lygiuose
- Plėtoti savo profesinę veiklą
- Siekti karjeros aukštumų
- Kita.....

24. Ar VŠĮ CP vykdoma kompetencijų vertinimo sistema bei metinių pokalbių su darbuotojais vedimas:

- Leidžia sistemiškai ir objektyviai save įsivertinti
- Leidžia prognozuoti trūkstamų žinių, kompetencijų tobulinimą
- Jus skatina gilinti savo asmenines ir profesines žinias bei supratimą
- Įpareigoja Jūsų vadovus atkreipti dėmesį į esamas personalo žinių spragas
- Kita.....

25. Kaip Jūs manote, medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) procesai VŠĮ CP vyksta pakankamai sklandžiai, nuosekliai, sistemiškai, tuo skatindami įstaigos bei darbuotojo vystymąsi?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

26. Ar VŠĮ CP derinami individualūs asmens ir įstaigos tikslai bei poreikiai?

- Taip
- Taip, bet nepakankamai
- Ne
- Nežinau

27. Kokias išskirtumėte svarbiausias mokymo(si) ir tobulinimo(si) procesų VŠĮ CP problemas ar priežastis, trukdančias šių procesų sistemiskumui, nuoseklumui, ir kokius pasiūlymus galėtumėte pateikti, siekiant patobulinti šiuos procesus?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

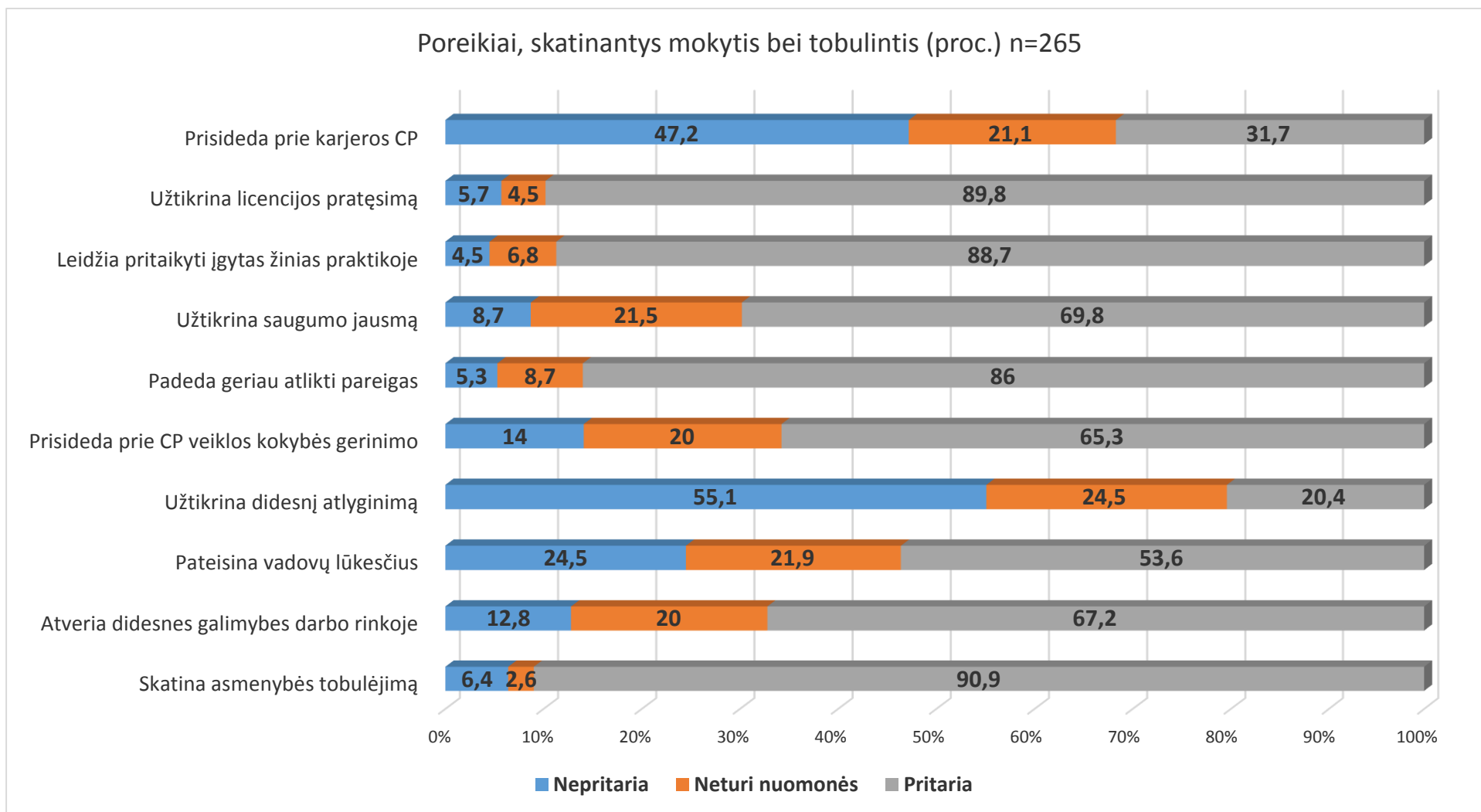
.....

