MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Violetos Čiuplytės
(Viešojo administravimo programos
Švietimo įstaigų administravimo specializacija)

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS „X“ ŠVIETIMO CENTRE

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas
Doc. Žilvinas Židonis

Vilnius, 2007

TURINYS

ĮVADAS

1. **ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS TEORINIAI ASPEKTAI.....5**

1.1 Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas.....5

1.2 Žmogiškųjų išteklių planavimas.....9

1.3 Darbo analizė, personalo paieška ir atranka.....11

1.4 Naujo personalo socializacija.....13

1.5 Personalo vertinimas.....14

1.6 Personalo mokymas, tobulinimas, ugdymas ir karjeros planavimas.....15

1.7 Organizacijos ir individualių tikslų derinimas.....20

2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS „X“ ŠVIETIMO CENTRE.....23

2.1 „X“ Švietimo centro veikla ir struktūra.....23

2.2 Žmogiškųjų išteklių planavimas „X“ Švietimo centre..... 24

2.3 Personalo paieška, kandidatų atranka ir naujų darbuotojų mokymas „X“ Švietimo centre.....27

3. „X“ ŠVIETIMO CENTRO DARBUOTOJŲ APKLAUSA.....33

3.1 Organizacija analizuoja, valdo ir tobulina žmogiškuosius išteklius, atsižvelgdama į strategiją ir planavimą.....35

3.2 Organizacija nustato, plėtoja ir panaudoja darbuotojų gebėjimus, sieja individualius, komandinius ir organizacijos siekis ir tikslus.....41

3.3 Organizacija plėtoja dialogą ir įtraukia darbuotojus, įgalindama juos veikti.....46

3.4 „X“ Švietimo centro darbuotojų apklausos apibendrinimas.....49

IŠVADOS.....53

LITERATŪRA.....55

ANOTACIJA.....57

SANTRAUKA.....58

RESUME.....59

PRIEDAI.....60

ĮVADAS

Kiekviena organizacija nori, kad jos veikla būtų kuo efektyvesnė ir našesnė. Viskas priklauso nuo požiūrio į valdymą. Teisingo požiūrio esmę galima išdėstyti labai trumpai – sėkmę lemia kokybė, o kokybę pasiekia žmonės. Organizacijos veikloje ir valdyme personalas užima ypatingą vaidmenį. Tačiau žmonės yra visi skirtingi ir kiekvienas iš jų susikūręs individualius tikslus ir siekius, kurie nebūtinai gali sutapti su organizacijos tikslais. Todėl organizacija aukščiausių rezultatų pasieks tik tada, kai pripažins darbuotoją kaip asmenybę, suderins jo asmeninius siekius su organizacijos iškeltais tikslais. Šias problemas ir kitus klausimus, susijusius su personalo valdymu, planavimu, mokymu ir vertinimu apima žmogiškųjų išteklių vadyba.

Problematiškumas ir aktualumas. Žmogiškųjų išteklių vadybos sistemą nagrinėjo nemažai autorių (J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr., G. Dessler, N. Thom, A. Sakalas, V. Šilingienė ir kt.), tačiau dauguma jų analizavo bendrus šios sistemos aspektus, nepakankamai akcentuodami žmogiškųjų išteklių vadybos specifinius bruožus kvalifikacijos kėlimo institucijose. Pasirinkta nagrinėti organizacija yra: a) kvalifikacijos kėlimo institucija; b) viešoji institucija; c) inovacijų institucija; d) informacinių technologijų (toliau tekste IT) koordinavimo institucija. Darbas aktualus tuo, kad „X“ Švietimo centras yra ne tik viešoji kvalifikacijos kėlimo institucija, kas būdinga daugeliui kitų tokios pakraipos organizacijų, bet dar ir atsakingas už inovacijas, jų skatinimą bei naujų IT koordinavimą. Šios veiklos kryptys „X“ Švietimo centrą išskiria iš kitų viešųjų kvalifikacijos kėlimo institucijų. IT – nuolat tobulėjanti sritis, kurios kaitos tempai yra dažnai įvardijami kaip patys sparčiausi, lyginant su kitomis gyvenimo sritimis. Niekam jau nebekelia abejonių IT integracijos svarba, nebekalbant jau apie elementarų kompiuterinį raštingumą. Šiame darbe ir bandysime atskleisti šios išskirtinės organizacijos menkai išnagrinėtus ,specifinius, žmogiškųjų išteklių valdymo bruožus.

Kad organizacijų atliekamas darbas būtų kokybiškas, o veikla kryptinga, organizacijos turi save nuolatos vertinti ar būti vertinamos. Išsiaiškinus stipriąsias ir tobulintinas veiklos sritis, organizacijos gali koreguoti savo veiklą. Siekdama, kad Lietuvos viešojo administravimo sistema būtų kryptingai bei nuosekliai tobulinama, Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2004 metų balandį patvirtino Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategiją[1], o 2005 metų vasarį – šios strategijos įgyvendinimo 2005 - 2006 metų priemonių planą[2]. Tikimasi, kad įgyvendinus šią strategiją bus sukurta skaidri, veiksminga, į rezultatus ir tinkamą asmenų aptarnavimą orientuota viešojo administravimo sistema, pagrįsta informacinėmis technologijomis.

[1] Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos, 2004 m. balandžio 28 d. Nr. 488.
[2] Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2005 – 2006 metų priemonių plano patvirtinimo, 2005 m. vasario 21 d. Nr. 197.

Darbo tikslas: Išsiaiškinti ir išanalizuoti kaip vykdomas žmogiškųjų išteklių valdymas „X“ Švietimo centre; sukurti tokio valdymo modelį ir išanalizuoti šio modelio stipriąsias ir silpnąsias puses.

Darbo objektas: „X“ Švietimo centro žmogiškųjų išteklių vadyba.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti teorinius žmogiškųjų išteklių vadybos aspektus.
2. Išanalizuoti „X“ Švietimo centro žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą.
3. Atlikti „X“ Švietimo centro darbuotojų apklausą.
4. Išanalizuoti gautus „X“ Švietimo centro darbuotojų apklausos rezultatus bei sukurti Centre naudojamą žmogiškųjų išteklių vadybos modelį.

Tyrimo metodai: teisinių dokumentų analizė, mokslinės literatūros analizė, „X“ Švietimo centro dokumentų analizė, statistinių duomenų analizė, anketinė apklausa ir interviu.

Darbo struktūra. Darbą sudaro 3 dalys. Pirmoje darbo dalyje „Žmogiškųjų išteklių vadybos teoriniai aspektai“ apžvelgiama žmogiškųjų išteklių valdymo sampratų įvairovė, kuri egzistuoja lietuvių ir užsienio autorių darbuose. Taip pat analizuojamos žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindinės sritys: planavimas, personalo paieška ir atranka, socializacijos procesas, personalo vertinimas, mokymas ir karjeros planavimas, organizacijos ir individualių tikslų derinimas.

Antroje darbo dalyje „Žmogiškųjų išteklių valdymas „X“ Švietimo centre“ analizuojama Centro vykdoma veikla ir struktūra, personalo planavimo, paieškos, atrankos ir mokymo ypatumai „X“ Švietimo centre.

Trečiojoje darbo dalyje „„X“ Švietimo centro darbuotojų apklausa“ analizuojami Centro darbuotojų apklausos rezultatai. Ši dalis padalinta į tris skyrius, atsižvelgiant į Bendrojo vertinimo modelio trečiojo bloko „Žmogiškųjų išteklių vadyba“ pagrindinius klausimus. Trečios dalies pabaigoje apibendrinami apklausos rezultatai, pateikiamas „X“ Švietimo centro žmogiškųjų išteklių valdymo modelis, bei šio modelio silpnosios ir stipriosios pusės.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados.

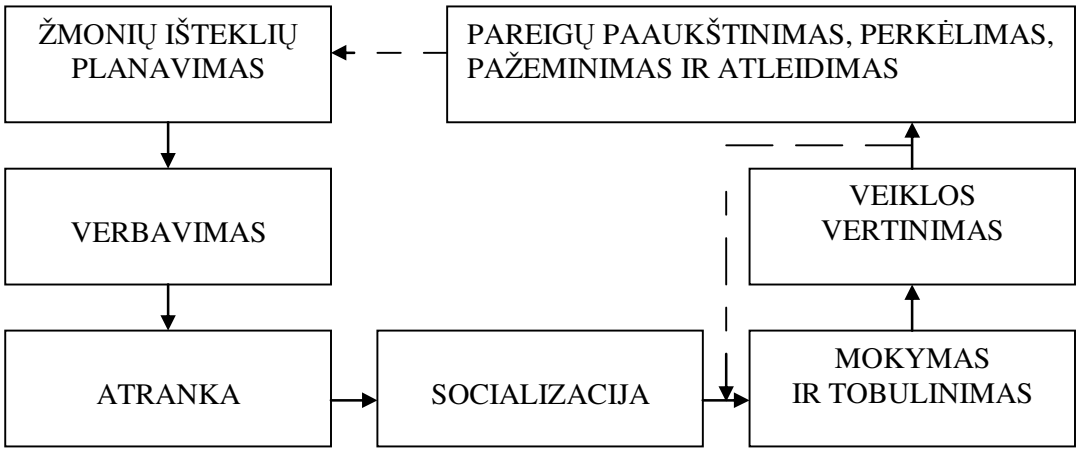
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS TEORINIAI ASPEKTAI

Žmonės turi skirtingas asmenines savybes, kurios kinta priklausomai nuo aplinkos. Kiekvienas žmogus – individualybė, todėl yra be galo sunku suburti tokius žmones į vieną grupę, kuri siektų vieningo tikslo. Nuo to priklauso organizacijos sėkmė. Todėl vadovams privalu išmanyti žmonių išteklių valdymo specifiką, pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo bei ugdymo teorijas, suvokti darbuotojų veiklos motyvacijos esmę, gebėti planuoti ir koordinuoti personalo kvalifikacijos tobulinimą. Žmonių išteklių valdymas apima tradicines valdymo sritis, kurias šiame skyriuje ir bandysiu apžvelgti.

1.1 Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas

J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr. knygoje Vadyba (2005 m, Kaunas) žmogiškųjų išteklių valdymą apibrėžia kaip valdymo funkciją, kai vadovai verbuoja, parenka, moko ir tobulina organizacijos narius. Taip pat tie patys autoriai šią sąvoką įvardija kaip patariamąją funkciją, kai žmonių išteklių vadovai teikia paslaugas ir patarimus linijiniams tos organizacijos vadovams. Žmogiškųjų išteklių valdymo personalas gali pasiūlyti patarimų, pagrįstų tyrimais ir analize, naujų idėjų, alternatyvų, pasiūlymų teisiniais, finansiniais ir politiniais klausimais. Kitaip sakant tokio personalo paskirtis – išlaisvinti linijinius vadovus nuo šalutinių darbų, kad vadovai galėtų netrukdomi atlikti savo linijinę funkciją. Žmonių išteklių procesas, anot autorių susideda iš septynių dalių, pavaizduotų 1 pav.

1 pav. *Žmonių išteklių valdymo procesas (J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr., 2005 m)*



1. *Žmonių išteklių planavimo* paskirtis – užtikrinti, kad į personalo poreikį būtų laiku ir tinkamai atsižvelgta. Šį darbą labai palengvino informacinės technologijos, kurių dėka organizacijos gali lengviau ir greičiau kaupti ir sisteminti informaciją apie jau dirbantį personalą, bei efektyviau naudoti šią informaciją naujo personalo paieškai.

2. *Verbavimas* susijęs su kandidatų, atitinkančių organizacijos žmogiškųjų išteklių poreikį, atrinkimu. Reikiamas kandidatas ieškomas spaudos, interneto, įdarbinimo agentūrų pagalba arba vizitų į universitetus metu.

3. *Atrankos* metu vertinami kandidatai atsižvelgiant į jų užpildytas anketas, gyvenimo aprašymus, pokalbius, testus, rekomendacijas. Geriausiai atitinkančių reikalavimus kandidatų sąrašas patenka į vadovų rankas.

4. *Socializacijos* paskirtis – padėti naujiems darbuotojams pritapti, adaptuotis naujoje darbo aplinkoje. Naujokai supažindinama su naujais kolegomis, jiems priskirtais darbais, organizacijos kultūra ir politika, taip pat paaiškinama ko iš jų tikimasi.

5. *Mokymo ir tobulinimo* tikslas – pagerinti darbuotojo gebėjimus, kad jis galėtų dar efektyviau vykdyti jam priskirtas funkcijas. Kitas tikslas - paruošti darbuotoją naujoms, aukštesnėms pareigoms užimti.

6. *Veiklos vertinimas* atliekamas norint patikrinti, kiek darbuotojo darbo rezultatai atitinka šiam darbui iškeltus reikalavimus bei standartus. Priklausomai nuo darbo rezultatų, darbuotojas gali būti papildomai mokomas, pažemintas, atleistas ar paaukštintas pareigose. Personalo skyrius atsakingas už objektyvią vertinimo sistemą.

7. *Pareigų paaukštinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas* rodo darbuotojo vertę organizacijoje. Gerai dirbantys darbuotojai įvertinami, jiems gali būti skiriama premija arba pareigų paaukštinimas. Blogus darbo rezultatus rodantiems darbuotojams gresia pažeminimas pareigose ar atleidimas iš pareigų. Vienu ar kitu atveju, visi šie veiksmai daro įtaką žmonių išteklių planavimui.

A. Sakalas savo knygoje Personalo vadyba (1998 m. Vilnius) teigia, kad žmogiškųjų išteklių vadyba nagrinėja efektyvaus personalo naudojimo problemas, įvertindama tiek įmonės, tiek individo interesus. Pasak autoriaus, žmogiškųjų išteklių valdymas siekia suderinti didžiausią darbo efektyvumą ir optimalias darbo sąlygas kiekvienam organizacijos nariui. Tam tikslui autorius išskiria dvi svarbiausias šios vadybos dalis – *personalo organizavimą* ir *personalo valdymą* (1 lentelė). Personalo organizavimas susijęs su personalo atliekamomis funkcijomis, o personalo valdymas priklauso vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimo sričiai. Tačiau aiškios ribos tarp abiejų dalių nubrėžti negalime, nes pvz. personalo organizavime dalyvauja ne tik personalas, bet ir vadovai, arba pvz. nuo apmokėjimo priklauso ir personalo motyvacija.

1 lentelė *Personalo vadybos turinys (A. Sakalas 1998 m)*

PERSONALO VADYBA	
PERSONALO ORGANIZAVIMAS	**PERSONALO VALDYMAS**
• Personalo apskaita ir statistika • Darbuotojų poreikio planavimas • Darbuotojų priėmimas, perkėlimas, atleidimas • Darbo organizavimas ir apmokėjimas • Kvalifikacijos kėlimas	• Bendradarbių pažinimas • Bendradarbių motyvavimas • Poveikio priemonių taikymas • Valdymo stiliai • Valdymo metodai

G. Dessler knygoje „Personalo vadybos pagrindai“ (2001 m. Kaunas) žmogiškųjų išteklių vadybą apibrėžia kaip praktinį darbą ir politiką, kad vadovai vadovaudami verslui galėtų dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti į darbą, apmokyti, įvertinti darbą, už darbą atlyginti ir sudaryti saugią ir teigiamą darbo aplinką. Personalo vadyba aprėpia 11 sričių (2 pav.).

2 pav. *Personalo vadybos sritys (G. Dessler 2001 m)*



Kodėl personalo valdymas yra toks svarbus? Atsakymą gausime atsakius į klausimą – ko organizacijos vadovas nenori? Nenori į darbą priimti netinkamų darbuotojų, nenori didelės personalo kaitos, nenori nenašiai dirbančių darbuotojų, nenori, kad dėl nepakankamo mokymo darbas taptų neefektyvus, nenori būti nubaustas už nesaugias darbo sąlygas.

A. Sakalo, V. Šilingienės darbe „Personalo valdymas“ (2000 m. Kaunas) žmogiškųjų išteklių valdymo terminas apibrėžiamas kaip specifinė valdymo rūšis, kuri egzistuoja tik socialinės organizacijos rėmuose. Kitaip sakant, žmogiškųjų išteklių valdymas – sistema, užtikrinanti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų. Jei nebus suderinti organizacijos narių asmeniniai tikslai su organizacijos iškeltu tikslu, nevyks kryptinga visos organizacijos veikla. Žmogiškųjų išteklių vadyba kaip tik ir stengiasi išspręsti šią problemą - suderinti ir pasiekti organizacijos ir jos narių tikslų atitikimo. Kad egzistuotų organizacija reikalingos 4 sąlygos – išsikelti tikslą, pasamdyti personalą, įdiegti personalo valdymą bei sukurti organizacijos kultūrą.

Knygos Viešoji vadyba (2004 m. Vilnius) autoriai N.Thom ir A. Ritz personalo vadybą, įvardija kaip proceso modelį, kurį sudaro: personalo paieška, vertinimas, išlaikymas, tobulinimas ir atleidimas (3 pav.). Procesas prasideda paieška, o baigiasi atleidimu.

3 pav. *Bendroji personalo vadybos koncepcija (N.Thom ir A. Ritz 2004 m.)*



Personalo vadybos orientavimas į strateginius tikslus padeda surasti ir įtvirtinti ilgalaikius personalo politikos tikslus, o vadovaujantis šiais tikslais koordinuoti atskiras personalo vadybos funkcijas.

Sisteminės netiesioginės valdymo funkcijos, apimančios vadovų ir darbuotojų darbą, ryškiai skiriasi nuo tiesioginį poveikį konkrečiam darbuotojui turinčių vadybos funkcijų. Personalo vadybininkai tiesiogiai koordinuoja minėtus penkis personalo valdymo proceso etapus, todėl personalo valdymo proceso funkcijos taip pat susideda tiek ne iš tiesioginės sisteminės, tiek ir iš tiesioginės aktyvios valdymo dalių.