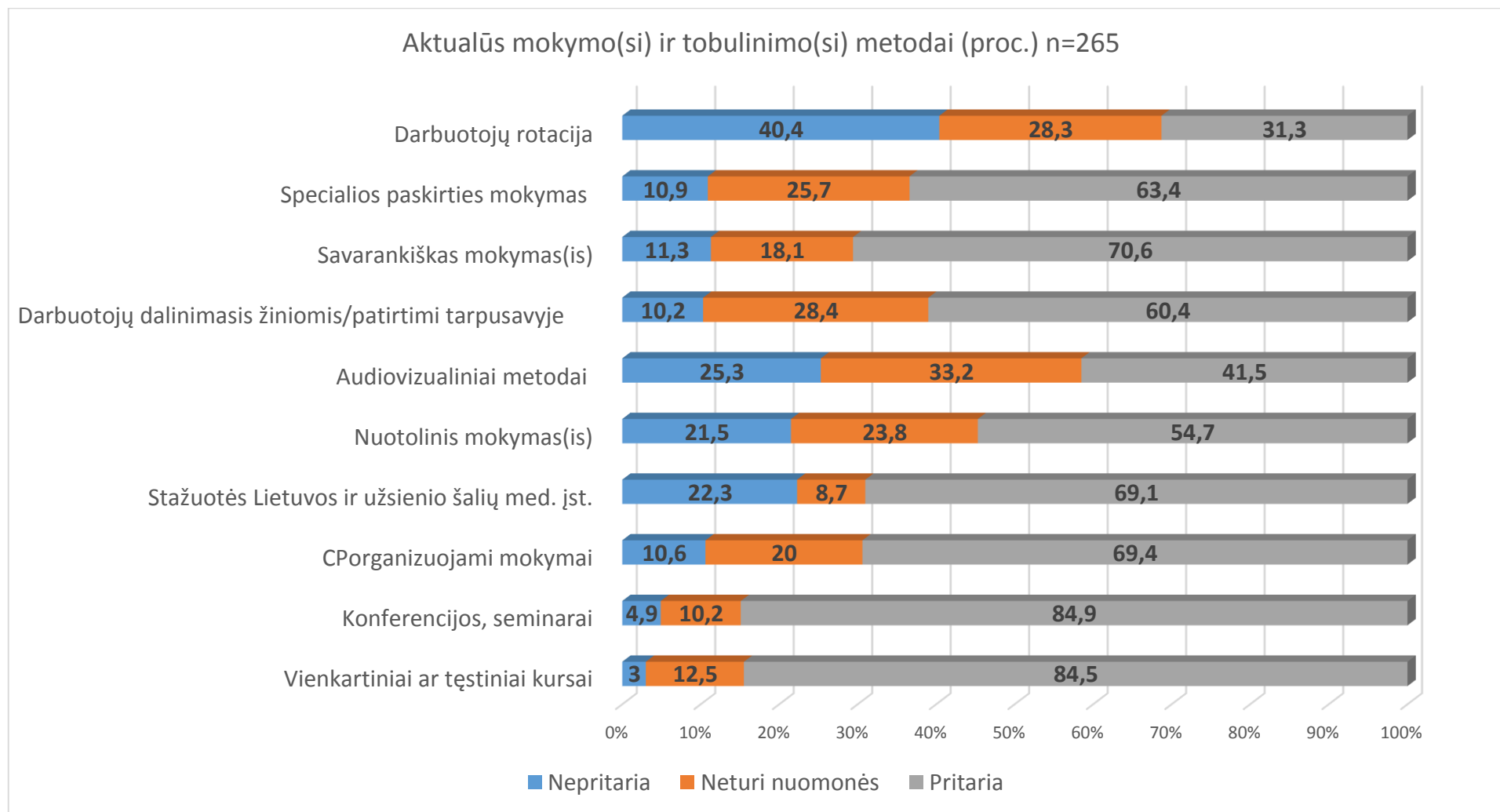
INTERVIU TYRIMO KLAUSIMYNAS

Gerbiamas respondente,

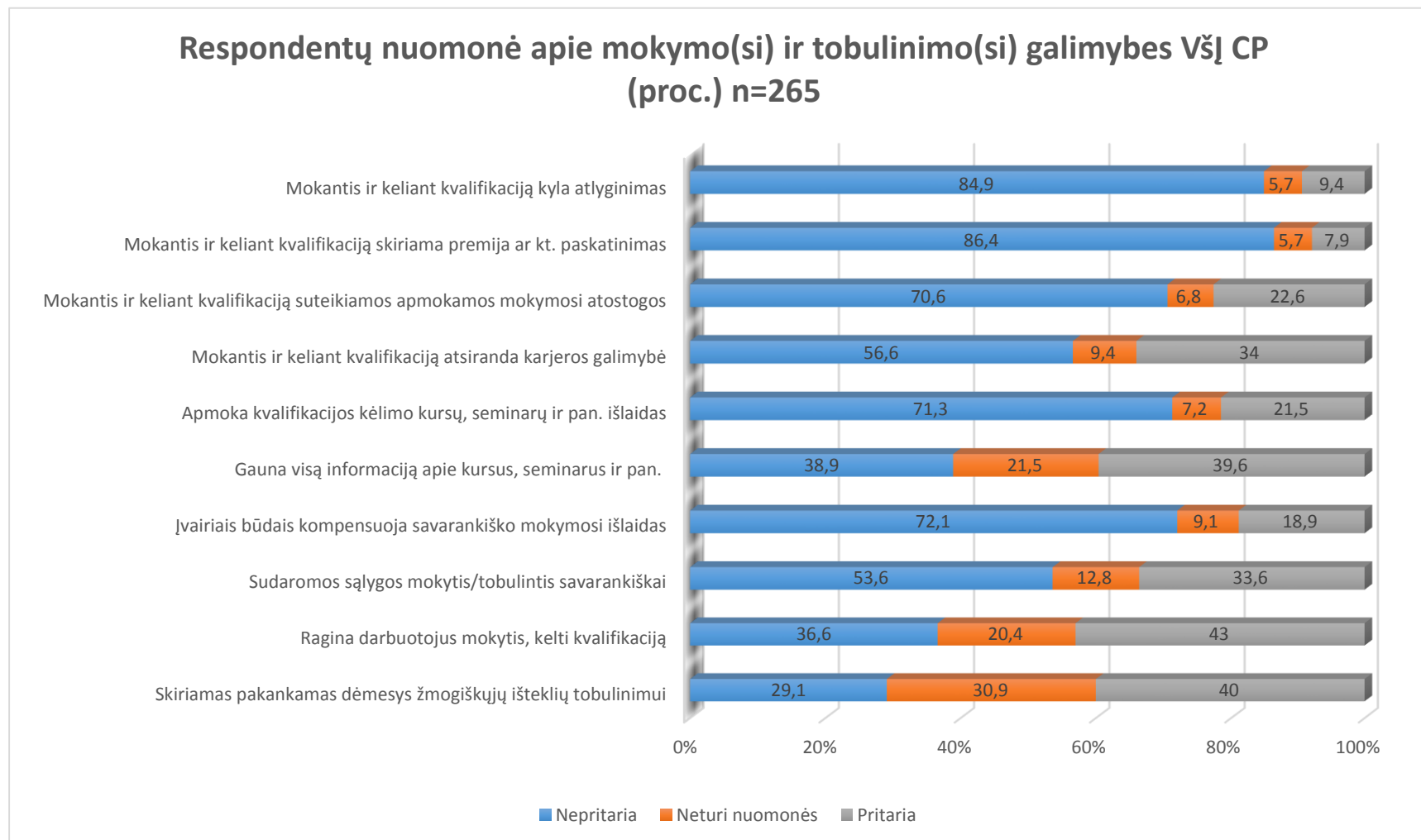
esu Mykolo Romerio universiteto magistrantė Virginija Malinauskienė, rašau baigiamąjį darbą tema: „Žmogiškųjų išteklių tobulinimas VšĮ Centro poliklinikoje“. Tyrimo tikslas - ištirti ir išanalizuoti medicinos darbuotojų tobulinimo procesą VšĮ Centro poliklinikoje (VšĮ CP). Šis struktūrizuotas interviu skirtas surinkti informaciją apie medicinos darbuotojų mokymo(si), tobulinimo(si) proceso sistemiškumą. Tyrimo rezultatai padės įvertinti VšĮ CP medicinos darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) situaciją, išskirti privalumus ir trūkumus. Iš anksto dėkoju už pagalbą!

1. Ar yra VšĮ CP atsakingi darbuotojai, kurie pasirūpina medicinos darbuotojų mokymo(si) bei tobulinimo(si) proceso klausimais, reikalais? Kas Jūsų įstaigoje sudaro mokymo(si) bei tobulinimo(si) planus?
2. Ar VšĮ CP yra sudaromas sąlygos mokymo(si) ir tobulinimo(si) procesams įgyvendinti? Kokios tai būtų šio proceso įgyvendinimo priemonės?
3. Ar VšĮ CP yra nustatomas darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) poreikis? Koku būdu? Kuriam laikotarpiui?
4. Kam mokymo(si) bei tobulinimo(si) procese Jūs skirate didžiausius prioritetus? Kaip Jūs nustatote mokymo(si) ir tobulinimo(si) tikslus?
5. Kaip VšĮ CP organizuojami medicinos darbuotojų mokymai? Kaip Jūs manote, jie yra sistemiški bei nuoseklūs?
6. Koku būdu VšĮ CP yra atrenkami norintys mokytis bei tobulintis asmenys?
7. Kokiais metodais (būdais) VšĮ CP medicinos darbuotojai dažniausiai mokomi ir tobulinami? Kaip šie metodai (būdai) yra parenkami?
8. Ar priskirtumėte VšĮ CP prie besimokančiųjų organizacijų? Jei taip, kokius besimokančios organizacijos bruožus Jūs matote VšĮ CP?
9. Kaip motyvuojami bei skatinami VšĮ CP medicinos darbuotojai mokytis bei tobulintis?
10. Ar darbuotojai suinteresuoti mokytis, kelti kvalifikaciją? Kokie pagrindiniai motyvai, Jūsų nuomone, juos skatina tai daryti?
11. Ar mokymai mokami? Ar skiriama lėšų darbuotojų mokymams?
12. Kaip vykdomas darbuotojų žinių, mokymo(si) bei tobulinimo(si) efektyvumo įvertinimas?
13. Su kokiais sunkumais bei problemomis susiduriate VšĮ CP medicinos darbuotojų mokymo ir tobulinimo procese? Kaip Jūs manote, kas galėtų pagerinti VšĮ CP medicinos darbuotojų mokymo(si) bei tobulinimo(si) rezultatus?
14. Jūsų pasiūlymai ir pastebėjimai apie VšĮ CP medicinos darbuotojų mokymo bei tobulinimo procesą, jo nuoseklią eigą.

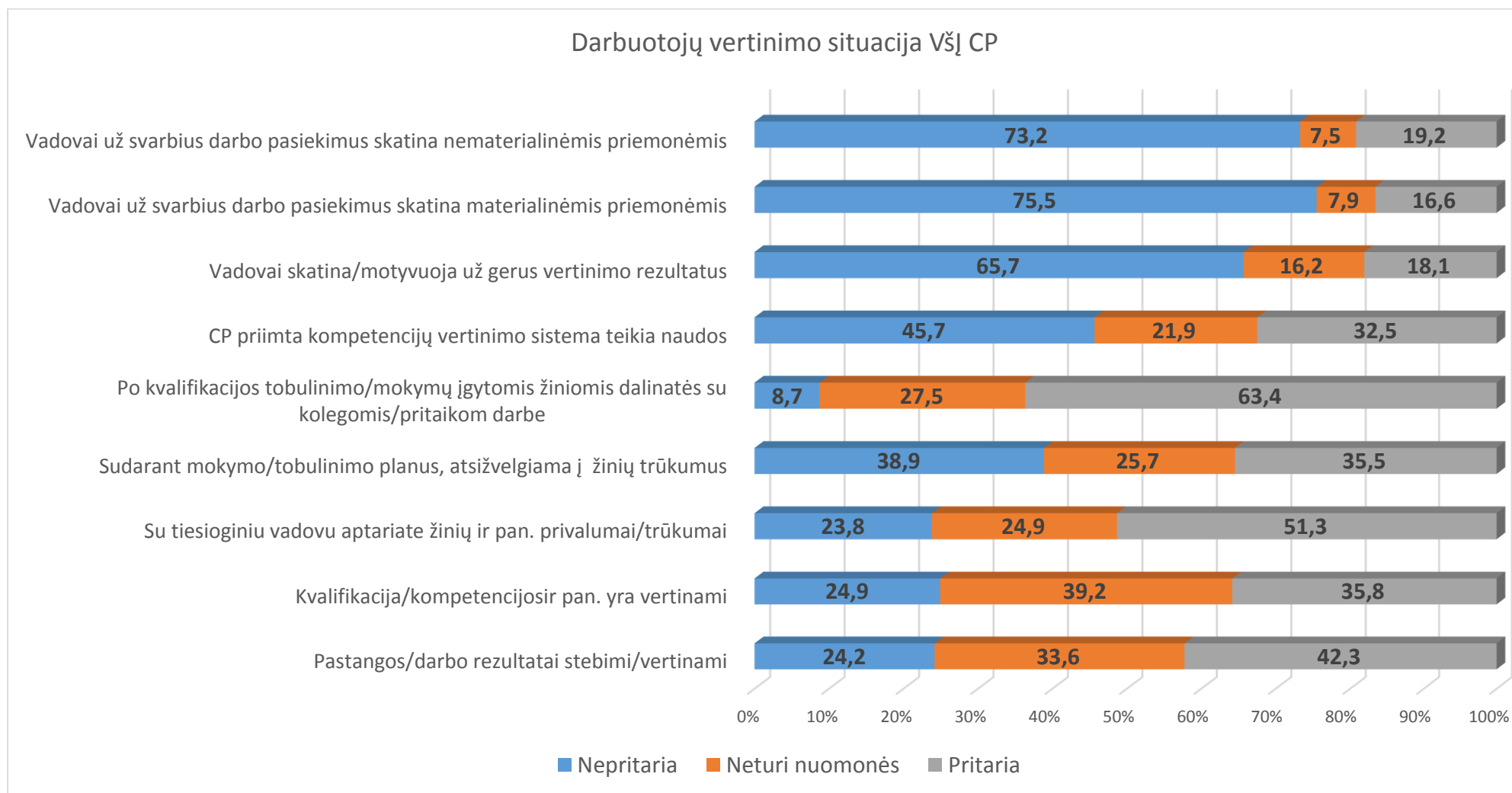
MEDICINOS DARBUOTOJŲ MOKYMO(SI) BEI TOBULINIMO(SI) POREIKIŲ VERTINIMAS (PROCENTINĖ IŠRAIŠKA)