Personalo vadyba taikoma siekiant keisti darbuotojų motyvaciją bei kvalifikaciją. Ši sritis stipriai veikiama aplinkos (kultūros, struktūrų ir procesų pokyčių). Pasikeitusios pažiūros ir vertybės keičia personalo valdymo metodus, veikia darbuotojus, jų motyvaciją, skatina siekti užsibrėžtų tikslų. Autoriai taip apibrėžia viešųjų institucijų personalo vadybos tikslą - „personalas - ne tik svarbiausias viešųjų institucijų išteklius, bet ir jautriausia sritis, todėl jam vadovaujant reikia pasitelkti naujausius metodus, remtis naujausiais personalo vadybos mokslinių tyrimų rezultatais“.

Autoriai mato tokias personalo valdymo viešosiose institucijose problemas:

- Motyvacijos siekti rezultatyvumo stygius
- Valstybės tarnautojų statusas
- Galimybių tobulėti ir kelti kvalifikaciją stoka
- Netobulos darbuotojų skatinimo ir atlygio už darbą sistemos
- Automatiškai vykdomas kilimas karjeros laiptais
- Reformų reikalinga personalo atrankos sistema

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių vadybos terminas traktuojamas labai įvairiai. Skirtingi autoriai pabrėžia skirtingus žmogiškųjų išteklių vadybos aspektus, vieni labiau akcentuoja vadovų veiklos svarbą bei sėkmę lemiančius bruožus, kiti organizacijoje vykstančius socialinius procesus. Bet išnagrinėjus skirtingus požiūrius, galime teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra netrumpalaikis procesas, tai besitęsianti procedūra, kurios tikslas - parūpinti tinkamos kvalifikacijos žmones, tada kai jų organizacijai reikia, juos apmokyti, supažindinti su organizacijos kultūra, nukreipti darbuotojų veiklą organizacijos tikslams įgyvendinti ir įvertinus atliktą darbą atsilyginti.

1.2 Žmogiškųjų išteklių planavimas

Planavimo reikšmė organizacijų valdyme nenuginčijama. Posakis „valdyti - reiškia numatyti“ rodo planavimo svarbą. Nes numatyti – tai reiškia suplanuoti laukiamą rezultatą, kryptingas veiklas, numatyti etapus ir tiems etapams įgyvendinti metodus. Kasdien spartėjančiame gyvenimo tempe planavimas tampa vienu reikšmingiausių organizacijos veiksmų. Tai padeda išvengti nesusipratimų, numatyti veiksmų silpnąsias ir stipriąsias puses, pasiekti bendrų organizacijos ir jos narių tikslų. Violeta Gubicaitė – Šilingienė (Kolektyvinis valdymas, 1998 m. Kaunas) planavimą vadina procesu, susidedančiu iš keleto etapų. 2 lentelėje pateikiami skirtingų autoriai požiūriai į planavimo procesą.

2 lentelė *Planavimo procesas*

AUTORIAI	PLANAVIMO ETAPAI
K. Kilenas	1. Tikslų iškėlimas 2. Prielaidų nustatymas 3. Alternatyvų nustatymas 4. Geriausios alternatyvos pasirinkimas 5. Plano sudarymas 6. Plano vykdymas
G. Kuncas S. O'Donelas	1. Galimybių įvertinimas 2. Tikslų nustatymas 3. Prielaidų įvertinimas 4. Alternatyvų nustatymas 5. Alternatyvų palyginimas ir įvertinimas 6. Veiklos plano pasirinkimas 7. Pagalbinių planų sudarymas 8. Biudžeto, kaip skaitmeninės plano išraiškos, sudarymas
M. Meskonas M. Albertas F. Hedouri	1. Misijos nustatymas 2. Tikslų nustatymas 3. Išorinės aplinkos analizė 4. Organizacijos vidinių silpnų ir stiprių pusių nustatymas 5. Strateginių alternatyvų analizė 6. strategijos pasirinkimas 7. Strategijos įgyvendinimas 8. Strategijos įvertinimas

Žmogiškųjų išteklių planavimas – tai būsimo organizacijos personalo poreikio planavimas, vertinantis tiek vidinius, tiek išorinius veiksnius (J.A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr. Vadyba, 2005 m, Kaunas). Žmonių išteklių poreikis gali būti nelabai aiškus. Todėl organizacijai, neplanuojančiai arba netikslingai planuojančiai personalo išteklius, gali kilti reali grėsmė likti be dalies personalo arba turėti per didelį personalą, dirbti su nekompetentingais ir netinkamais darbuotojais ir pan. Visi šie dalykai atitolina organizaciją nuo užsibrėžto tikslo. Pvz. pedagogų kvalifikacijos kėlimo centras tikisi padidinti darbo našumą įsigijęs dvidešimt kompiuterių, bet jei centras prieš tai nepradės samdyti ir mokyti žmonių, kaip naudotis naujomis technologijomis, kompiuteriai keletą savaičių ar net mėnesių stovės nenaudojami.

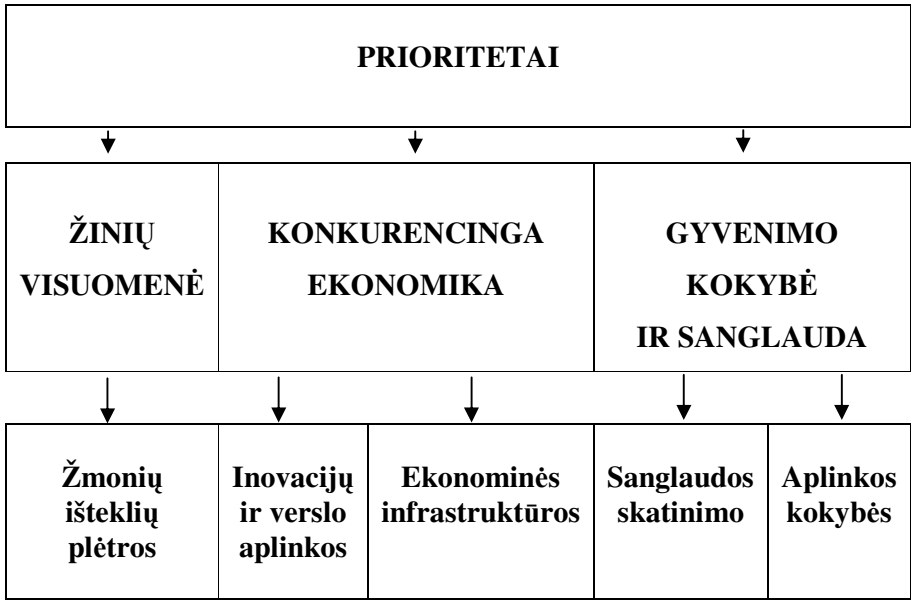
Žmonių išteklių planavimas apima keturias pagrindines kryptis: 1) ateities poreikio planavimas (kiek ir kokių žmonių reiks organizacijai); 2) ateities balanso planavimas (būsimų ir esamų darbuotojų skaičiaus lyginimas); 3) darbuotojų verbavimo ir atleidimo iš darbo planavimas; 4) darbuotojų tobulinimo planavimas.

Personalo poreikio planavimas – pagrindinė personalo organizavimo efektyvaus darbo prielaida, teigia A. Sakalas (Personalo vadyba, 1998 m. Vilnius). 1 priede parodytos atskirų darbų

ryšys su personalo poreikio planavimu. Išskirtos dvi lygiagrečios poreikio planavimo linijos - darbo vietų skaičius ir personalo raida. Planuojant personalo poreikį pirmiausia atsižvelgiama į darbo vietų ir darbuotojų prioriteto klausimus. Kiek ir kokių darbuotojų reikia turi nustatyti poreikio planas.

Kad žmogiškųjų išteklių planavimas yra svarbus rodo ir 2006 m. rugsėjo mėnesį Lietuvos Respublikos Finansų ministerijos parašytas projektas „2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa“, kuriame žmogiškųjų išteklių plėtra yra vienas iš prioritetų (4 pav.). Planuojama darbuotojų, įstaigų, verslo įmonių ir verslininkų gebėjimų prisitaikyti prie darbo rinkos pokyčių didinimas, įdarbinimo galimybių ir žmogiškųjų išteklių gerinimas.

4 pav. *Lietuvos 2007-2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategija*



1.3 Darbo analizė, personalo paieška ir atranka

Prieš priimant darbuotojus į darbą reikia aiškiai žinoti apie darbus, į kuriuos reikia darbuotojo, kokias darbuotojas atliks veiklas, už ką bus atsakingas. Taigi būtina darbo analizė, kurios rezultatas – *pareigybių aprašymas*. Pareigybių aprašyme nurodoma pareigybių pavadinimas, pareigos ir atsakomybė. Anot A. Sakalo (Personalo vadyba, 1998 m. Vilnius) *pareigybė* – tai darbo vieta, kurią užimti gali tik tam tikrą išsilavinimą, profilį, patyrimą, įgūdžius, asmenines savybes turintis darbuotojas. Darbuotojas privalo mokėti atlikti tai darbo vietai priskirtus reikalavimus, esant tam tikroms technikos, organizavimo ir darbo sąlygoms. Personalas – pareigybes užimantys asmenys.

Trumpas „X“ Švietimo centro *projektų vadovo* pareigybių aprašymas: į pareigas įeina metodininkų priėmimas į darbą, mokymas ir vadovavimas, projektų rašymas ir koordinavimas; atsakomybė už skyriaus darbo rezultatus; atsiskaito centro direktoriui.

Dažnai pareigybės aprašymas papildomas darbo apibūdinimu, kuris apibrėžia išsilavinimą, patirtį ir įgūdžius, kurių turi turėti asmuo, kad darbas vyktų efektyviai ir sklandžiai.

„X“ Švietimo centro *E.mokykla skyriaus vadovo* darbo apibūdinimas: pareigybei reikalingas: aukštasis išsilavinimas, geri darbo su kompiuteriu įgūdžiai, pageidautinas pedagoginis išsilavinimas, arba ne mažesnis, kaip trijų metų pedagoginio darbo stažas, užsienio kalbos (anglų, rusų ar kt.) mokėjimo pagrindai.

Naujų darbuotojų paieška gali būti vykdoma vidinėje arba šorinėje darbo aplinkoje. Pasirenkant vieną iš būdų, reikia atsižvelgti į privalumus ir trūkumus. Darbuotojų paieška vidinėje darbo aplinkoje, yra gera motyvavimo priemonė, suteikianti darbuotojams kilti karjeros laiptais. Be to, toks personalo paieško būdas yra pigesnis, greitesnis. Darbuotojai jau yra susipažinę su organizacijos kultūra ir filosofija, jau egzistuoja tam tikras ryšys tarp organizacijos ir darbuotojo. Taigi toks personalo paieškos būdas susijęs su mažesne rizika. Bet yra ir trūkumų: siaurėja pasirinkimo galimybė, didėja išlaidos darbuotojų kvalifikacijai kelti, įsivyrauja automatinis pareigų paaukštinimo mechanizmas, ilgas darbo stažas skatina abejingumą darbui.

Renkantis darbuotojų paiešką išorinėje darbo aplinkoje, didėja kandidatų pasirinkimo galimybė, o su juo ir naujos idėjos, informacija, kuri neleidžia įsigalėti abejingumui, skatina motyvaciją darbui. Tačiau tokia paieška daugiau kainuoja, ilgiau trunka paieškos procesas, atsiranda konkurencija, kuri blokuoja organizacijos darbuotojų galimybes kilti karjeros laiptais.

Po personalo paieškos etapo seka personalo atrankos etapas. Tikslas – parinkti tokį kandidatą, kuris atitiktų pareigoms keliamus reikalavimus, būtų kvalifikuotas ir motyvuotas darbui.

Bet kokios personalo atrankos išeities pagrindą sudaro du pamatiniai principai (N.Thom ir A. Ritz, Viešoji vadyba, 2004 m. Vilnius):

1. užimamai darbo vietai keliamų reikalavimų išmanymas;
2. keliamų reikalavimų ir kandidato turimų gebėjimų sutapimas.

Dažniausiai kandidatų atrankai taikomi instrumentai yra pokalbis ir kandidato pateiktų dokumentų analizė. Dokumentų analizė yra beveik kiekvienos atrankos sudedamoji dalis. Kai personalas atrenkamas iš vidinės darbo aplinkos, dažnai tai atliekama supaprastintai, arba šis metodas visai nenaudojamas. Reikia atsižvelgti į galimybę, kad pateikta kandidato dokumentuose informacija gali būti iškraipyta, siekiant pagerinti kandidato įspūdį.

Dokumentų analizė yra pokalbio dėl priėmimo į darbą pagrindas. Pokalbio metu: gaunama ir perteikiama informacija apie organizaciją ir kandidatą, išsiaiškinamos kandidato galimybės ir

tinkamumas, tinkamiausi kandidatai įtikinami apsispręsti dėl darbo, atsakoma į atvirus klausimus, aptariamos sutarties detalės.

1.4 Naujo personalo socializacija

Socializacija – tai procesas kurio metu naujam darbuotojui suteikiama reikalinga informacija, kad jis našiai dirbtų ir saugiai jaustųsi organizacijoje. Socializacija naudoja trijų tipų informaciją (3 lentelė).

3 lentelė *Socializacijai reikalinga informacija (A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr. 2005 m.)*

INFORMACIJA SOCIALIZACIJAI		
Apie kasdienę darbo tvarką	Apie organizacijos istoriją, tikslus, operacijas ir gaminius ar paslaugas, kaip darbuotojas prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo	Apie detalę organizacijos politiką, darbo taisyklių ir darbuotojų naudą

Suprantama, kad nauji darbuotojai prieš ateidami į nepažįstamą organizaciją jaučia nerimą. Jie jaudinasi, ar gerai atliks jiems pavestus darbus, ar nenuvils vadovų, ar sutars su naujais kolegomis, ar pritaps prie naujos organizacijos kultūros ir politikos. Jei sunkiai sekasi prisitaikyti, veikiama darbuotojo psichika, jis negali efektyviai dirbti. Todėl organizacija yra suinteresuota trumpinti adaptacijos laikotarpį. Personalo adaptavimu siekiama (A. Sakalas Personalo vadyba, 1998 m. Vilnius):

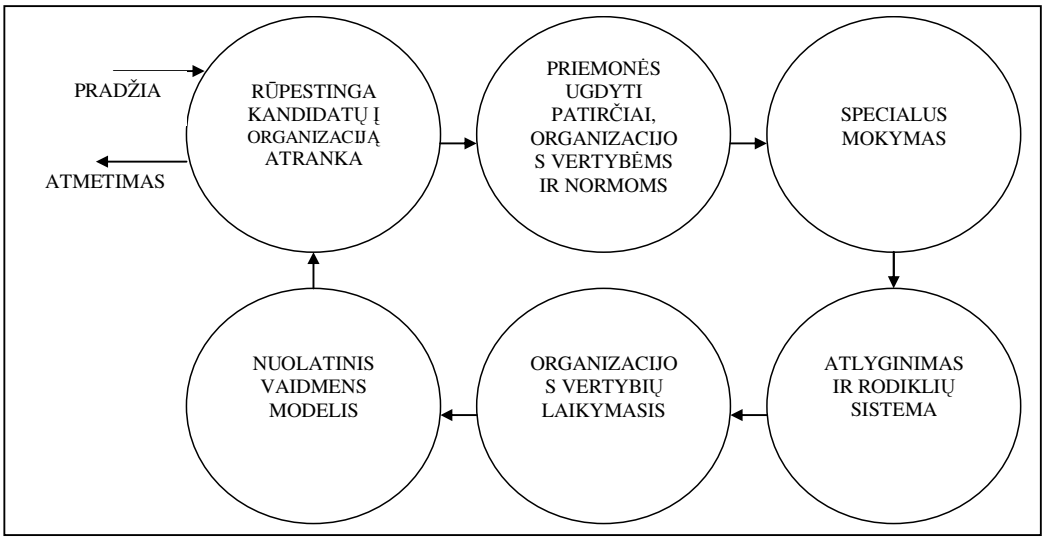
1. nurodyti kada ir kaip turi būti įvykdyti uždaviniai;
2. kontroliuoti, kad nebūtų pažeisti darbų terminai ir reikalavimai;
3. užtikrinti, kad būtų pašalinti veiklos efektyvumo trukdžiai;
4. užtikrinti sparčią naujo personalo adaptaciją.

Personalo reguliavimas apima:

1. supažindinimą su nauja darbo vieta;
2. informavimą apie veiklos uždavinius ir reikalavimus;
3. naujo darbuotojo stebėjimą.

F.S. Butkus (Organizacijos ir vadyba, 1996 m. Vilnius) teigia, kad socializacijai reikšmę turi organizacijos bruožai: istorija, dydis, technologijos, socialiniai uždaviniai, aplinka. Daug priklauso ir nuo pačių vadovų, atrankos, pirminės adaptacijos organizacijoje, mokymo, darbo vertinimo rodiklių sistemos (nuolat pateikiama informacija apie darbuotojo veiklą), organizacijos įvairovės ir vertybių (5 pav.).

5 pav. *Socializacijai padedančių kryptingų organizacijos vadovų veiksmų ciklas (F.S. Butkus 1996 m.)*



1.5 Personalo vertinimas

Norint plėtoti administracinio personalo ugdymą, motyvavimą ir apmokėjimą, siekiant išvengti automatinės atlyginimų sistemos, įsisenėjusios priėmimo į darbą tvarkos turi būti vykdomas darbuotojų atliekamos veiklos vertinimas.