AKTUALŪS MEDICINOS DARBUOTOJŲ MOKYMO(SI) BEI TOBULINIMO(SI) METODAI (PROCENTINĖ IŠRAIŠKA)


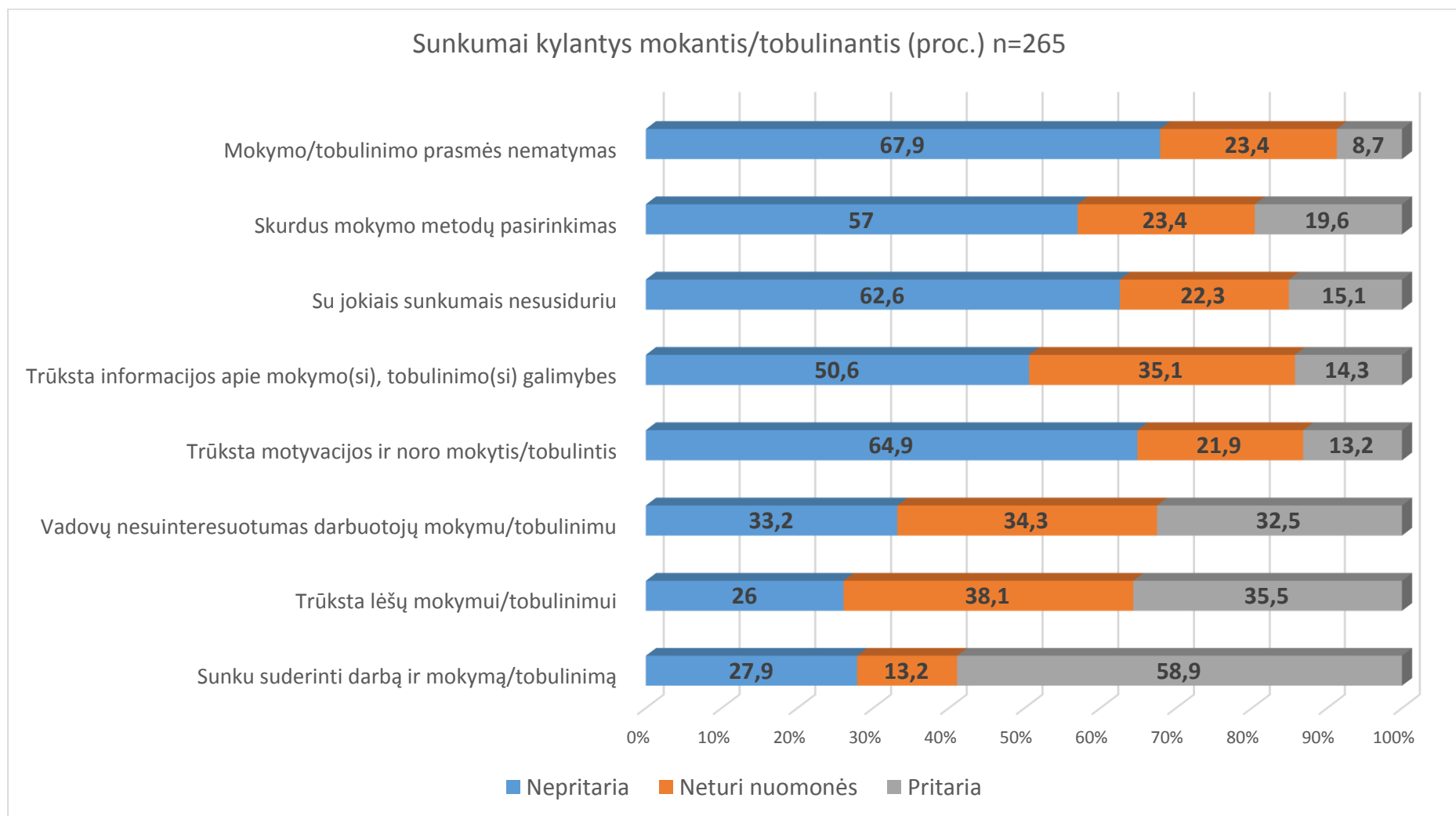
MEDICINOS DARBUOTOJŲ NUOMONĖ APIE MOKYMO(SI) IR TOBULINIMO(SI) GALIMYBES VŠĮ CP (PROCENTINĖ IŠRAIŠKA)



ESAMA DARBUOTOJŲ VERTINIMO SITUACIJA VŠĮ CP (PROCENTINĖ IŠRAIŠKA)