Pagrindiniai vertinimo tikslai (N.Thom, A. Ritz Viešoji vadyba 2004 m. Vilnius):

- motyvacijos skatinimas;
- darbuotojų ugdymas;
- rezultatyvumo didinimas.

Darbuotojai vertinami nuolat, tiek priimant į darbą, tiek perkeliant į kitas pareigas, tiek nuolat atestuojant dirbančiuosius. Personalo įvertinimas įgalina: nustatyti darbuotojų tinkamumą tam tikroms pareigoms; įvertinti darbuotojų našumo didėjimo / mažėjimo potencialias galimybes; išaiškinti ypatingus tam tikros srities talentus; išaiškinti šalintinus trūkumus, suinteresuoti darbuotojus profesiškai ir morališkai tobulėti; sudaryti teisingo darbo apmokėjimo prielaidas;

mažinti klaidų tikimybę, parenkant, atleidžiant darbuotojus, organizuojant jų pareigybinį augimą ir pan. Personalo vertinimas susijęs ir su jų karjeros planavimu, nes atlikto personalo įvertinimo pagrindu gali būti sudaromi karjeros planai.

Siekiant išvengti vertinimo klaidų reikia laikytis šių pagrindinių taisyklių: vertinti reikia nuolatos, vis atnaujinamų duomenų pagrindu; privalu išvengti asmeninės draugystės, simpatijų ir antipatijų poveikio, todėl čia labai svarbus nepriklausomų ekspertų vaidmuo; įvertinti reikia kompleksiškai, o ne vadovaujantis "pirmu įspūdžiu"; labai svarbios vertinimo metodikos: jos turi būti teoriškai pagrįstos ir praktiškai aprobuotos; įvertinimo rezultatus būtina aptarti vadovo (komisijos) ir vertinamojo pokalbyje. Tikslas - išaiškinti vertinamojo trūkumus ir suformuluoti jų šalinimo būdus. Personalo įvertinimo pagrindu turėtų būti rengiama pareigybių / darbo vietų kvalifikacinė charakteristika, kurioje suformuluoti reikalavimai šią pareigybę užimančiam darbuotojui. Darbininkus ir žemesnio lygio tarnautojus įvertinti nesunku, nes jų darbo reikalavimai aiškiai suformuluoti, aiškūs ir darbo rezultatai. Valdymo personalą įvertinti kur kas sunkiau.

Objektyvus personalo įvertinimas padeda teisingai atlyginti darbuotojams už darbą, jais rūpintis, jiems vadovauti, juos ugdyti ir panaudoti jų jėgas bei gebėjimus.

1.6 Personalo mokymas, tobulinimas, ugdymas ir karjeros planavimas

„Žmogiškieji ištekliai – patys dinamiškiausi iš visų organizacijos išteklių“ teigia A. Jurkauskas knygoje Visuotinės kokybės vadyba, 2006 m. Kaunas. Vienas pagrindinių veiksnių, diferencijuojančių personalą ir motyvuojančių jį darbui yra *mokymas*. Mokymas turi daug įvairių reikšmių. G. A. Cole siūlo taip skirstyti mokslą:

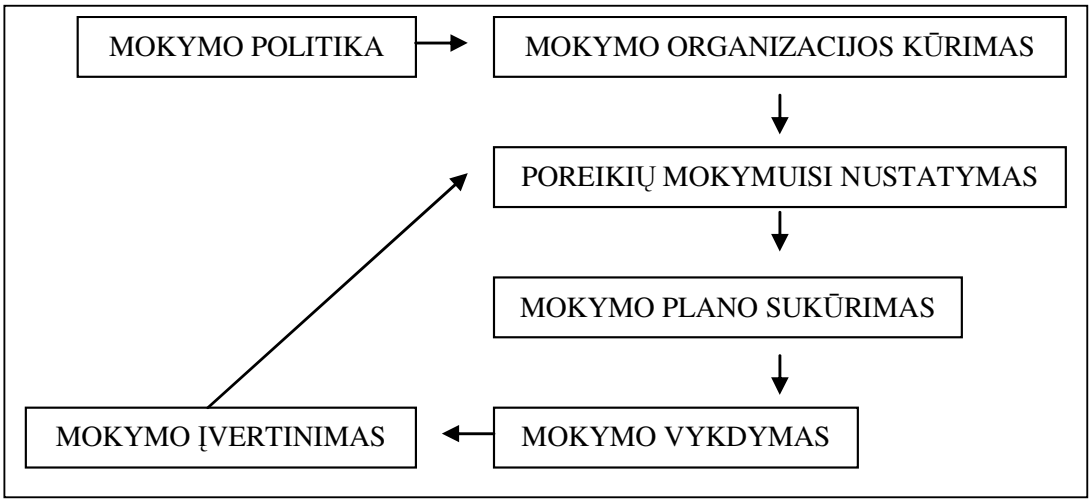
- Išsilavinimas – tai asmeniškai susijusi su pačiu žmogumi sąvoka, kurios reikšmė labai plati. Tai pagrindinės žinios ir įgūdžiai, kurie paruošia žmogų gyvenimui.
- Mokymas – tai pasiruošimas užsiėmimui ar konkrečiam darbui. Tai siauriausia sąvoka iš trijų, ji orientuota labiau į darbą, nei į žmogų. Mokymas padeda žmogui įgyti žinių ir įgūdžių atlikti konkrečiam darbui.
- Vystymas – platesnis žinių ir įgūdžių įgijimo spindulys nei mokyme. Jis nukreiptas ne į konkretų darbą, bet į karjerą apskritai. Galima sakyti, kad tai labiau susiję su tuo, ką darbuotojas veiks ateityje.

A. Jurkauskas mokymo procesą skirsto į tris etapus:

1. Apibrėžimo (nustatomos mokymo reikšmės ir tikslai).
2. Įgyvendinimo (dėstymo organizavimas).
3. Vertinimo (mokymo rezultatai gretinami su kriterijais).

Šį procesą galima apibrėžti kaip „sistemingo mokymo“ koncepciją ir pavaizduoti grafiškai (6 pav.).

6 pav. *Sistemingas mokymas (A. Jurkauskas 2006 m.)*



1. *Mokymo politikos* sistemos sukūrimas yra svarbus organizacijai, jei ji siekia sukurti kokybišką vadybą. Mokant, žmonėms suteikiama specifinių įgūdžių ir bendrųjų principų, būtinų diegiant kokybišką vadybą.

2. Mokymo organizacijos sukūrimas. Mokymas turi būti profesionalus, tačiau ne visos organizacijos gali pačios susitvarkyti. Tada organizacijos kreipiasi pagalbos pas kvalifikuotus specialistus. Specialistų vaidmuo priklauso nuo jiems keliamų organizacijos reikalavimų. Specialistai atlikdami savo pareigas yra tiesiogiai susiję su:

- Mokymo poreikių nustatymu.
- Mokymo metodų parinkimu.
- Mokymo rezultatų įvertinimu.

4. *Poreikių mokymuisi nustatymas.* Poreikis mokymuisi suvokiamas kaip darbuotojo žinių, supratimo, įgūdžių ir požiūrių trūkumas, kuris reikalingas tame darbe ir organizacijoje. Poreikį mokymuisi galima nustatyti naudojantis trimis informacijos lygmenimis: a) organizacijos lygmeniu; b) darbo lygmeniu: c) individo lygmeniu.
5. *Mokymo plano sukūrimas* prasideda nuo esamų ir būsimų trūkumų nustatymo. Po to kuriama mokymo taktika, parenkami metodai, įvertinamos realios personalo ir organizacijos galimybės bei reikiamos išlaidos.
6. *Mokymų vykdymas.* Nerekomenduojama darbuotojus užversti labai gausia informacija per trumpą laiką. Praktika rodo, kad optimaliausias variantas – 2-4 mokymų valandos per savaitę. Svarbu, kad mokymų turinys sietųsi su praktiniais užsiėmimais.

7. *Mokymosi įvertinimas* yra būtinas. Bet tam reikia grįžti prie mokymosi poreikių nustatymo, kitaip sakant reikalingas atgalinis ryšys apie mokymo duomenis.

Violeta Gubicaitė - Šilingienė teigia, kad svarbus ne tik mokymas, bet ir *ugdymas*. O ugdymo sąvoka yra kur kas platesnė nei kvalifikacijos kėlimas ir naujų žinių įgijimas. Ugdymo procesas turi vykti kasdienėje veikloje, didinant darbuotojų kompetenciją, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, numatyti ir taisyti klaidas

A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr. *mokymo programų* paskirtį vertina kaip dabartinio atliekamo darbo lygio gerinimą, o *tobulinimo programų* – kaip siekį ugdyti sugebėjimus ateities darbams. Ir mokymo, ir tobulinimo programos gali būti taikomos tiek vadovams, tiek paprastiems darbininkams. Tačiau nėra lengva nustatyti skirtingus darbo įgūdžius turinčių darbuotojų mokymosi poreikį. Tam tikslui vadovai gali naudoti keturias procedūras:

1. *Darbo rezultatų vertinimas* (kiekvieno darbuotojo darbas vertinamas pagal tam darbui iškeltus reikalavimus bei standartus).
2. *Darbo reikalavimų analizė* (tiriama kaip būsimų darbuotojų žinios ir sugebėjimai atitinka tam tikro darbo reikalavimus).
3. *Organizacinė analizė* (nustatomi organizacijos efektingumo ir tikslų siekimo skirtumai).
4. *Darbuotojo tyrimas* (personalas paprašomas pakomentuoti darbe kylančias problemas ir tų problemų sprendimų būdus).

Kai jau turime apibrėžtus mokymosi poreikius, reikalinga nustatyti metodus. Populiariausi metodai:

- *Mokymas darbo vietoje* (rotacija - darbuotojai tam tikrą laiką kaitalioja darbus ir taip įgyja įvairios patirties; mišrus mokymas – darbuotojai tuo pat metu apmokomi dirbti ir gauna instrukcijas klasėje; globotojo – darbuotoją moko kvalifikuotas kolega).
- *Mokymas ne darbo vietoje* (gamybinis mokymas – darbuotojai mokomi specialioje patalpoje su tikrais įrenginiais ir tikroje darbo aplinkoje; elgesio patyrimo mokymas – mokomi tam tikro elgesio atliekant įvairius pratimus; mokymas klasėje – seminarai, paskaitos , filmų demonstravimas, kompiuterinis instruktavimas).

N.Thom, A. Ritz Viešoji vadyba 2004 m. Vilnius, teigia, kad personalo ugdymas apima visas su išsilavinimu ir pareigybės raida susijusias priemones, skirtas visų lygių darbuotojų kvalifikacijai kelti. Kvalifikacijos kėlimas būtinas, kad darbuotojai atitiktų dabarties ir ateities reikalavimus. Autoriai aukščiausiu ugdymo tikslu laiko savarankišką ugdymąsi, kylantį paties darbuotojo iniciatyva. Autoriai, panašiai kaip ir G. A. Cole, išskiria tokias ugdymo priemones:

- išsilavinimas;
- tobulinimasis;

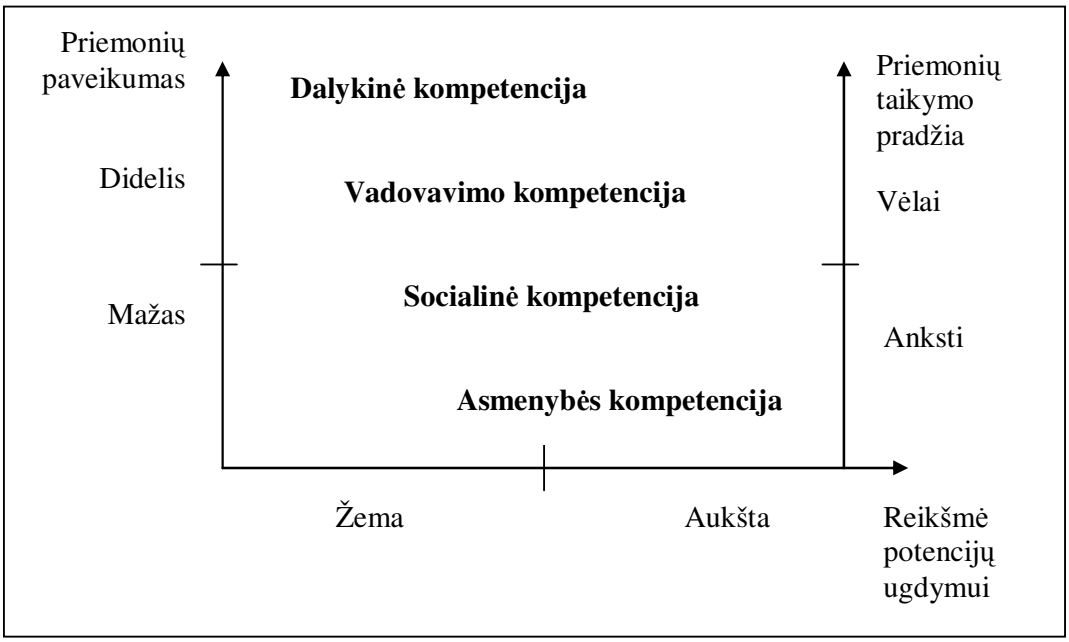
- persikvalifikavimas.

Autoriai išskiria tris skirtingas personalo ugdymo priemonių grupes:

1. pokalbiai su darbuotojais bei išsilavinimo, tobulinimo ir kvalifikacijos kėlimo priemonės;
2. darbo turinio praturtinimas, skatinantieji pokalbiai bei dalykinės karjeros planavimas;
3. testavimo centrai, praktikavimosi programos ir darbo rotacija.

Asmenybės bruožų ugdymas didina žmogaus galimybes, nes personalas yra aktyvus veiksnys, kuris skatina naujus procesus, diegia paslaugas, teikia iniciatyvas, kuria. Individualus potencialas ugdomas pirmiausia atsižvelgus į jau turimus gebėjimus, įgūdžius ir kompetencijas (2 priedas). Reikia suprasti, kad ne visas kompetencijos sritis galima vienodai veiki, o ugdymo priemonės turi būti taikomos tam tikru metu. Tokią galimybę atveria nenutrūkstamas individualaus personalo vertinimas ir nuolat atnaujinamas veiksmų planas (7 pav.).

7 pav. *Kompetencijos sritims taikomų priemonių veiksmingumas, reikšmė ir priemonių taikymo pradžia (Wenk, 1993 m.)*



Karjeros planavimas siejamas su individualaus potencialo vertinimu ir orientavimusi į asmens lūkesčius. Individualios karjeros planą reikia aptarti su kiekvienu darbuotoju, kad asmeniniai tikslai būtų suderinti su organizacijos tikslais ir reikalavimais. Šiuo atveju gali padėti pokalbiai su darbuotojais.

Darbuotojo karjeros planavimas yra susijęs su jo asmeniniu gyvenimu, todėl karjeros planavimas turi apimti ir individualų lavinimosi, darbo ir laisvalaikio balansą, nes tai padeda įveikti kritinius asmenybės veiksnius (8 pav.).

8 pav. *Gyvenimiškos karjeros virsmai (Hilb, 1999 m.)*

I tarpsnis:	darbo organizacijoje pradžia, tapimas specialistu
II tarpsnis:	siauro specialisto tapimas plataus profilio specialistu
III tarpsnis:	projektų vadovo tapimas darbuotojų vadovu
IV tarpsnis:	vienos dimensijos nuostatos „Darbas sudaro gyvenimo esmę“ virtimas į visa apimančią bei į šeimą orientuotą nuostatą „Darbas yra vienas iš gyvenimo pusiausvyros elementų“
V tarpsnis:	siekio daryti karjerą virtimas į siekį išplėsti kompetenciją
VI tarpsnis:	visiško užimtumo darbe virtimas į lankstų buvimą pensijoje

Skatinančiuose pokalbiuose su darbuotoju, turi būti aprėpiami tiek gyvenimo virsmai, tiek karjeros planavimas. Atsižvelgiant į esamo gyvenimo tarpsnio galimybes, individualius norus ir organizacijos poreikius, galima aptarti įvarius karjeros planų variantus. Yra skiriamos trys pagrindinės karjeros formos:

1. Vadovo karjera
2. Karjera specializuotoje srityje
3. karjera projektų srityje

Didėjanti asmeninė kompetencija, kuri yra naudinga darbuotojui ir organizacijai, vis labiau išstumia tradicinį hierarchinį karjeros darymą.

Apibendrinant šį skyrelį, galima teigti, kad mokymo nauda organizacijai neabejotina. Mokymas padeda siekti kokybės, užkerta kelią klaidoms, padeda teigiamai paveikti personalą, skatina bendradarbiavimą, didina darbuotojų motyvaciją, žinių ir įgūdžių bagažą, gerina darbo rezultatus, daro organizaciją atsparesnę iškilus kritiniams klausimams. Tačiau reikia nepamiršti, kad mokymą būtina sieti su praktiniais įgūdžiais, ugdyti personalą kasdienėje veikloje, personalo gebėjimus vystyti tam, kad būtų siekiama bendro organizacijos tikslo, plėtoti individualaus potencialo ugdymą ir vertinimą, sieti jį su karjeros planavimu. Be tokio ugdymo joks kvalifikacijos kėlimas (mokymai, seminarai, kursai, stažuotės) nebus pakankamai veiksmingas.

1.7 Organizacijos ir individualių tikslų derinimas

P. Drakeris 1954 m. savo knygoje „Valdymo praktika“ iškėlė mintį – organizacija turi valdyti pagal tikslus t.y. dirbantys žmonės turi matyti ir suprasti aiškius organizacijos tikslus, kurių turi siekti. Tačiau kaip paaiškėjo praktikoje, tai ne taip paprasta padaryti. Sunku tikslus pateikti visiems organizacijos lygiams tokiu būdu, kad visiems būtų aišku, ką jie turi daryti. Čia išryškėja viena iš pagrindinių problemų – organizacijos ir jos narių tikslų neatitikimas. Organizacijos tikslai gali būti labai aiškūs, bet jei jie nesutampa su organizacijos narių tikslais, gerų rezultatų tikėtis sunku.

Nuo to, kaip pavyksta suderinti asmeninius ir organizacijos tikslus priklauso visos organizacijos valdymo efektyvumas. Todėl viena iš pagrindinių sąlygų, padedančių nustatyti visiems priimtinus bendrus tikslus, V. Gubicaitė – Šilingienė įvardija organizacijos vertybių sukūrimą ir tobulinimą. Iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti keista, kas yra bendro tarp organizacijos individualumą išreikiančių idėjų ir kasdienės valdymo praktikos. Bet jei konkretūs praktiniai sprendimai išplaukia iš nuoseklių idėjų, jie gali pasitvirtinti.

Kiekviena organizacija sukuria savo vertybių sistemą, kuri virsta organizacijos filosofija, jos kultūra. Sukurta organizacijos vertybių sistema daro įtaką jos narių ir išorinės aplinkos nuomonei apie ją. Tai organizaciją daro išskirtinę. Vykdydama veiklą organizacija ir jos nariai vadovaujasi vertybių sistema, o tai nulemia jų elgesį ne tik tarpusavyje, bet ir su išorine aplinka. Tai tampa savotiška organizacijos vizitine kortele. Todėl organizacija negali pro pirštus žiūrėti į vertybių sistemos formavimą. Tai turi būti vienas iš pagrindinių organizacijos uždavinių. Tačiau tai padaryti nėra taip lengva, juolab, kad nėra jokių gatavų receptų. Organizacijų patirtis ir tradicijos apsprendžia tai, į kokį aspektą organizacija kreips didesnį dėmesį. Tačiau nepaisant šių skirtumų yra bendros, nusistovėjusios vertybės, kurių reikia paisyti kuriant organizacijos vertybių sistemą. Kuriant organizacijos vertybių sistemą, reikia kruopščiai suformuluoti organizacijos principus, apgalvoti vertybes, sukurti sistemą ir apjungti į vientisą dokumentą, kuriuo galėtų vadovautis visi organizacijos nariai kiekvieną dieną.

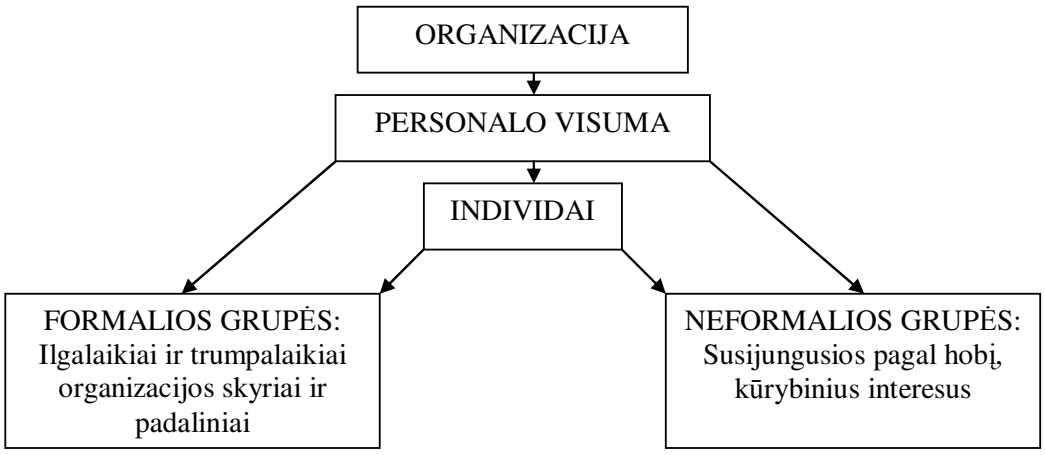
Tokiame dokumente anot V. Gubicaitės – Šilingienės turėtų būti keletas pagrindinių dalykų:

- *Organizacijos tikslai ir vaidmuo* (organizacijos požiūris į vartotojus, gaminamas prekes ar teikiamas paslaugas, ryšių su išorine aplinka organizavimo metodai.
- *Organizacijos valdymo principai* (skirti tam, kad būtų aišku, kokių būdų ir priemonių reikia imtis tikslams pasiekti).
- *Požiūris į organizacijos darbuotojus* (organizacijos politika apie personalo karjeros planavimą , darbuotojų asmenybės ugdymą).

A. Jurkauskas taip pat sutinka, kad vienas iš efektyvios organizacijos bruožų yra kai visi jos nariai gerai žino organizacijos tikslus ir uždavinius ir tuos tikslus bei uždavinius priima ir vieningai siekia įgyvendinti.

A. Sakalas rašo, kad kiekvienas grupės narys nori jaustis pilnateisiu organizacijos nariu ir kartu išlaikyti savo individualybę. Todėl siekdamas organizacijos tikslo jis nepamiršta ir savo asmeninių tikslų. Organizaciją ir jos personalą galima vadinti įtampos laukais su skirtingais poliais, kurie vienas kitą veikia ir stabilizuoja (9 pav.). Organizaciją ir jos personalą veikia daug veiksnių, todėl kad šis modelis įgytų pusiausvyrą reikia visų aplinkinių jėgų pusiausvyros. Kiekvienas žmogus turi asmeninių siekių ir sugebėjimų, specifinių problemų formaliose ir neformaliose grupėse ir visa tai turi sietis su organizacijos tikslais.

9 pav. *Organizacijos personalinės įtampos laukų modelis (A. Sakalas 1998 m)*



Kai darbuotojo ir organizacijos lūkesčiai sutampa ar prieštarauja – tai atsiliepia ne tik organizacijos veiklos efektyvumui, bet atlieka svarbų vaidmenį ir darbuotojo karjerai toje organizacijoje. Jei lūkesčiai nesuderinami bus jaučiamas nepasitenkinimas. Organizacijoje „svarbus pasitenkinimo darbu aspektas“ teigia A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr. Tai skatina darbuotojo įsitikinimą, kad jis gali dirbti organizacijos labui, nepamindamas savo asmeninių siekių.

Apibendrinant autorių mintis, galima teigti, kad organizacijos veiklos sėkmė priklauso ne tik nuo materialių dalykų, bet didelę reikšmę turi organizacijos personalas, personalo tarpusavio santykiai ir santykiai su pačia organizacija. Darbuotojas yra asmenybė, kuri turi savo siekių. Tačiau labai svarbu, kad visi darbuotojai suderintų savo asmeninius ir organizacijos tikslus ir vieningai stengtųsi juos įgyvendinti. Nuo to priklauso ar organizacija taps egoistinių prieštaravimų katilu ar efektyviai ir darniai sieks užsibrėžtų rezultatų.

2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS „X“ ŠVIETIMO CENTRE

„X“ Švietimo centras yra kvalifikacijos kėlimo institucija, kuri orientuota į naujausių informacinių technologijų kūrimą ir koordinavimą. Vis spartėjančioje kaitoje labai svarbu turėti patikimus pagalbininkus, mokytojus, kurie skatintų nesustoti, tobulėti, padėtų atsakyti į iškilusius klausimus. Todėl nekyla abejonės, kad Centro veikloje turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys žmogiškųjų išteklių valdymui, nes personalas privalo pasižymėti aukštu kompetencijos lygiu, motyvacija ir kūrybingumu.

2.1 „X“ Švietimo centro veikla ir struktūra

„X“ Švietimo centras yra Švietimo ir mokslo ministerijos (toliau ŠMM) finansuojama valstybinė biudžetinė švietimo organizacija. 1999 m. rugpjūčio 31 d. reorganizuotas iš Informatikos ir prognozavimo centro, Centras tęsia jo pradėtus darbus ir rengia naujus projektus bei programas.

Centrą sudaro dešimt skyrių, kurie tiesiogiai pavaldūs vienam iš trijų direktoriaus pavaduotojų, išskyrus Finansų ir buhalterinės apskaitos skyrių, kuris tiesiogiai pavaldus Centro direktoriui. Direktoriaus pavaduotojai atsiskaito aukščiausiai centro valdžiai – Centro direktoriui, o direktorius atsiskaito ŠMM (10 pav.).

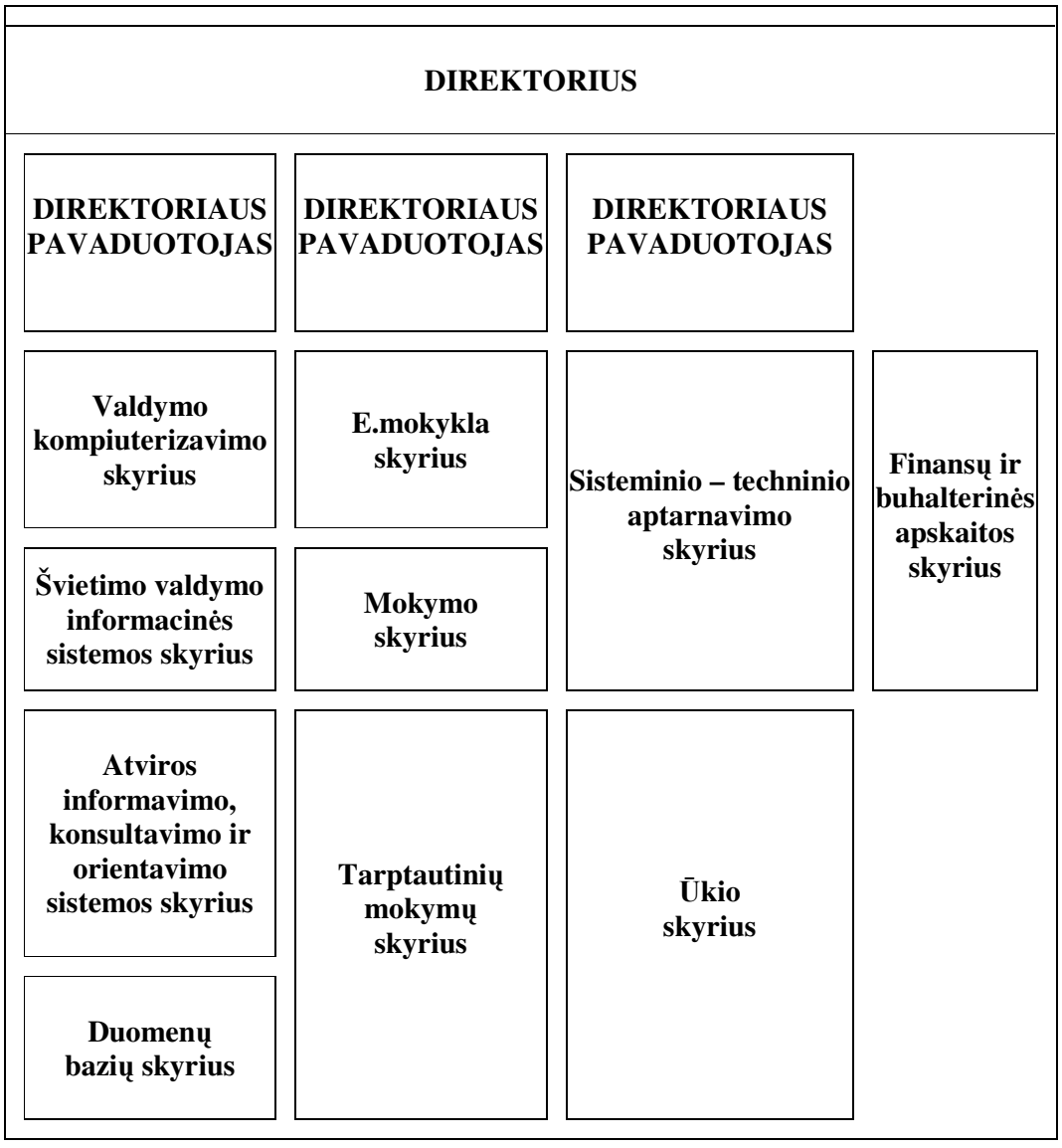
Pagal Informacijos ir komunikacijos technologijos diegimo Lietuvos švietime strategiją, Centras:

- inicijuoja ir koordinuoja šalies valstybinių ir privačių įstaigų veiklą, kompiuterizuojant ugdymo įstaigas ir švietimo valdymą bei plėtojant naujų informacinių ir komunikacinių technologijų (IKT) taikymą ugdymo procese;
- inicijuoja ir koordinuoja nacionalinius bei tarptautinius projektus taikant IKT švietimo sistemoje;
- skatina Lietuvos pedagogų ir mokinių tarptautinį bendravimą ir bendradarbiavimą per šiuolaikines interneto technologijas;
- rengia kvalifikacijos tobulinimo kursus apie darbą kompiuteriu ir IKT taikymą ugdyme;
- kuria, kaupia ir platina kompiuterizuotas mokymo priemones;
- organizuoja ir vykdo mokslinius tyrimus apie šiuolaikinį IKT naudojimą švietime;
- administruoja švietimo informacines sistemas;
- kuria ir prižiūri švietimo sistemos kompiuterinius tinklus;
- kaupia švietimo statistinius duomenis.

Veiklos kryptys:

- Lietuvos švietimo informacijos sistemos kūrimas;
- IKT integravimas į švietimą;
- informacijos apie švietimo sistemą rinkimas (statistika);
- valdymo kompiuterizavimas.

10 pav. *„X“ Švietimo centro struktūra*



2.2 Žmogiškųjų išteklių planavimas „X“ Švietimo centre

2006 m. Centro darbo plane nurodyta misija: „Padėti ŠMM diegti IKT, sudarant sąlygas darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, užtikrinant technologinę aplinką bei įgalinant vadovus priimti

kokybiškesnius sprendimus panaudojant turimą informaciją“. Kvalifikacija minima ir šių metų pagrindinėje veikloje bei planuojamuose rezultatuose. Mokytojų mokymai šio Centro veikloje užima vieną iš svarbesnių pozicijų. Galima teigti, kad viena iš nagrinėjamo Centro pagrindinių veiklų – mokytojų mokymas.

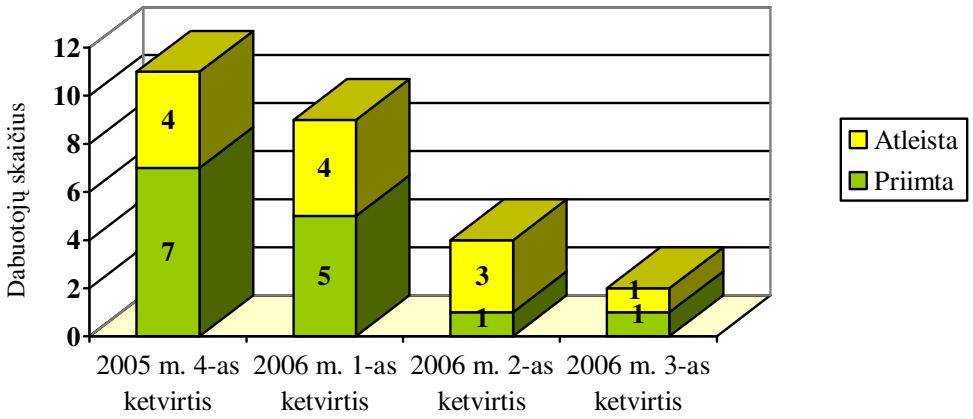
Su mokymais susiję:

- Mokymų skyrius - organizuoja ar padeda vykdant mokymus, susijusius su IKT taikymu mokyklose. Tiesiogiai esa atsakingi tik už mokymų pirkimą, bet jei mokytojai pageidauja, jiems gali padėti organizuoti įvairius mokymus susijusius su IKT, t.y. leisti pasinaudoti „X“ Švietimo centro kompiuterių klase, išduoti pažymėjimus, užregistruoti dalyvius ir pan. Per metus apmokoma apie 5000 mokytojų.
- Tarptautinių mokymų skyrius - rengia seminarus, INFO dienas, apmoko mokytojus, kurie dalyvauja įvairiuose Europos projektuose (eTwinning, Calibrate, Pavasario diena Europoje, Efelcren, IKT diegimo profesiniame mokyme profesijos mokytojų rengimo programa ir kt.), suteikia mokytojams galimybę dalyvauti užsienio raidos seminaruose. Per metus apmoko apie 600 mokytojų.
- Atviro informavimo, konsultavimo ir orientavimo sistemos skyrius - suteikia mokytojams oficialią informaciją apie švietimo būklę (nacionaliniai rodikliai, mokyklų ir rajonų informacinės kortelės, kita statistinė informacija apie bendrojo lavinimo valstybines ir savivaldybių mokyklas); per metus apmoko apie 120 mokytojų. Konsultacijos dažniausiai vyksta telefonu ir elektroniniu paštu.
- Švietimo valdymo informacinių sistemų ir Duomenų bazių skyriai - apmoko duomenų bazių statistikus iš visos Lietuvos; per metus apmoko apie 120 mokyklų darbuotojų.