MOKYMO(SI) IR TOBULINIMO(SI) PROCESSE KYLANTYS SUNKUMAI (PROCENTINĖ IŠRAIŠKA)



DUOMENŲ GRUPAVIMAS SUBKATEGORIJOMIS IR KATEGORIJOMIS

Kategorija	Subkategorija	Analitiniai turinio vienetai (Respondentų pasisakymai)
Mokymo(si) ir tobulinimo(si) poreikių nustatymas ir motyvacija	Poreikių mokytis/tobulintis nustatymo procesas	Taip, poreikis nustatomas (A3-1)
		Dalinai nustatomas (D3-1)
		Mokymo(si) ir tobulinimo(si) poreikis nustatomas (G3-1)
		Taip, suinteresuoti (A10-1)
		Taip, suinteresuoti (B10-1)
		Dalinai suinteresuoti (D10-1)
		Taip, suinteresuoti (G10-1)
	Poreikių mokytis/tobulintis nustatymo būdai	Ar pagal poreikį metinio pokalbio metu (A3-3)
		Periodiškai vykdomi kompetencijų vertinimai ir metiniai pokalbiai (B3-1)
		Aptariant su tiesioginiu vadovu mokymo/tobulinimosi poreikius (B3-2)
		Darbuotojai teikia paraiškas kvalifikacijai kelti pagal mokymų įstaigų paskelbtas programas (B3-5)
		Pagal pateiktus tobulinimosi institucijų planus (C3-2)
		Pagal pačių darbuotojų pageidavimus (D3-2)
		Turi būti išklausoma tam tikras paskaitų valandų skaičius, leidžiantis tobulintis profesinėje veikloje (F3-3)
		Sudarant planus (G3-3)
	Laiko riba	Kas 3 metus (A3-2)
		Kasmet (B3-4)
		1 metams (C3-1)
		Sekantiems metams (D3-3)
		Kas 5 metai (F3-2)
		1 metams (G3-2)
	Licencijos gavimo/tęsimo aktualumas	Licencijai pratęsti būtina išklausyti atitinkamą valandų skaičių (B3-3)
		Pirmumas teikiamas darbuotojams, kuriems trūksta tobulinimosi valandų licencijai pratęsti (E3-1)
		Tai apibrėžia licencijavimo tvarka (F3-1)
		Reikalinga surinkti atitinkamą valandų skaičių licencijos pratęsimui (D10-2)
		Galimybė pratęsti licenciją (H10-1)
	Motyvavimo/skatinimo būdai	Karjeros galimybė (A9-1)
		Darbas su modernesne įranga (A9-2)
		Atlyginimo pokytis (A9-3)
		Skatinami teikti naujas paslaugas (B9-1)
		Dirbti su naujausia įranga (B9-2)
		Apmokomi dirbti su informacinėmis technologijomis (B9-3)
		Gali suteikti daugiau kokybiškesnių paslaugų (B9-4)
		Gauti atitinkamą atlygį (B9-5)
		Įgauti patirties būtinos darbo rinkoje (B9-6)
		Turi galimybę padirbti skirtingus darbus (C9-1)
Poreikis mokytis naujų metodų įdiegiant naują med. aparatūrą, IT funkcijas (G9-1)		

	Asmeninė atsakomybė	Tai – darbuotojo atsakomybė (H3-1)
		Labai individualus poreikis (E10-1)
		Tai kiekvieno asmeninis apsisprendimas (F10-1)
	Motyvacijos sistema	Nemotyvuojami (D9-1)
		Nežinau jokios motyvacinės sistemos (F9-1)
	Mokymo(si)/ tobulinimo(si) priežastys	Medicinos mokslas nestovi vietoje (B10-2)
		Atsirandantys nauji diagnostikos ir gydymo metodai (B10-3)
		Kokybės reikalavimai teikiamoms paslaugoms (B10-4)
		Pacientų lūkesčiai neleidžia sustoti vietoje (B10-5)
		Kadangi dirbi inovatyvioje įstaigoje, privalai visuomet tobulėti (C10-1)
		Kai toje pačioje komandoje susitinka skirtingo išsilavinimo ir patirties žmonės, ir tai leidžia jiems bendraujant tarpusavyje mokytis daug skirtingų dalykų (C10-2)
		Darbuotojų smalsumas (E10-2)
		Medicinos naujovės, kurias tiesiog būtina sekti ir tobulintis nuolat (E10-3)
		Tobulinti savo žinias įpareigoja profesija (F10-2)
		Darbo rinka (G10-2)
		Noras įgyti naujų žinių (G10-3)
		Noras teikti kvalifikuotas medicinos paslaugas (H10-2)
Mokymo(si) ir tobulinimo(si) tikslų ir metodų nustatymas	Tikslų pasirinkimas	Atlikus darbuotojų vertinimą (A4-1)
		Atsižvelgiant į įstaigos veiklos planus (A4-2)
		Tiksmai nustatomi pagal patvirtintą vidaus tvarką periodiškai vykdant darbuotojų kompetencijų vertinimą ir metinius pokalbius (B4-4)
		Tiksmai nustatomi dokumentuojant ir aptariant su tiesioginiu vadovu (B4-5)
		Tiksmai nustatomi pagal poreikį (įdiegus naują aparatūrą, naujus metodus) (G4-3)
	Prioritetų skyrimas	Prioritetai skiriami temoms, tiesiogiai susijusioms su teikiamomis paslaugomis, būtinaja pagalba, naujomis, planuojamomis paslaugomis (B4-1)
		Prioritetai skiriami atsižvelgiant į darbuotojo tiesioginį darbą (B4-2)
		Prioritetai skiriami atsižvelgiant į įstaigoje turimą krūvį (B4-3)
		Su specialybe susijusiems tobulinimosi kursams (C4-1)
		Kadangi kursai mokami, nustatau pagal reikiamą surinkti valandų skaičių (D4-1)
		Norint būti moderniu gydytoju, turi nuolat kelti kvalifikaciją (F4-1)
		Prioritetai skiriami bendravimui su pacientais (G4-1)
		Prioritetai skiriami slaugytojų profesionalumui (G4-2)
		Priklauso nuo temos, jos specifiškumo (B7-5)
		Priklauso nuo praktinio mokymo poreikio (B7-6)
	Asmeninė atsakomybė	Tai išgyvenamumo klausimas (F4-2)
		Darau tai su malonumu niekieno neverčiama, bet ir neskatinama (F4-3)
		Kiekvienas, žinodamas savo silpnąsias vietas, turi sąmoningai ir atsakingai rinktis žinių šaltinius ir jų gavybos būdus (H4-1)

Mokymo(si)/ tobulinimo(si) metodai	Universitetai, kolegijos ir kt. mokymų institucijos (A7-1)
	Viduje seminarai (A7-2)
	Konferencijos (A7-3)
	Posėdžiai (A7-4)
	Darbuotojai tiesiogiai dalyvauja akivaizdiniuose mokymuose (B7-1)
	Yra buvę ir nuotolinių mokymų (B7-2)
	Yra buvę ir tiesioginių mokymų (online) (B7-3)
	Yra buvę ir mokymų darbo vietoje (B7-4)
	Programos ir mokymo metodai turi būti aprobuoti ir patvirtinti atitinkamų institucijų (B7-7)
	Mokomi darbo vietos principu (C7-1)
	Kursai pagal pateiktas paraiškas (C7-2)
	Suburiamos bendraminčių grupės (F7-1)
	Dalyvauja nuotolinio mokymo programose (G7-1)
	SDTSC (G7-2)
	Konferencijose (G7-3)
	Darbo vietoje (G7-4)
	Metodai parenkami pagal poreikį (G7-5)
	Vykdomi praktiniai užsiėmimai (H7-1)
	Darbuotojai apmokomi individualiai (H7-2)
	Rengiami skyriaus darbuotojų susirinkimai (H7-3)
Kviečiami lektoriai (H7-4)	
Nurodytomis temomis pasiruošia gydytojai - rezidentai (H7-5)	
Besimokančios organizacijos bruožų (ne)priskyrimo VšĮ CP pagrindimas	Taip, priskirčiau (A8-1)
	Bandome aktyviai prisitaikyti prie išorės ir vidaus pokyčių (A8-2)
	Taip, VšĮ Centro poliklinika besimokanti organizacija (B8-1)
	Įstaiga nuolat diegia naujoves (B8-2)
	Įveda naujas paslaugas (B8-3)
	Siekia paslaugų kokybės (B8-4)
	Įveda naujus diagnostikos ir gydymo metodus (B8-5)
	Reikalingas nuolatinis tobulėjimas ir žinios apie naujausius mokslo pasiekimus (B8-6)
	Tai nuolatinis, visą profesinę karjerą trunkantis procesas (B8-7)
	Taip, priskirčiau (C8-1)
	Siekiame konkuruoti rinkoje (C8-2)
	Turime nuolat tobulėti ir mokytis (C8-3)
	Organizacijos varomoji jėga – darbuotojai (C8-4)
	Mūsų įstaiga yra inovatyvi (C8-5)
	Norint išlikti rinkoje, privalome visuomet tobulėti (C8-6)
	Mes įdentifikuojame problemas (C8-7)
	Ieškome sprendimo būdų (C8-8)
Atvirai ir konstruktyviai bendraujame (C8-9)	
Įstaigos vertybės yra visiems žinomos (C8-10)	
Įstaigos vertybės neprieštarauja darbuotojų įsitikinimams (C8-11)	
Atskiro asmens darbo vertinimas atliekamas bendradarbiaujant su kolegomis (profesionalais), o ne aukščiausio lygio vadovybe (C8-12)	

	Besimokančios organizacijos bruožų (ne)priskyrimo VŠĮ CP pagrindimas	10 PRIEDAS Suteikiami darbuotojams įgaliojimai, kaip žmonių potencialo vystymo priemonė (C8-13) Siekiant užtikrinti mokymąsi, skatiname nuomonių įvairovę (C8-14) Konfliktai turi egzistuoti, nes būtent kilus prieštaravimams galima rasti naujus sprendimus (C8-15) Taip, priskirčiau (E8-1) Galima būtų priskirti, jei tai vyktų nuosekliai ir sistemingai (F8-1) Šiuo metu – ne (F8-2) VŠĮ CP priskirčiau prie besimokančių organizacijų (G8-1) Darbuotojai mokomi sistemingai ir tikslingai (G8-2) Ne (H8-1)
Mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso planavimas ir įgyvendinimas	Atsakingi darbuotojai	Padalinių vadovai (A1-1) Administratoriai (A1-2) Pavaduotojai (A1-3) Direktorius (A1-4) Paskirta Teisės ir personalo skyriaus vyriausioji personalo specialistė (B1-1) Paraiškas užpildo kiekvieno skyriaus darbuotojas (C1-1) Nėra (D1-1) Tobulinimosi planus sudaro padalinių/skyrių vyr. slaugytojos (D1-2) Tobulinimosi planus sudaro vedėjai (D1-3) Nėra atsakingo darbuotojo (E1-1) Tokių darbuotojų nežinau (F1-1) Kvalifikacijos kėlimo kursus gydytojams paskelbia skyriaus vedėjas, kuomet jie pasirodo med. periodikoje rugpjūčio mėn. (F1-2) Mokymosi ir tobulinimosi planus slaugytojams mokytis SDTSC sudaro vyr. slaugytojas (G1-1) Personalo skyriaus darbuotojos tarpininkauja gavus kelialapius į tobulinimosi kursus (H1-1) Nėra tokio padalinio, kuris planuotų ir organizuotų nuoseklų mokymąsi (C5-2) Sprendžia darbuotojo padalinio tiesioginis vadovas (C6-2)
	Licencijos gavimo/tešimo aktualumas	Pagal galiojančius teisės aktus medicinos personalas turi išklaudyti privalomas valandas licencijai pratęsti (B2-1) Reikalingi kursai licencijai pratęsti (F2-2) Reikiamą tobulinimosi valandų skaičių (H2-2) Reikalingų valandų licencijai pratęsti (H2-3) Pirmumas teikiamas tiems, kam būtinos išklaudyti valandos licencijai pratęsti (B6-2) Pagal trūkstamą tobulinimosi valandų poreikį (E6-1) Licencijai pratęsti (E6-2)
	Asmeninė atsakomybė	Kiekvienas darbuotojas pats pagal poreikį renkasi aktualius jam kursus ar dalyvauja konferencijose (H1-4) Tai kiekvieno asmeninis reikalas (F2-1) Dalis darbuotojų patys susiranda mokymus (B5-7) Pagal asmeninius sutarimus (D5-3)