Centre renkami duomenys apie darbuotojų skaičiaus kitimą, laisvas darbo vietas, esamą ir reikiamą kvalifikacijos lygį. Vėliau šie duomenys analizuojami trejopo lygio susirinkimuose: direkciniuose, skyriaus vadovų ir bendruose. Direkciniai susirinkimai vyksta kas dvi savaites, juose dalyvauja direktorius ir trys jo pavaduotojai. Skyriaus vadovų susirinkimuose dalyvauja direktorius, trys direktoriaus pavaduotojai ir visų skyrių vadovai. Susirinkimai taip pat vyksta kas dvi savaites, t.y. vieną savaitę vyksta direkcinis, o kitą savaitę skyriaus vadovų susirinkimas. Bendri susirinkimai vyksta du kartus į metus. Vieną kartą susirenka pirmojo ir trečiojo (10 pav.) direktoriaus pavaduotojų kuruojami skyriai – Valdymo kompiuterizavimo, Švietimo valdymo informacinių sistemų, Atviros informavimo, konsultavimo ir orientavimo sistemų, Duomenų bazių, Sisteminio techninio aptarnavimo ir Ūkio skyriai, kitą kartą antrojo direktoriaus pavaduotojo kuruojami skyriai – E.mokykla, Mokymo ir Tarptautinių mokymų. Toks skirstymas daromas ne atsitiktinai, o tam, kad susirinkimų metu būtų sprendžiami panašūs ir visiems skyriams aktualūs klausimai.

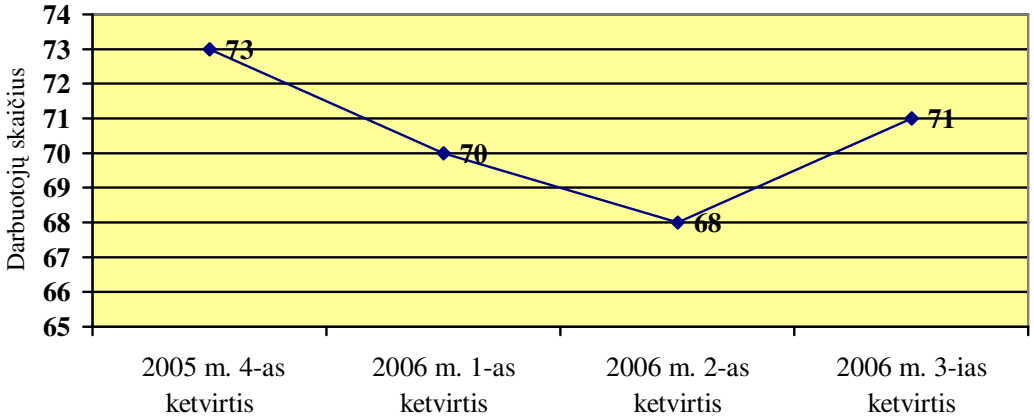
2005 m. pabaigoje Centre dirbo 73 darbuotojai, 2006 m. rugsėjo mėnesį – 71 darbuotojas. Centre darbuotojų kaita skaičiuojama ketvirčiais. Kaip kito 2005 m. paskutinio ketvirčio ir šių metų pirmojo, antrojo ir trečiojo ketvirčių priimtų ir atleistų darbuotojų skaičius galime pamatyti 1 diagramoje. Atleista buvo daugiau nei priimta į darbą.

1 diagrama *Priimtų ir atleistų darbuotojų skaičius per 2005 m. ketvirtąjį ketvirtį ir šių metų tris ketvirčius*



Pažvelgę į 2 diagramą galime palyginti kaip kito darbuotojų skaičius per paskutinį praeitų metų ir tris šių metų ketvirčius.

2 diagrama *„X“ Švietimo centro personalo skaičiaus kitimas per paskutinius keturis ketvirčius*



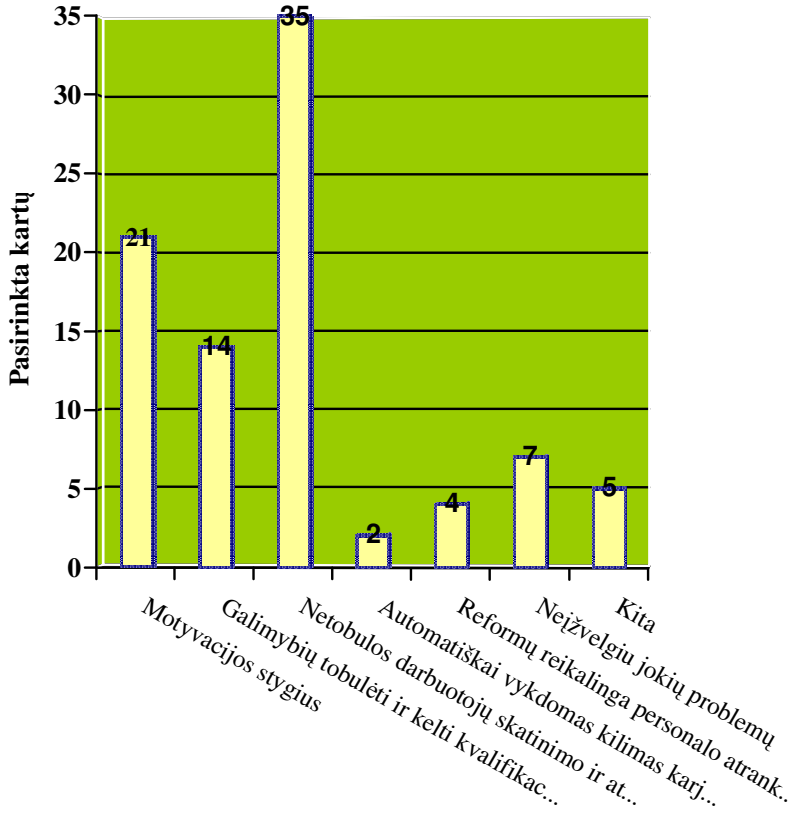
Sprendžiant iš diagramų parodymų, Centre yra didelė darbuotojų kaita. Per tris mėnesius Centre pasikeičia vidutiniškai trys darbuotojai. Mažiausias darbuotojų skaičius buvo 2-ketvirčio pabaigoje. Kyla klausimas – kodėl taip dažnai keičiasi personalas? Į šį klausimą padės atsakyti apklausos rezultatai.

2.3 Personalo paieška, kandidatų atranka ir naujų darbuotojų mokymas „X“ Švietimo centre

Apie laisvas darbo vietas „X“ Švietimo centre informuojame Centro internetinėje svetainėje, t.y. vykdomas atviras konkursas. Kadangi Centro naujienas galima užsiprenumeruoti, tai informaciją apie siūlomą darbą būsimas darbuotojas gali gauti tiesiai į savo elektroninio pašto dėžutę. Tai labai patogu. Susidomėjęs darbuotojas ateina nurodytu laiku į pokalbį, atsinešdamas savo gyvenimo aprašymą. Pokalbis vyksta administracijos lygmenyje t.y. su direktoriaus pavaduotojais ir Centro direktoriumi. Priklausomai nuo to, į kokio skyriaus darbo vietą kandidatas pretenduoja, jis susitinka su tą skyrių kuruojančiu direktoriaus pavaduotoju. Įvertinus kandidatų gyvenimo aprašymus, išsilavinimą, sužinojus jų lūkesčius ir siekius, apsvarsčius pretendentų atitikimą pareigybių reikalavimams, išrenkamas tinkamiausiais kandidatas, su juo aptariamos būsimos sutarties sąlygos, apmokėjimas ir vėliau pasirašoma sutartis. Kaip jau minėjau, darbuotojus priimti ir atleisti gali tik Centro direktorius. Todėl sutartį su nauju darbuotoju tvirtina direktorius.

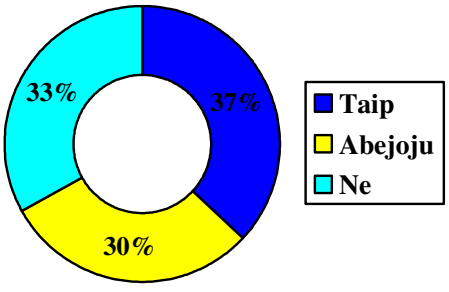
Tačiau labai retai Centre naudojama tokia atrankos į darbą sistema. Dažniausiai nauji darbuotojai pasirenkami iš pažįstamų akiračio, kai juos rekomenduoja skyrių vadovai ar kiti Centro darbuotojai. Iš dalies tai labai patogu, nes skyriaus vadovas gali pasirinkti tokį darbuotoją, kuris tikrai pateisins lūkesčius ir puikai susitvarkys su darbu ir pareigomis. Bet iš kitos pusės, susiduriama su didele problema – korupcija. Pažeidžiamos kitų kandidatų teisės lygiomis galimybėmis gauti darbą šiame Centre. Dar viena priežastis, kodėl naudojama tokia atrankos sistema - mažas darbo užmokestis. Labai sunku prisivilioti gerą specialistą už mažą atlyginimą. Todėl griebiamasi kraštutinio atvejo, kai ieškoma pažįstamo žmogaus, kuris už mažą atlyginimą bent iš dalies galėtų pateisinti lūkesčius ir gauti laukiamus darbo rezultatus. Šią prielaidą patvirtina respondentų atsakymai į anketos klausimus (5 priedas). Net 35 kartus respondentai paminėjo, kad Centre vyrauja netobulos darbuotojų skatinimo ir atlygio už darbą sistemos (3 diagrama), stinga motyvacijos (21 kartas), per mažai dėmesio skiriama darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui (14 kartų). Tai pat respondentai pažymėjo, kad Centre skiriamas per mažas dėmesys darbo sąlygoms, išryškėja užduočių ir darbo krūvio nehomogeniškumas, nepagarba eiliniams darbuotojams.

3 diagrama *„Kokias problemas įžvelgiate personalo valdyme?“*



Apie motyvacijos stoką byloja ir 4 diagramos duomenys. Daugiau nei trečdalis respondentų norėtų keisti darbą, dar 30 % tuo abejoja.

4 diagrama „Ar norėtumėt keisti darbą?“



Kaip ir daugumoje valstybės institucijų, taip ir „X“ Švietimo centre personalo valdymas ir organizavimas vykdomas centralizuotai. Todėl prieš priimant ar atleidžiant darbuotoją reikia gauti aukščiausios Centro valdžios – direktoriaus – sutikimą.

Prieš priimant naują darbuotoją į darbą, kiekvieno skyriaus vadovai paruošia pareigybių aprašymus, kuriuos vėliau įsakymu tvirtina Centro direktorius. Skyrių vadovams, pareigybių aprašymus ruošia direktoriaus pavaduotojai t.y. tas pavaduotojas, kuriam skyriaus vadovas yra pavaldus. Direktoriaus pavaduotojams pareigybių aprašymus ruošia direktorius.

Pareigybių aprašymų paskirtis – supažindinti naują darbuotoją su jam skirtu darbu, jo pareigomis, atsakomybe, teisėmis. Pareigybių aprašymo struktūra nėra griežtai nustatyta, tačiau aprašyme turi figūruoti tokios svarbiausios dalys:

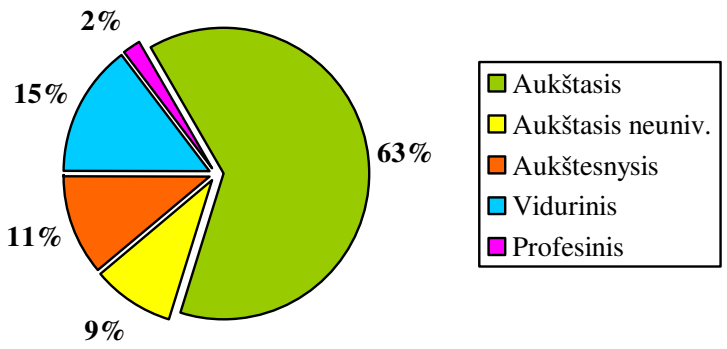
1. Pareigybės pavadinimas.
2. Reikalavimas darbuotojui einančiam šias pareigas.
3. Darbuotojo funkcijos.
4. Darbuotojo pareigos ir atsakomybė.

Kaip pavyzdį pateikiu dviejų „X“ Švietimo centro skyrių – Tarptautinių mokymų skyriaus ir E.mokykla skyriaus pareigybių aprašymus (3 ir 4 priedai).

Pareigybės aprašymas papildomas informacija apie išsilavinimą, patirtį ir įgūdžius, kurių turi turėti asmuo, norintis užimti tam tikras pareigas.

5 -oje diagramoje pateikti duomenys apie apklaustųjų Centro darbuotojų išsilavinimą. Didžiąją dalį apklaustojo personalo sudaro darbuotojai, turintys aukštąjį išsilavinimą (63 %).

5 diagrama *„X“ Švietimo centro personalo išsilavinimas (2006 m. lapkričio mėn. duomenys)*

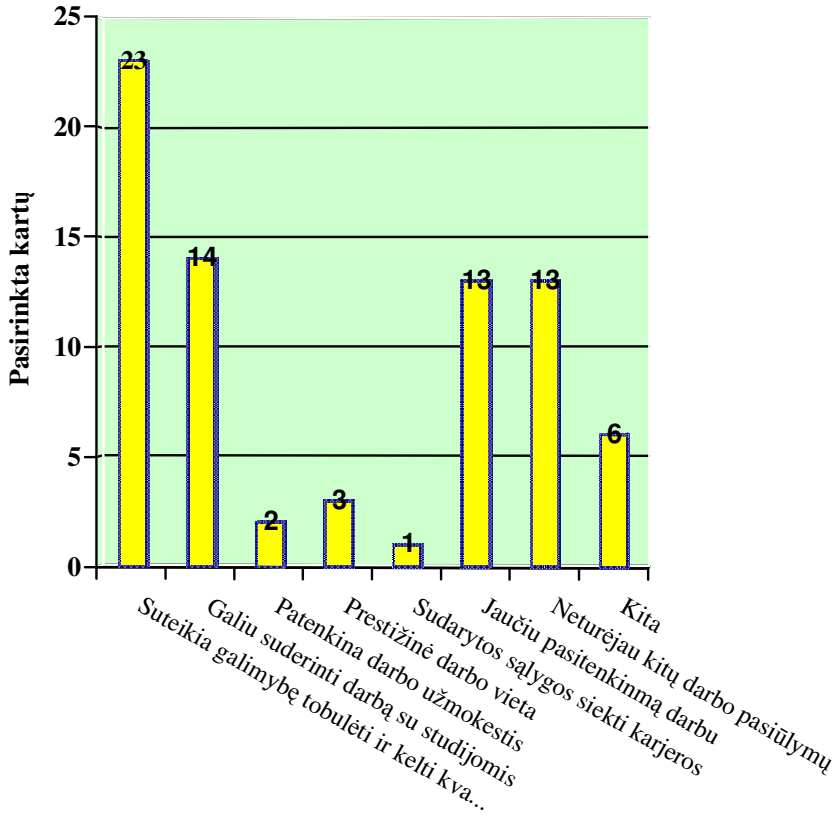


Taip pat svarbus faktas, kad net 15 % personalo turi vidurinį išsilavinimą. Dauguma iš šių darbuotojų yra studentai, kaip tik šiuo metu studijuojantys ir norintys įgyti aukštesnį ar aukštąjį išsilavinimą. Kyla klausimas, kodėl studentai renkasi darbą „X“ Švietimo centre? Viena iš prielaidų, kad Centre jie randa tinkamas sąlygas ir gali suderinti studijas su darbu. Kad patvirtintume ar paneigtume šią prielaidą, pažvelkime į 6 -ąją diagramą (6 priedas).

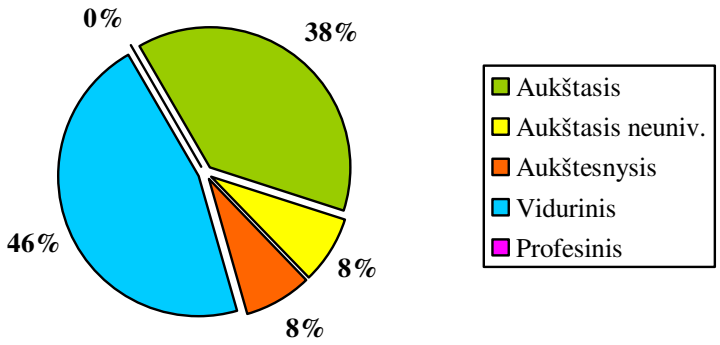
14 kartų respondentai paminėjo, kad darbą Centre pasirinko todėl, kad gali jį suderinti su studijomis. Kadangi dirbant švietimo įstaigoje yra labai svarbus išsilavinimas, tai kitus duomenis

vertinau per išsilavinimo prizmę (7 diagrama). Taigi ne tik darbuotojai turintys vidurinį išsilavinimą, bet ir turintys aukštąjį išsilavinimą derina darbą Centre su studijomis. Vadinasi Centre suteikiamos geros sąlygos studijuojantiems ir siekiantiems žinių.

6 diagrama *Kodėl pasirinkote darbą šiame centre?*

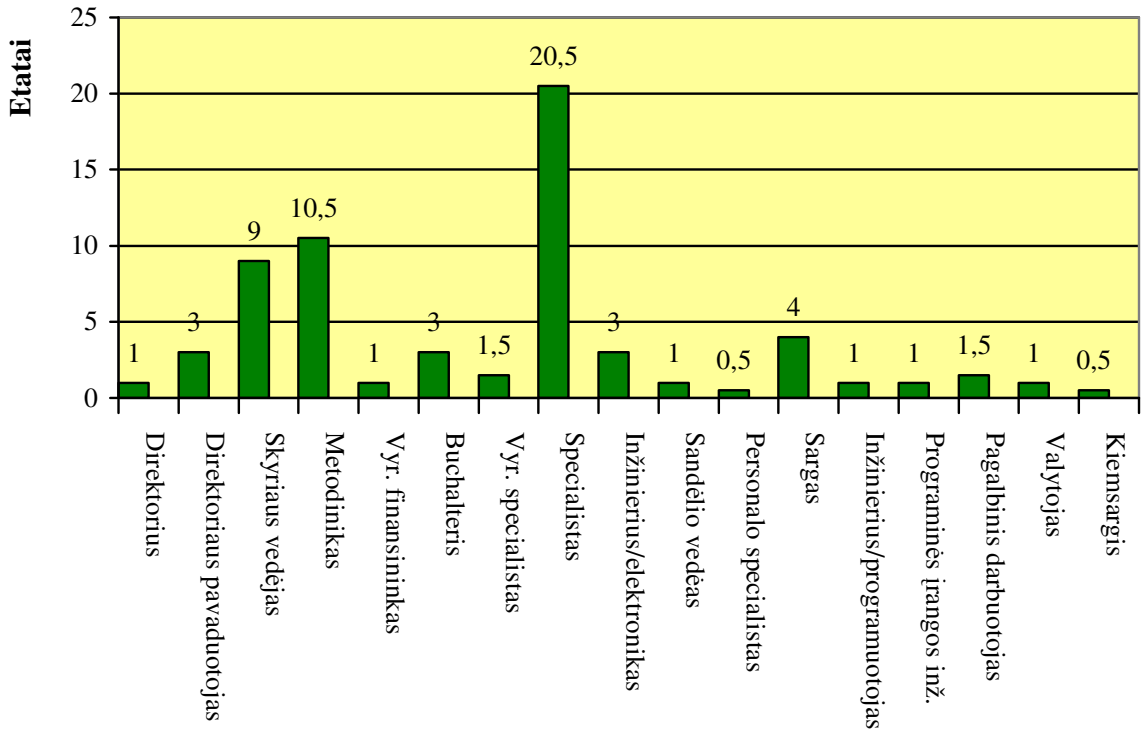


7 diagrama *Varianto „galiu suderinti darbą su studijomis“ pasirinkimas pagal respondentų išsilavinimą*



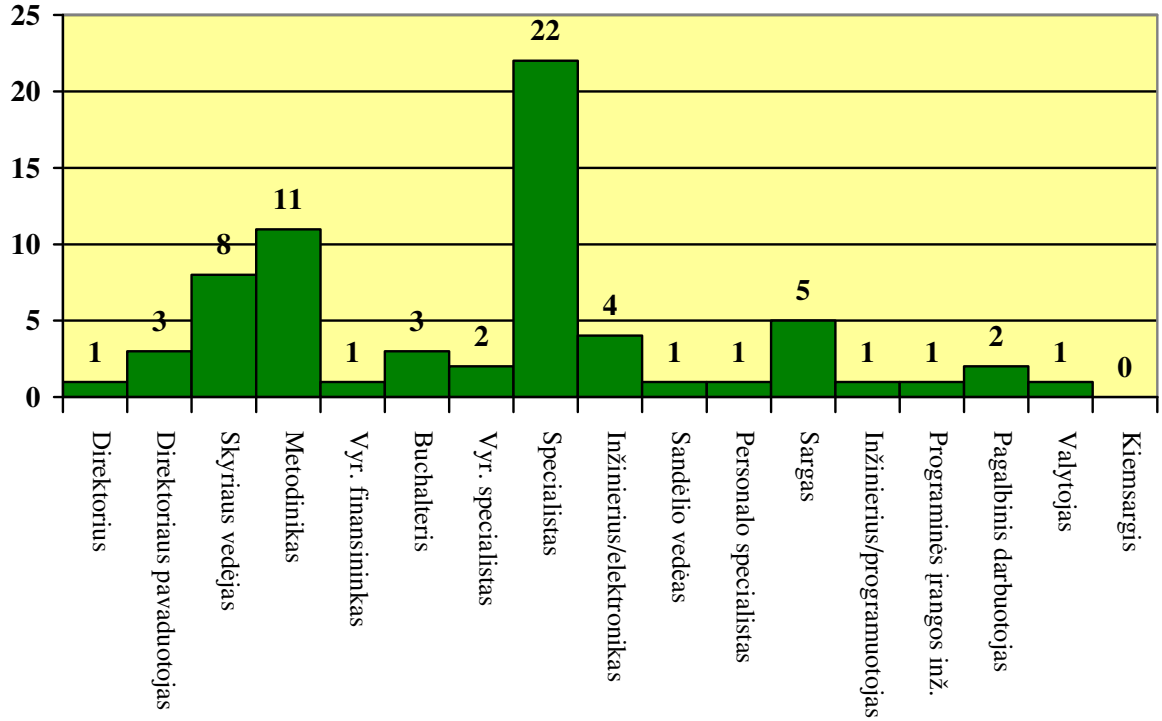
„X“ Švietimo centro etatų sąrašas derinamas su Švietimo ir mokslo ministerija ir tvirtinamas „X“ Švietimo centro direktoriaus įsakymu. Tai daroma kiekvienų metų pabaigoje, kad jau sausio pradžioje būtų aišku kiek ir kokių darbuotojų papildomai reikia ar yra per daug, kaip planuoti žmogiškuosius išteklius ateinantiems metams. 8 diagramoje parodyta etatų pasiskirstymas, pagal 2006 m. spalio mėnesį patvirtintą etatų sąrašą (7 priedas). Papildomas etatų sąrašas buvo patvirtintas todėl, kad šių metų rugsėjo mėnesį keitėsi pedagoginį darbą dirbantiems darbuotojams darbo užmokesčio koeficientai, o šių metų spalio mėnesį buvo keičiami visų darbuotojų užmokesčio koeficientai. Iš viso Centre patvirtinta šešiasdešimt trys etatai, iš kurių didžiausią dalį, net trečdalį, sudaro specialistai, per pus mažiau - metodininkai ir skyriaus vedėjai. Kiti etatai pasiskirstę nuo 0,5 iki 3.

8 diagrama *„X“ Švietimo centro etatų pasiskirstymas po 2006 10 19*



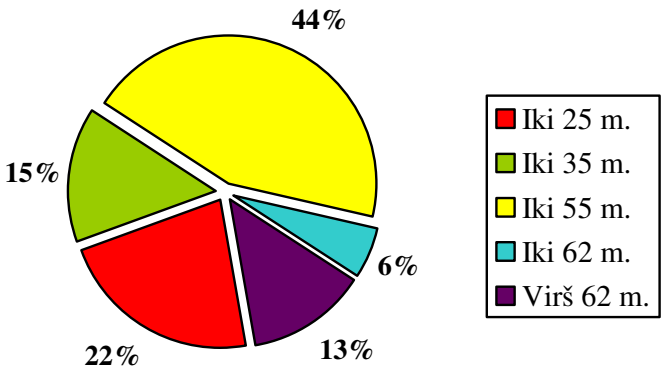
Kadangi anketavau darbuotojus, nepriklausomai nuo to, ar jie dirba pusę ar pilną etatą, tai 9 diagramoje suvedžiau duomenis, kurie parodo kaip pasiskirstę darbuotojai pagal užimamas pareigas. Problematiškiausia situacija Centre su programinės įrangos inžinieriais ir inžinieriais/elektronikais, mat pastaruoju metu Centre yra tik du žmonės atsakingi už sistemų administravimą (Valdymo kompiuterizavimo skyriaus inžinieriai/elektronikai dirba ŠMM), kompiuterių ir serverių priežiūrą. Jie atsakingi už skirtingas sistemas ir jų darbai nepersipina, todėl išėjus bent vienam iš šių darbuotojų – darbas sustotų, nes kitas inžinierius paprasčiausiai negalėtų atlikti išėjusio kolegos darbų. Dalis sistemos liktų merdėti.

9 diagrama *„X“ Švietimo centro darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas 2006 m. lapkričio mėn.*



Buvo įdomu sužinoti, koks respondentų amžius (10 diagrama). Didžiosios dalies respondentų (44 %) amžius siekia iki 55 m., nemažą dalį sudaro respondentai, turintys iki 25 m. Pensijinį amžių yra pasiekę 13 % respondentų. Taigi „X“ Švietimo centro personalas yra pakankamai jaunas.

10 diagrama *Respondentų amžius*

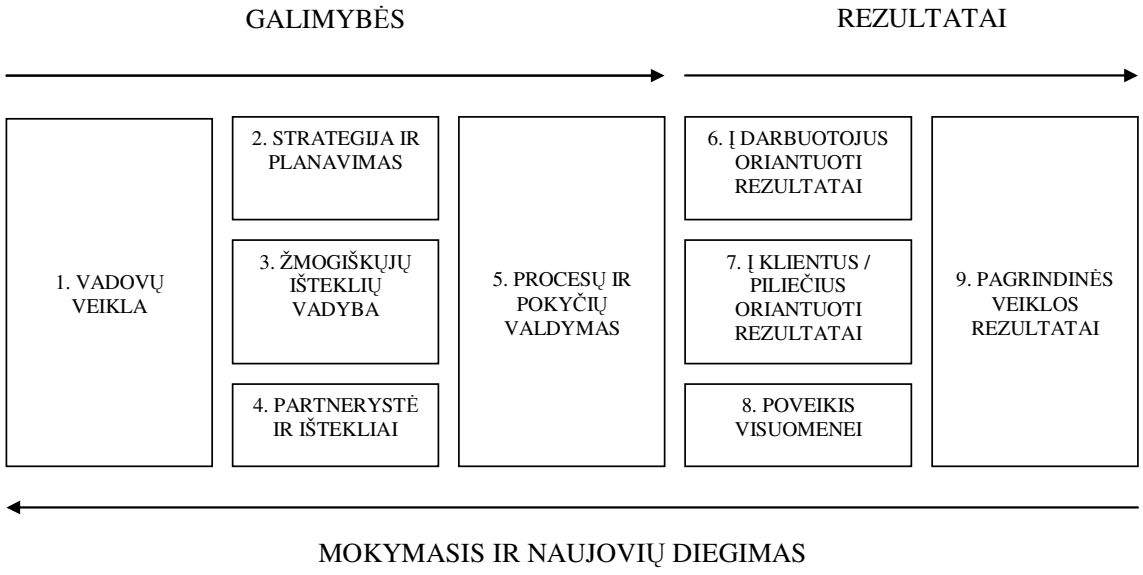


3. „X“ ŠVIETIMO CENTRO DARBUOTOJŲ APKLAUSA

Siekiant išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą „X“ Švietimo centre, buvo atlikta anketinė apklausa ir interviu.

Norint sukurti kokybės vertinimo sistemą reikia daug laiko ir resursų. Tad organizacijos mieliau renkasi jau parengtas kokybės įvertinimo sistemas, kurios šiuo metu populiarios ne tik privačiame, bet ir viešajame sektoriuje. Daugelis modelių buvo sukurti privačiame sektoriuje ir vėliau perkelti į viešąjį. Europoje kokybės valdymas koncentruojasi aplink 2 pagrindinius modelius - EFQM (Europos kokybės vadybos fondas) ir CAF (bendra įvertinimo sistema, lietuviška versija BVM). Bendrojo vertinimo modelis (toliau tekste BVM) sukurtas taikyti visame viešajame sektoriuje, viešojo sektoriaus organizacijose regioniniu, nacionaliniu ir vietiniu lygiu. Kartais, ypač stambiose organizacijose, įsivertinimas gali būti taikomas organizacijos padalinyje, pavyzdžiui, skyriuje ar departamente. Devynių blokų struktūra (11 pav.) apima svarbiausius aspektus, kurie turėtų būti analizuojami bet kurioje organizacijoje. Kiekviename iš blokų yra nurodyti kriterijai, kuriuos būtina apsvarstyti vertinant organizaciją.

11 pav. *BVM struktūra*



Pirmos anketos klausimus sudariau naudojantis BVM trečiuoju bloku - Žmogiškųjų išteklių vadyba. Šio bloko kriterijai leidžia įvertinti, kaip organizacija valdo, plėtoja bei panaudoja darbuotojų žinias ir galimybes individualiam, komandiniam bei visos organizacijos darbui ir planuoja šiuos veiksmus, siekdama įgyvendinti savo politiką bei strategiją, bei užtikrinti veiksmingą darbuotojų veiklą. Siekiama atsakyti į tris pagrindinius šio bloko klausimus:

1. Ar organizacija analizuoja, valdo ir tobulina žmogiškuosius išteklius, atsižvelgdama į strategiją ir planavimą?
2. Ar organizacija nustato, plėtoja ir panaudoja darbuotojų gebėjimus, sieja individualius, komandinius ir organizacijos siekius ir tikslus?
3. Ar organizacija plėtoja dialogą ir įtraukia darbuotojus įgalindama juos veikti?

Nors taikant Bendrojo vertinimo modelį rekomenduojama surengti bendrą įsivertinimo seminarą, tačiau aš tikslingai pasirinkau anketavimą, todėl, kad toks tyrimo būdas padeda gauti aiškią ir tikslią tiriamosios respondentų grupės nuomonę nagrinėjamu klausimu. Be to, respondentų grupė galėjo laisviau atsakyti į klausimus, kadangi anketa buvo anoniminė ir pildoma individualiai. Jei būtų surengtas bendras seminaras, respondentų nuomonė būtų veikiama kolegų ir aukštesnės valdžios požiūrio.

Įsivertinimo grupė buvo sudaryta iš Centro direktoriaus, trijų jo pavaduotojų ir devynių iš dešimties skyriaus vadovų, kadangi Valdymo kompiuterizavimo skyriaus vadovo etatas šiuo metu laisvas. Tokia grupės sudėtis buvo pasirinkta dėl to, kad anketoje pateikti sudėtingi su Centro valdymu, veiklos planavimu, rezultatų analizavimu susiję klausimai, į kuriuos ne visi eiliniai darbuotojai galėtų atsakyti. Be to, kas gi geriau gali atakyti į tokius klausimus, jei ne aukščiausia Centro valdžia, kuri planuoja, vykdo, apibendrina veiklą, analizuoja rezultatus, sprendžia visas skyriuose kylančias problemas ir neaiškumus. Taigi iš viso buvo apklausta trylika respondentų, grįžtamasis ryšys 100 %, todėl galima manyti, kad tyrimo duomenys tikslūs ir patikimi. Anketa pridedama (8 priedas).

Kad galėčiau giliau išanalizuoti pirmosios respondentų grupės atsakymų patikimumą, sudariau papildomą anketą (9 priedas), kurioje suformulavau keletą klausimų, kuriais iš esmės siekiau išsiaiškinti tuos pačius dalykus, kaip ir pirmojoje anketoje. Taip pat norėjau sužinoti darbuotojų asmeninius duomenis, su išsilavinimu ir darbo patirtini susijusius atsakymus. Anketa buvo taip pat anoniminė, skirta devynių Centro skyrių darbuotojams apklausti. Apklausoje nedalyvavo Valdymo kompiuterizavimo skyrius, kadangi šiuo metu šis skyrius neturi vadovo, darbuotojai verbuojami kitų skyrių vadovų, nėra stabilumo, neaišku ar vis dar sąrašuose figūruojantis asmuo priklauso skyriui. Be to šis skyrius įsikūręs Švietimo ir mokslo ministerijoje, kitaip nei visi likusieji Centro skyriai, nutolęs nuo Centro vidinės tvarkos, labiau įtakojamas ministerijos. Iš viso buvo apklausta 54 respondentai iš 62, grįžtamasis ryšys – daugiau nei 87 %. Du darbuotojai atsisakė dalyvauti apklausoje, motyvuodami tuo, jog nenori įsivelti į kompromituojančius klausimus. Su likusiais šešiais darbuotojais susiekti nepavyko, nes jie Centre dirba tik po pusę etato ir darbo pobūdis jiems leidžia atlikti užduotis neatvykstant į darbo vietą, o bendraujant su vadovais elektroninėmis priemonėmis.

Interviu metu apklausiau tuos darbuotojus, kurie galėjo plačiau pakomentuoti iškilusius problemines situacijas, pasidalinti daugiamete darbo Centre patirtimi ar dar šviežiais įspūdžiais apie naują darbo vietą, pasiektais rezultatais ir neišsipildžiusiais lūkesčiais. Kad respondentai galėtų laisviau reikšti savo nuomonę, jų pavardės neįvardijamos. Interviu klausimai pateikti 10 priede.

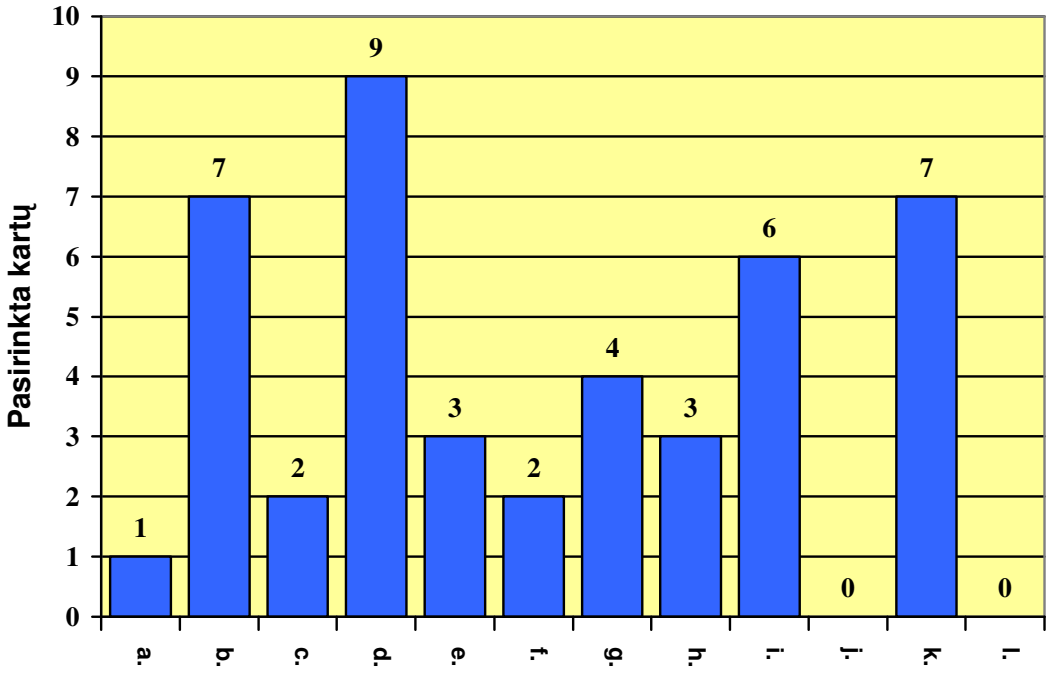
3.1 Organizacija analizuoja, valdo ir tobulina žmogiškuosius išteklius, atsižvelgdama į strategiją ir planavimą

Į klausimą – ar organizacija analizuoja, valdo ir tobulina žmogiškuosius išteklius, atsižvelgdama į strategiją ir planavimą – 2 respondentai atsakė „*ne*“, 11 respondentų – „*taip*“. 11 diagramoje pateikti atsakymo „*taip*“ pasirinkti variantai (11 priedas).