	Asmeninė atsakomybė	10 PRIEDAS Visi kiti kursai tavo asmeninis reikalas, iš kur gausi lėšų (F11-2)
	Mokymo(si)/ tobulinimo(si) proceso planavimo eiga	Ji apibendrina medicinos personalo pateiktą poreikį, perduoda administracijai svarstyti ir teikia paraiškas mokymo įstaigoms (B1-2)
		Pateikiama Personalo skyriui (C1-2)
		Pateikia Personalui (D1-4)
		Perduoda Personalo skyriui (G1-2)
		Vietiniai mokymosi planai sudaromi ir aptariami su slaugytojais (G1-3)
		Kiekvienais metais pildomos paraiškos ir teikiamos Personalo skyriui (A5-1)
		Suderinus su padalinių vadovais (A5-2)
		Mokymosi įstaigos kartą metuose skelbia temas (B5-1)
		Per nustatytą laikotarpį medicinos personalas pateikia paraiškas (B5-2)
		Metų bėgyje mokymosi įstaiga atsiunčia pakvietimus į organizuojamus kvalifikacijos kėlimo užsiėmimus (B5-5)
		Atliekamas vertinimas (A6-1)
		Yra paruoštas kiekvienam padaliniui, pagal specifiką, kompetencijų vertinimo modelis (A6-2)
		Paraiškas teikia visi norintys (B6-1)
		Pagal pateiktą sąrašą ir būtinumą (C6-1)
		Kuris teikia administracijai (C6-3)
		Atrankos nėra (D6-1)
		Mokyti (specializacijai) slaugytojai atrenkami pagal poreikį tai pareigybei (G6-1)
		Tobulinasi slaugytojai dalyvaudami nuotolinio mokymosi programose (G6-2)
		Siunčiami į SDTSC (G6-3)
		Dalyvauja konferencijose (G6-4)
		Dalyvauja įstaigoje (G6-5)
		Kadangi sistemos nėra (H6-1)
		Mokymų, kurie vyksta CP iniciatyva, nežinau (D11-1)
Sąlygų sudarymas	Antri metai, kaip dirba anglų kalbos mokytoja, kuri moko norinčiuosius (H1-2)	
	Padalinių susirinkimų metu kviesti lektoriai pristato aktualius diagnostikos ir gydymo klausimus (H1-3)	
	Pagal SAM patvirtintą tvarką medicininės srities darbuotojams (A2-1)	
	Pagal galiojančias vidaus tvarkas darbuotojai išleidžiami kelti kvalifikacijos paliekant vidutinį darbo užmokestį, esant reikalui pavaduoja kolegos (B2-2)	
	VšĮ Centro poliklinika vykdė žmogiškųjų išteklių projektą, finansuojamą ES lėšomis, kurio metu per projekto vykdymo laikotarpį, buvo apmokyti 823 darbuotojai (B2-3)	
	Sudaromos sąlygos tobulintis universitetų, kitų tobulinimo bazių organizuojamuose cikluose (C2-1)	
	Nežinau (D2-1)	
	Neturiu nuomonės (D2-2)	

	Sąlygų sudarymas	<p style="text-align: right;">10 PRIEDAS</p> <p>Derinama individualiai pagal darbuotojo poreikius, norus, darbo užtikrinimą (E2-1)</p> <p>Pagirtinas pavyzdys, tobulinimosi kursai, finansuojami iš europinių struktūrų fondų (F5-1)</p> <p>Tačiau projektas baigėsi (F5-2)</p> <p>Paskutiniai aktyvūs darbuotojų mokymai buvo organizuoti 2011 metais (H5-1)</p> <p>Geras pavyzdys: anglų kalbos mokymosi kursai (F6-1)</p> <p>Kiekvienu atveju sprendžiama individualiai (H6-2)</p> <p>Projektu pasinaudojo labai didelė darbuotojų dalis (B11-4)</p>
	Lėšų skyrimas	<p>Kiekvienais metais yra numatomos lėšos, jei naujos paslaugos ar med. manipuliacijos įtraukiamos į metinį veiklos planą (A2-2)</p> <p>Už kursus moka pats darbuotojas (C2-2)</p> <p>Įstaiga moka vidutinį darbo užmokestį (C2-3)</p> <p>Į kvalifikacijos tobulinimosi kursus išleidžiama mokant vidutinį darbo užmokestį (H2-1)</p> <p>CP turėtų leisti susirinkti, mokant vidutinį darbo užmokestį (nežiūrint į tai, ar tai kursai, ar konferencijos) (H2-4)</p> <p>Gavus paramą iš ES struktūrinių fondų (H5-2)</p> <p>Yra nemokami universitetai (A11-1)</p> <p>Yra nemokami kolegijos (A11-2)</p> <p>Yra ir mokami (A11-3)</p> <p>Taip, planuojamos lėšos (A11-4)</p> <p>Teikiami projektai ES (A11-5)</p> <p>Nuosavos darbuotojų lėšos (A11-6)</p> <p>Deja, mokami (B11-1)</p> <p>Nemokamų kvietimų gauname labai nedaug (B11-2)</p> <p>Puiki galimybė buvo ES lėšomis vykdomas projektas (B11-3)</p> <p>Dėl šios priežasties aktualūs išlieka įvairių vaistų/įrangos tiekimo kompanijų apmokami mokymai (B11-5)</p> <p>Daugiausiai tik mokami (C11-1)</p> <p>Keliant kvalifikaciją, moka darbuotojas (D11-2)</p> <p>Kursai dažniausiai mokami (E11-1)</p> <p>Prašome farmacinių kompanijų paramos (E11-2)</p> <p>Pažangus pavyzdys: anglų kalbos kursai. Jie nemokami darbuotojams (F11-1)</p> <p>Administracija apmokės, jei pati inicijuos konkretų pageidavimą, konkrečiam asmeniui (F11-3)</p> <p>Taip, SDTSC (G11-1)</p> <p>Darbuotojui mokamas vidutinis darbo užmokestis (G11-2)</p> <p>Esant būtinybei už darbuotojo mokymą moka įstaiga (G11-3)</p> <p>Didžiają dalimi – taip (H11-1)</p> <p>Gali būti mokamas vidutinis darbo užmokestis (H11-2)</p> <p>Gali būti apmokami kursai, jei tai reikalinga konkrečiai veiklai vykdyti (H11-3)</p>