Daugiausia respondentų patvirtino, kad organizacijoje susiejami uždaviniai, įgaliojimai ir atsakomybė (pavyzdžiui, panaudojant pareigybių aprašymą). Didelė tikimybė, kad respondentai pasirinko būtent šį variantą, todėl kad su pareigybių aprašymais visi vadovai yra labai glaudžiai susiję – jie patys tuos aprašymus rengia, apgalvodami kaip paskirstyti atsakomybę ir funkcijas. Kaip jau minėjau, pareigybių aprašymai yra rašomi laisva forma, bet juose vis tiek turi išlikti pagrindinės dalys: pareigybės pavadinimas, reikalavimai darbuotojui einančiam šias pareigas, darbuotojo funkcijos, darbuotojo pareigos ir atsakomybė. Teoriškai pareigybių aprašymai tuos dalykus sieja, bet ar siejami šie dalykai praktinėje veikloje, pabandysime išsiaiškinti nagrinėdama kitus probleminius klausimus.

Septyni iš trylikos respondentų sutinka, kad organizacija atsižvelgia į darbuotojų galimybes derinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Analizuojant tokį respondentų pasirinkimą, galima daryti prielaidą, kad taip tvirtinama todėl, kad visuose skyriuose yra bent po vieną studijuojantį darbuotoją, kuriam suteikiama galimybę susidaryti individualų darbo grafiką, atsižvelgiant į paskaitų laiką. Grafikas pirmiausia derinamas su skyriaus vadovu, vėliau skyriaus vadovas informuoja Centro direktorių. Be to vadovybė neprieštarauja, jei darbuotojai ne darbo metu naudojasi internetu savo reikmėms, pavyzdžiui ieškodami informacijos studijoms ar laisvalaikiui. Parašius prašymą, galima susitarti ir dėl buvimo darbo vietoje savaitgaliais. Taip pat ne tik studijuojantys darbuotojai turi galimybę darbo laiko pradžią susiderinti su vadovybe, tai gali padaryti ir eilinis darbuotojas. Yra keletas ir tokių darbuotojų, kurie gyvena ne Vilniuje, todėl neturi galimybės kiekvieną dieną atvykti į darbo vietą. Jie atlieka darbo užduotis savarankiškai ir už jas atsiskaito elektroninėmis priemonėmis. Tačiau tokių atvejų yra labai mažai. Centro vadovybė atsižvelgia ir į darbuotojo socialinę padėtį. Darbuotojas gali šiek tiek pakoreguoti darbo laiką ir pasiskirstyti darbus taip, kad jis turėtų galimybę, pavyzdžiui, kiekvieną rytą palydėti ar pasiimti savo vaiką iš vaikų darželio.

11 diagrama *„Kaip organizacija analizuoja, valdo ir tobulina žmogiškuosius išteklius, atsižvelgdama į strategiją ir planavimą?“*



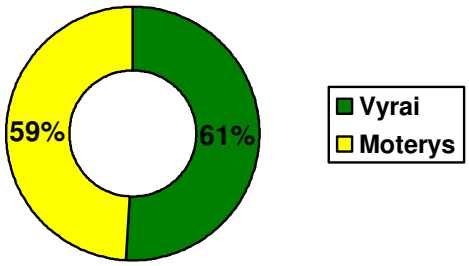
a. Kuriama ir perteikiama žmogiškųjų išteklių politika, paremta organizacijos strategija ir planavimu.
b. Reguliariai analizuojami esami ir būsimi žmogiškųjų išteklių poreikiai, atsižvelgiant į suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius.
c. Kuriama aiški politika, paremta objektyviais priėmimo į darbą, karjeros, darbo užmokesčio nustatymo ir vadovavimo funkcijų priskyrimo kriterijais, ir dėl jos susitariama.
d. Susiejami uždaviniai, įgaliojimai ir atsakomybė (pavyzdžiui, panaudojant pareigybių aprašymą).
e. Pareigybių aprašymai siejami su priėmimo į darbą ir personalo kompetencijos ugdymo planais.
f. Uždaviniai planuojami atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių paskirstymą ir jų kompetencijos ugdymą.
g. Nustatyti būtini valdymo ir vadovavimo įgūdžiai, kurių bus reikalaujama priimant vadovus į darbą.
h. Užtikrintos geros darbo sąlygos visoje organizacijoje.
i. Užtikrintos lygios galimybės (pavyzdžiui, lyties, neįgalumo, rasės, religijos ir pan. atžvilgiu) priimant į darbą ir kylant karjeros laiptais.
j. Skiriamas dėmesys neįgaliųjų darbuotojų individualiems poreikiams ir jų aprūpinimui reikiama įranga.
k. Atsižvelgiama į darbuotojų galimybes derinti darbą ir asmeninį gyvenimą.
l. Kita

Taip pat septyni respondentai tvirtina, kad organizacija reguliariai analizuoja esamus ir būsimus žmogiškųjų išteklių poreikius, atsižvelgdama į suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius. Šį

pasirinkimą galima būtų motyvuoti tuo, kad reguliariai rengiami direkciniai (kas dvi savaites), skyrių vadovų (kas dvi savaites) ir bendrieji (du kartus į metus) susirinkimai, kurių metu kiekvieno skyriaus vadovas turi galimybę aptarti iškilusias problemas dėl darbuotojų trūkumo ar pertekliaus, esamo ar reikiamo darbuotojų kvalifikacijos lygio, darbo krūvio ir pan. Kadangi bendrieji susirinkimai yra klasifikuojami pagal skyrių atliekamus darbus, tai skyrių vadovai turi galimybę aptarti iškilusias problemas su panašia veikla užsiimančio skyriaus vadovu. Tokiu atveju vadovai gali pasimokyti vienas iš kito patirties, išgirsti patarimų. Kas savaitę vykstantys susirinkimai yra puikus būdas neapleisti iškilusių problemų, o kuo greičiau jas išanalizuoti ir išspręsti. Šiuo atveju labai svarbus laikas ir greitis, per kurį organizacija pastebi, išanalizuoja ir išsprendžia problemą.

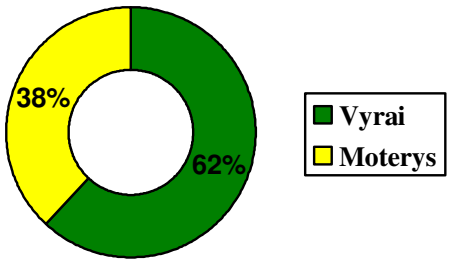
Šeši respondentai iš trylikos pažymėjo, kad organizacijoje užtikrintos lygios galimybės (pavyzdžiui, lyties, neįgalumo, rasės, religijos ir pan. atžvilgiu) priimant į darbą ir kylant karjeros laiptais. Kad išanalizuotume šį atsakymą, pasinaudosime „X“ Švietimo centro darbuotojų sąrašo pagrindu sudaryta 12 diagrama.

12 diagrama *„Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį“*



Kaip matome, vyrų ir moterų santykis yra idealus, beveik po lygiai. Dabar pažiūrėkime koks skaičius vyrų ir moterų užima vadovų ir aukštesnes pareigas 13 diagrama.

13 diagrama *„Vyrų ir moterų pasiskirstymas užimant vadovo ir aukštesnes pareigas“*



Matome, kad aštuoni vyrai ir tik penkios moterys užima vadovaujančiųjų pozicijas. Nors šis skirtumas nėra didelis, bet akivaizdu , kad aukščiausia valdžia yra vyrų rankose. Viso Centro „galva“ yra vyras , o jo pavaduotojai taip pat visi vyrai. Žinoma tai dar neįrodo, kad Centre vyrauja

lyčių diskriminacija. Tačiau tai, kad didesnis pasitikėjimas vairuoti Centrui priklausantį automobilį teikiamas vyrams, taip pat gali sukelti abejonę pasitikėjimu kitos lyties atstovams.. Viena iš respondenčių (Tarptautinių mokymų skyriaus metodininkė) interviu metu pasakojo, kad dažnai kyla problemų dėl Centro automobilio, kai prireikia vykti į seminarą kitame mieste ar pristatyti svarbius dokumentus Vilniuje. Kadangi Centras neturi vairuotojo, tai vairuotojo pareigas dažniausiai vykdo Ūkio skyriaus vadovas, nes Ūkio skyrius yra atsakingas už šią transporto priemonę. Bet Ūkio skyriaus vadovas turi vykdyti savo, kaip vadovo pareigas, todėl dažnai automobilis lieka be vairuotojo. Spendžiant šią problemą visada prieinama išvados, kad teisė vairuoti automobilį suteikiama vyrui. Čia galima įžvelgti ir kitą aspekto pusę – vairuotojo amžių ir vairavimo patirtį. Kadangi apklaustosios respondentės amžius 23 metai, būtų galima daryti prielaidą, kad vadovybė jos vairavimo patirtimi pagrįstai nepasitiki. Tačiau respondentė teigė, kad ji turi daugiau, kaip penkerių metų vairavimo patirtį. Bet šis kriterijus neturi reikšmės vadovybei, kadangi teisė vairuoti automobilį suteikiama vis tiek vyrui, netgi tada , jei jo vairavimo stažas - vos keleri mėnesiai.

Visiškai sutikti, kad Centre suteikiamos lygios galimybės fiziškai neįgaliems darbuotojams, negalima, nes Centro aplinka tam visiškai neparuošta. Pirmiausia reiktų paminėti, kad prie Centro įėjimo yra laiptai ir nėra jokio specialaus takelio, kuriuo galėtų užvažiuoti fiziškai neįgalaus darbuotojo vežimėlis. Taip pat Centre nėra lifto, o Centrui priklauso trys pastato aukštai. Todėl jei ir pavyktų į Centrą įvažiuoti su vežimėliu, patekti į kitus du pastato aukštus neįgalus darbuotojas niekaip negalėtų. Įeinant į kabinetus yra slenksčiai, kurie trukdytų vežimėliui laisvai patekti į vidų. Vėlgi , susiduriama su darbo vietos ploto problema. Suprantama, kad darbuotojui, sėdinčiam vežimėlyje, reikės daugiau erdvės, tačiau Centre kai kuriuose kabinetuose ir taip pažeidžiami higienos reikalavimai darbo vietos plotui (vienam darbuotojui, dirbančiam su kompiuteriu turi būti skiriama ne mažiau kaip 6 m² darbo patalpos ploto). Tualetai taip pat visiškai nepritaikyti neįgaliems darbuotojams, juose per mažai vietos, kad galėtų apsisukti vežimėlis.

Šiuo metu neįgalių darbuotojų Centre nėra, tačiau yra keletas darbuotojų, turinčių klausos sutrikimų ir dėl šios priežasties naudojančių klausos aparatus. Pakalbinus šiuos darbuotojus , jie teigė, kad visiems darbuotojams sudarytos lygios galimybės siekti savo tikslų, ir kad jie nejaučiantys diskriminacijos iš kolegų tarpo.

Interviu metu apklausiau Centro senbuvį, dirbantį organizacijoje daugiau nei aštuonerius metus, šiuo metu einantį direktoriaus pavaduotojo pareigas. Darbuotojas sakė, kad per visą jo darbo laikotarpį nesikreipė nei vienas, kitos rasės atstovas, dėl darbo šiame Centre. Paklaustas, apie kito tikėjimo darbuotojus, atsakė, kad Centre yra keletas pravoslavų tikėjimą priėmusių darbuotojų. Tačiau jie įsilieja į kolektyvą ir skirtingas tikėjimas nesukelia jokių nepatogumų ar kliūčių atliekant užduotis, ar siekiant didesnės atsakomybės. Pavyzdžiui, vienas iš tokių darbuotojų yra vyresnysis specialistas.

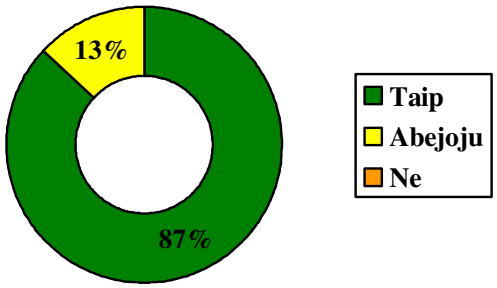
Keturi respondentai pažymėjo, kad Centre nustatyti būtini valdymo ir vadovavimo įgūdžiai, kurių reikalaujama priimant vadovus į darbą. Pavyko išsiaiškinti, kad nustatant valdymo ir vadovavimo įgūdžius, specifinių kriterijų nėra. Dažniausiai vadovaujamasi bendrais reikalavimais- peržiūrimas kandidato gyvenimo aprašymas, kandidatas pakviečiamas pokalbiui. Centras šioje srityje turi mažai patirties, nes viešų konkursų, dėl vadovo vietos, organizuojama labai mažai. Viena priežastis – konkursai organizuojami organizacijos viduje, kai į tam tikro skyriaus vadovo postą pretenduoja pasižymėję to skyriaus darbuotojai. Antra priežastis – labai sunku pritraukti gerų specialistų, kai Centras negali pasiūlyti atitinkamo atlygio. Todėl Centro administracija negali kelti per ne lyg aukštų reikalavimų, nes paprasčiausiai neatsirastų tinkamų kandidatų, kurie sutiktų dirbti už mažą atlyginimą.

Trys respondentai pažymėjo, kad Centre užtikrintos geros darbo sąlygos visoje organizacijoje. Svarbu, kaip pažvelgsime į šį teiginį – ar iš materialinės pusės, ar turėsime omenyje sveiką darbo aplinką ir draugiškus santykius su kolegomis. Analizuojant iš pirmosios pozicijos, tai pirmasis įspūdis pamačius pastatą, kuriame įsikūrusi organizacija, yra labai svarbus, jei organizacija nori įgauti kliento\ piliečio pasitikėjimą ir sudaryti teigiamą įspūdį apie organizaciją. Todėl pastato fasadas, kuriame įsikūrusi organizacija ir jai priklausanti teritorija turėtų būti prižiūrima ir puoselėjama. Centras įsikūręs daugiau nei penkiasdešimties metų senumo pastate. Pastato išorė, nuo pastatymo laikų, nėra renovuota, tik pristatytas ketvirtas aukštas, kuriame šiuo metu įsikūręs Studijų kokybės vertinimo centras. Pastato išorė pagražėjo, kai dar šių metų rudenio pradžioje buvo sudėti nauji plastikiniai langai, suremontuoti lauko laiptai. Šalia Centro stovi aptriušęs, kelis kartus degęs, medinis pastatas, kuriame dažnai apsistoja benamiai. Vasaros metu Centro teritorijoje nešienaujama veja, apleisti šaligatviai ir stovėjimo aikštelė. Interviu metu, respondentas iš E.mokykla skyriaus, dirbantis Centre jau daugiau kaip šešerius metus, pasakojo, kad nuošaliame Centro kiemo kampelyje, su cigaretėmis ir alkoholiniais gėrimais, dažnai susirenka jaunimas. O ankstyvą rytą, skubant į darbą , reiktų atidžiau pasižiūrėti po kojomis, kad neįliptum į šuns išmatas. Taigi pastato išorė ir aplinka sudaro neigiamą kliento/ piliečio požiūrį, ir nekelia pasitikėjimo Centru.

Pastato vidus nėra beviltiškas, bet kai kuriuos kabinetus būtina renovuoti. Renovacija kaip tik šiuo metu vykdoma trečiajame ir antrajame aukštuose. Tačiau Centro pirmasis pastato aukštas yra šiek tiek apleistas ir į jį mažiau investuojama lėšų, nei į kitus organizacijai priklausančius aukštus. Galbūt todėl, kad Centro vadovaujantis personalas dirba aukštutiniuose pastato aukštuose.

Norint įvertinti teiginį iš antrosios pozicijos, pasinaudosime papildomos anketos šeštuoju klausimu (14 diagrama).

14 diagrama *„Ar vyrauja draugiški santykiai su kolegomis?“*



Suvedus duomenis paaiškėjo, kad net 87 % darbuotojų pritaria, kad Centre vyrauja draugiški santykiai su kolegomis. Tik 13 % respondentų tuo abejoja, ir nė vienas negalvoja priešingai. Taigi kyla klausimas, kodėl tokia maža dalis vadovų pritaria, kad organizacijoje užtikrintos geros darbo sąlygos? Galima daryti prielaidą, kad vadovai rinkdamiesi šį anketos variantą prastai įvertino materialinę bazę arba nedraugiški santykiai vyrauja vadovų tarpe ar tarp vadovų ir pavaldinių.

Trys respondentai pasirinko variantą - pareigybių aprašymai siejami su priėmimo į darbą ir personalo kompetencijos ugdymo planais. Nors dauguma sutiko, kad pareigybių aprašymai padeda sieti darbuotojo uždavinius, įgaliojimus ir atsakomybę, bet mažas šio varianto populiarumas parodo, kad darbas atliekamas ne iki galo t.y. pareigybės parašomos, bet jos mažai siejamos su darbuotojų kompetencijos ugdymo planais ir praktiniu darbu.