Mokymo(si)/ tobulinimo(si) proceso įgyvendinimo eiga		Administracija rodo iniciatyvą, tik turėdama labai konkrečių pareikalavimą kvalifikacijai kelti konkrečiam asmeniui (F2-3)
		Slaugytojai mokosi SDTSC (G2-1)
		Dalyvauja nuotolinio mokymo programose (G2-2)
		Pastoviai tobulina kompiuterinį raštingumą (G2-3)
		Savišvieta (G2-4)
		Kurias tvirtina įstaigos administracija (B5-3)
		Pateikia mokymosi įstaigai (B5-4)
		Šis procesas vyksta sistemingai (B5-6)
		Ne Lietuvos mokymosi įstaigose (B5-8)
		Savarankiškai vyksta į tarptautinius renginius (B5-9)
		Šis procesas individualus ir nesistemingas (B5-10)
		Mokymai vykdomi (C5-1)
		Bendrai nevykdo (D5-1)
		Kiekvienas padalinys vykdo (D5-2)
		Sistemiškai organizuojami būtinosios pagalbos kursai (E5-1)
		Sistemingumo ir nuoseklumo nėra (F5-3)
		Mokymai organizuojami SDTSC (G5-1)
		Mokymai organizuojami kolegijose (G5-2)
		Nuotolinės programos (G5-3)
		Vietiniai (G5-4)
	Yra sistemiški ir nuoseklūs (G5-5)	
Mokymo(si) ir tobulinimo(si) efektyvumo įvertinimas ir problemos	Vertinimo būdai	Žinių, mokymosi, tobulinimosi efektyvumą vertina pačios mokymo organizacijos (B12-1)
		Jei mokymai vidiniai, testuojame ir anketuojame (B12-2)
		Vadovaujantis Kompetencijų vertinimo įsakymu (C12-1)
		Kompetencijų vertinimas (E12-1)
		Anketos būtinosios pagalbos žinių įvertinimui (E12-2)
		Formaliai yra kompetencijų vertinimo sistema (F12-1)
Dabartis ir perspektyva		Rezultatai neblogi, gerai būtų juos išlaikyti (A13-2)
		Kaip ir toliau leisti darbuotojus į tobulinimosi kursus (C13-1)
		Pagrindinis veiksnys, kuris lemia organizacinės kultūros sukūrimą – vadovybė (C13-2)
		Stengiamės sudaryti darbuotojams sąlygas tobulintis (E13-1)
		Isiklausome į darbuotojų poreikius ir galimybes (E13-2)
		Strateginis požiūris: investuoti į darbuotojų žinias įstaigai naudinga (F13-1)
		Geriausias tobulėjimo būdas – investicijos į žmogiškąjį kapitalą (C14-1)
		Mokydami darbuotojai sukuria besimokančios ir imlios mokslui organizacijos įvaizdį (C14-2)
		Yra darbuotojų, kurie įstaigoje moko praktikantus, internus, rezidentus (C14-3)
		Darbuotojai smalsūs (E14-1)
		Darbuotojai nuolatos tobulinasi (E14-2)
		Darbuotojai domisi naujovėmis (E14-3)

	Mokymo(si)/ tobulinimo(si) įvertinimo procesas	<p>Jei kyla dažni klausimai panašiomis temomis, organizuojami seminarai, kviečiamas lektorius arba klausimas nagrinėjamas susirinkimo metu (E12-3)</p> <p>Darbuotojas gauna mokymosi ar tobulinimosi sertifikatą (G12-1)</p> <p>Susirinkimo metu supažindina kolegas su įgytomis naujomis žiniomis (G12-2)</p> <p>Nevykdomas (H12-1)</p>
	Esminės problemos	<p>Pavadinimai tobulinimosi metu (A13-1)</p> <p>Vykiant plataus masto mokymus, neįmanoma išleisti daug darbuotojų vienu metu mokytis, nes sutrinka paslaugų teikimas ir jų prieinamumas gyventojams (B13-1)</p> <p>Ne visi darbuotojai pajėgūs susimokėti už mokymus (B13-2)</p> <p>Galbūt galėtų būti daugiau aktualių mokymų darbo vietoje (B13-3)</p> <p>Nukenčia finansiškai (D13-1)</p> <p>Motyvacija (D13-2)</p> <p>Turi būti motyvacinė sistema, kuri skatintų tobulėti: moralinis pasitenkinimas ir finansinis skatinimas (F13-2)</p> <p>Neabejotinai atsirastų grįžtamasis ryšys (F13-3)</p> <p>Papildomas finansavimas (H13-1)</p> <p>Turėtų šiame procese aktyviau dirbti personalo skyrius (A14-1)</p> <p>Turėti įstaigos strateginius tikslus, nuosekliai planuoti ir kryptingai juos įgyvendinti (B14-1)</p> <p>Sudarius motyvuojančias darbo sąlygas (įskaitant ir darbo užmokesčio dydį) (B14-2)</p> <p>Pritraukti apmokytus darbuotojus (B14-3)</p> <p>Mokymai turi vykti nuosekliai (D14-1)</p> <p>Mokymai turi vykti pagal iš anksto numatytus poreikius ir sudarytus planus (D14-2)</p> <p>Šiuo metu indėlis į žmogiškuosius išteklius atsilieka nuo pastangų, kurios daromos, sprendžiant techninius procesus, įdiegiant naujas technologijas poliklinikoje (F14-1)</p> <p>Mokymas ir tobulinimas turi vykti planingai (G14-1)</p> <p>Reikia sukurti tvarką, reglamentuojančią tobulinimosi proceso eigą (H14-1)</p>