Vos keletas respondentų (1-2) pažymėjo, kad organizacijoje kuriama aiški politika, paremta objektyviais priėmimo į darbą, karjeros, darbo užmokesčio nustatymo ir vadovavimo funkcijų priskyrimo kriterijais, ir dėl jos susitariama; uždaviniai planuojami atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių paskirstymą ir jų kompetencijos ugdymą; kuriama ir perteikiama žmogiškųjų išteklių politika, paremta organizacijos strategija ir planavimu. Tai rodo, kad organizacijoje per mažai skiriama dėmesio ne tik žmogiškųjų išteklių planavimui, bet ir visos organizacijos veiklos planavimui ir strategijai. Juk negali būti kuriama aiški organizacijos politika, jei organizacija ne iki galo suplanuoja visas sritis. Vėlgi iškyla ta pati problema – per mažas dėmesys personalo kompetencijos ugdymui, uždaviniai skirstomi neatsižvelgiant į personalo pasiskirstymą. Dėl to gaunami ne tokie rezultatai, kokių tikimasi. Darbuotojai priversti darbe praleisti viršvalandžius, vien tam, kad spėtų susitvarkyti su per dideliu krūviu ar per sunkia užduotimi. Vadovas skirdamas atsakingą darbą gali turėti ir teigiamų ketinimų – nori suteikti darbuotojui galimybę parodyti savo išmanymą ir sugebėjimus. Bet jei vadovas palieka darbuotoją vieną, nenurodydamas užduoties sprendimo gairių, nepatardamas kaip geriau atlikti užduotį, natūralu, kad net ir didelį potencialą turintis darbuotojas gali nesusitvarkyti su užduotimi.

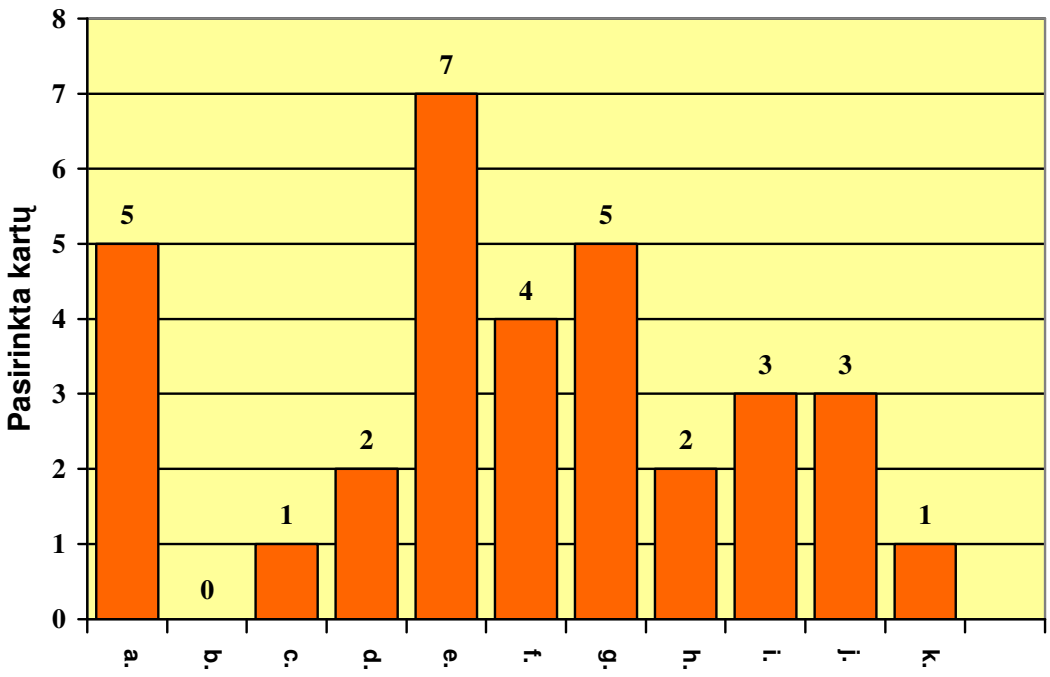
Du respondentai paneigė, kad organizacija, analizuoja, valdo ir tobulina žmogiškuosius išteklius, atsižvelgdama į strategiją ir planavimą, pažymėdami, kad organizacija tai atlieka tik iš dalies, paskubomis, neplanuotai. Respondentai teigia, kad organizacijoje trūksta aukštos kvalifikacijos darbuotojų, o dabar dirbantiems darbuotojams trūksta darbo įgūdžių, mokami per maži atlyginimai, neatitinkantys darbo krūvio, darbai skirstomi neatsižvelgiant į darbuotojų kvalifikaciją, mažai dėmesio skiriama darbo uždavinių planavimui ir personalo ugdymo planams.

3.2 Organizacija nustato, plėtoja ir panaudoja darbuotojų gebėjimus, sieja individualius, komandinius ir organizacijos siekius ir tikslus

Į antrąjį anketos klausimą - ar organizacija nustato, plėtoja ir panaudoja darbuotojų gebėjimus, sieja individualius, komandinius ir organizacijos siekius ir tikslus - visi respondentai atsakė „*taip*“. Pažvelgę į 15 diagramą pamatysime kokiu santykiu pasiskirstė respondentų nuomonė. Daugiausia pritarimo susilaukė variantas, kad naujiems darbuotojams padedama integruotis į organizaciją (pavyzdžiui, paskiriant kuratorių, instruktorių). Pasirenkant šį variantą, respondentai galėjo būti veikiami subjektyvaus požiūrio, nes Centre dažniausiai naujus darbuotojus kuruoja skyriaus vedėjai, t.y. dauguma šią anketą pildžiusių darbuotojų. Kad giliau išanalizuotume šią situaciją, pakalbinau keletą nesenai priimtų į darbą Centro darbuotojų, dirbančių skirtinguose Centro skyriuose. Viena respondentė, iš Tarptautinių mokymų skyriaus, teigė, kad atėjus į naują darbą, ji gavo labai mažai informacijos apie būsimo darbo pobūdį, krūvį ir jo paskirstymą. Ji neneigia, kad buvo supažindinta su pareigybių aprašymu, bet jos nuomone aprašyme nurodytos funkcijos darbus apibrėžia labai abstrakčiai. Tik po kurio laiko, respondentė su savo kolegomis pasiskirstė darbo krūviais ir darbas įgavo stabilumo. Antras respondentas, kuris nesenai buvo perkeltas į Mokymo skyrių, teigė, kad jis nebuvo konkrečiai supažindintas su jo naujomis pareigomis, nes skyriaus vadovas pats negali tiksliai apibrėžti darbų ir jų terminų. Trečiojo respondento iš AIKOS skyriaus, nuomonė nesutapo su pirmųjų, jis teigė, kad labiausiai prisitaikyti naujoje darbo aplinkoje jam padėjo skyriaus vadovė, supažindindama respondentą su darbais, paragindama, nukreipdama tinkama linkme. Su kolegomis susipažino pats, tačiau prie to prisidėjo ir skyriaus vadovė. Respondento nuomone to pakako, bet prisitaikyti naujoje vietoje būtų galima greičiau, jei prie skyriaus vadovės pastangų būtų prisidėję ir kiti kolegos. Taigi išklausius keletą nuomonių, galime daryti prielaidą, kad naujų darbuotojų integracija į organizaciją priklauso nuo pačių vadovų atsakomybės ir pastangų .

Penki iš trylikos respondentų pritaria, kad Centre plėtojami ir skatinami šiuolaikiniai mokymo metodai (pavyzdžiui, informacijos priemonių naudojimas, mokymas darbo vietoje, nuotolinis mokymas).

15 Diagrama *„Kaip organizacija nustato, plėtoja ir panaudoja darbuotojų gebėjimus, sieja individualius, komandinius ir organizacijos siekius ir tikslus?“*



a. Nustatomos esamos kompetencijos (t.y. žinios, įgūdžiai ir nuostatos) individualiu ir organizacijos lygmenimis.
b. Sukuriamas ir perteikiamas mokymo planas, paremtas esamais ir būsimais organizacijos bei kiekvieno darbuotojo individualiais poreikiais (pavyzdžiui, derinant privalomą ir savanorišką mokymąsi).
c. Kiekvienam darbuotojui sukuriami asmeniniai mokymosi ir tobulinimosi planai ir dėl jų susitariama.
d. Plėtojami vadovavimo įgūdžiai visoje organizacijoje.
e. Naujiems darbuotojams padedama integruotis į organizaciją (pavyzdžiui, paskiriant kuratorių, instruktorių).
f. Skatinamas darbuotojų vidinis ir tarporganizacinis mobilumas.
g. Plėtojami ir skatinami šiuolaikiniai mokymo metodai (pavyzdžiui, informacijos priemonių naudojimas, mokymas darbo vietoje, nuotolinis mokymas).
h. Užtikrintas bendrų ir individualių mokymo planų valdymas bei tęstinumas.
i. Plėtojami ir skatinami tarpasmeninio bendradarbiavimo gebėjimai ir darbo su klientais/piliečiais įgūdžiai.
j. Darbo užmokesčio fondo dalis skiriama mokymams.
k. Kita

Kadangi Centras yra atsakingas už šalies mokyklų kompiuterizavimo procesą, koordinuoja tarptautinius ir nacionalinius IKT projektus, rengia mokytojų kvalifikacijos tobulinimo kursus apie darbą kompiuteriu, kuria kompiuterizuotas mokymo priemones, vykdo mokslinius tyrimus apie

šiuolaikinį IKT naudojimą švietime, tai Centro darbuotojai privalo dirbti su naujausiomis technologijomis, taikyti naujausius mokymo metodus, nes nuo darbuotojų pasiruošimo ir susipažinimo su naujais metodais priklauso mokytojų mokymo kokybė. Darbuotojai turi galimybę dirbti individualiais personaliniais kompiuteriais, naudotis internetu, skaitmenine video kamera, skaitmeniniu fotoaparatu, skaneriu, kopijavimo ir dauginimo aparatais, atminties raktais, vidiniu organizacijos tinklu bei tinklu su Švietimo ir mokslo ministerija, naudoti bendro tinklo duomenis, juos saugoti, kurti internetines svetaines, susipažinti su naujausiomis operacinėmis sistemomis, perkelti senus duomenis į naują serverį ir t.t. Taip pat Centre įrengta mokymo klasė, kurioje yra apie dvidešimt kompiuterių, priėjimas prie interneto, interaktyvi lenta, projektorius. Būtent šioje klasėje Centro personalas apmoko mokytojus ir suteikia naujų žinių, siekiant, kad mokytojai turėtų realią galimybę patys pamatyti ir išbandyti tai, ko juos moko.

Iškilus neaiškumams dėl naujų programų ar techninių kliūčių, visada galima kreiptis pagalbos į Sisteminio – techninio aptarnavimo skyrių – teigė Mokymo skyriaus metodininkė. Šio skyriaus darbuotojai yra pasiskirstę atsakomybę ir kiekvienas pastato aukštas turi kompiuterių darbą prižiūrintį darbuotoją. Taigi elektronikas/inžinierius apmoko darbuotojus darbo vietoje, kaip naudotis naujomis programomis, kokios jų galimybės ir kaip išvengti klaidų. Tarptautinių mokymų skyriaus darbuotoja pasakojo, kad dirbant projektinį darbą, tenka planuoti projekto veiklos planus, skirstyti lėšas. O tai pirmą kartą daryti labai sudėtinga. Užduotis atlikti padeda skyriaus vadovas, kuris dalijasi projektinio darbo patirtimi, rodo kitų projektų panašius dokumentus, pamoko kaip sudaryti sąmatas, į ką atkreipti dėmesį. Dažnai pamokymai siejami iškart su praktiniu darbu, kad kuo greičiau darbuotojas įgytų reikalingų įgūdžių. Kitas respondentas iš Tarptautinių mokymų skyriaus teigė, kad jis yra nepatenkintas, jog jis nesupažindintas su daugeliu naujų technologijų, kurios diegiamos Centre, bet nepasiekiamos eiliniams darbuotojams. Pvz. nėra supažindintas su elektroninės lentos galimybėmis, kaip šią mokymo ir demonstravimo priemonę galima valdyti ir pritaikyti seminarų metu, pristatant pranešimus, norint išryškinti svarbiausius pranešimo aspektus.

Nuotoliniu mokymu Centro darbuotojai nesinaudoja. Tačiau Centro veikla yra su tuo glaudžiai susijusi. Tarptautinių mokymų skyrius kuruoja Struktūrinių fondų projektą „IKT diegimo profesiniame mokyme profesijos mokytojų rengimo programa“, kuris skatina profesinių mokyklų dėstytojus taikyti nuotolinio mokymosi būdą. Šis projektas turi apie penkiasdešimt profesijos mokytojų - konsultantų, kuriuos apmoko lektoriai, o jie vėliau dalijasi žiniomis ir įgūdžiais su kitais Lietuvos profesijos mokytojais. Taip pat ir kitas šio skyriaus projektas susijęs su resursų kūrimu, kad mokyklos turėtų galimybę reikiamą mokymo ir mokymosi medžiagą gauti tiesiogiai per internetą ir nereiktų naudoti diskų ar kitų informacijos laikmenų. Taip mokykloms suteikiama galimybė patogiau gauti reikalingą metodinę medžiagą.

Apžvelgus Centre naudojamus naujus mokymo metodus, galima teigti, kad Centras pakankamai atviras inovacijoms ir naujiems vėjams, tačiau ne iki galo panaudoja turimas naujas technologijas ir jų galimybes, kurios galėtų palengvinti darbuotojų darbą, sudominti ir paskatinti siekti naujų aukštumų.

Penki respondentai pažymėjo, kad Centre nustatomos esamos kompetencijos (t.y. žinios, įgūdžiai ir nuostatos) individualiu ir organizacijos lygmenimis.

Norint įvertinti darbuotojo ar viso skyriaus atliktą darbą, reikia turėti aiškius vertinimo kriterijus. Bet Centre susiduriama su dar didesne problema – funkcijų nepasiskirstymu. Pirmiausia tai pati organizacija neturi konkrečių ir visiškai aiškių funkcijų. Po reorganizavimo dalis Centro funkcijų buvo perduota kitoms Švietimo ir mokslo ministerijai pavaldžioms institucijoms, o Centrui paliktos mokymų ir duomenų rinkimo Respublikos mastu funkcijos, kurių pobūdis savaime skiriasi. O ir pačios organizacijos viduje nėra konkrečiai pasidalinta atsakomybe. Tarptautinių mokymų skyriaus darbuotojai pasakojo, kad labai dažnai susiduria su problema – kam ir už kokius darbus turi atsiskaityti. Vieną kartą iš darbuotojo reikalaujama, kad jis apie savo veiksmus informuotų patį Centro direktorių, o kitu atveju jau priekaištaujama, kad pirmiausia darbuotojas turi kreiptis į skyriaus vadovą, o vadovas eiti pas direktorių.

Centre, darbuotoją vertinant individualiu lygmeniu, išsilavinimas nėra pagrindinis kriterijus. Didžiausias dėmesys kreipiamas į atlikto darbo kokybę, pasiektus rezultatus. Puikus to įrodymas – Sisteminio skyriaus darbuotojas, kuris turi tik vidurinį išsilavinimą, bet jam patikėtas atsakingas darbas – viso Centro kompiuterių tinklo sistemos administravimas ir priežiūra. Nuo jo darbo priklauso visų likusių darbuotojų veiklos kokybė, darbo sparta, priėjimas prie reikiamų dokumentų, informacijos saugojimas ir kūrimas.

Keturi respondentai sutiko, kad organizacijoje skatinamas darbuotojų vidinis ir tarporganizacinis mobilumas. Centre vyksta darbuotojų delegavimas iš vieno skyriaus į kitą, kadangi dažnai susipina kelių skyrių vykdoma veikla. Aktyviausias šioje srityje – Sisteminio-techninio aptarnavimo skyrius, kurio pagalba reikalinga visam Centrui: Duomenų bazių ir Švietimo valdymo informacinės sistemos skyriams padeda kaupti ir sisteminti statistinius duomenis apie visos Respublikos mokyklas, Atviros informavimo, konsultavimo ir orientavimo sistemos skyriui padeda tvarkyti svetainę, Mokymų, E.mokykla ir Tarptautinių mokymų skyriams padeda vykdyti mokymus, paruošia mokymo klasės kompiuterius, sujungia reikiamą įrangą. Kitas vidinio mobilumo pavyzdys, kai skyrių darbą jungia projektinė veikla. Pvz. Tarptautinių mokymų skyriaus vadovas yra Calibrat projekto koordinatorius, E.mokykla skyriaus du metodininkai – projekto vykdytojai, o Finansų ir buhalterinės apskaitos skyriaus darbuotoja – projekto buhalterė.

Kalbant apie tarporganizacinį darbuotojų mobilumą, vėlgi reiktų paminėti tą patį Sisteminio – techninio aptarnavimo skyrių, kurio inžinierius/ elektronikas yra ne tik atsakingas už

„X“ Švietimo centro, bet ir už Mokslo ir studijų departamento kompiuterių tinklo sistemos administravimą. Taip pat tarporganizacinis mobilumas vyksta dalyvaujant priežiūros komisijų veikloje, valdymo komitetuose, projektinėje veikloje. Dažniausiai bendradarbiaujama su Pedagogų profesinės raidos ir Švietimo plėtotės centrais. Centro darbuotojai, siekiantys tapti valstybės tarnautojais ir kopti karjeros laiptais, turi palankią galimybę įsidarbinti Švietimo ir mokslo ministerijoje. Bet tai nereiškia, kad darbuotojas, dirbantis Centre gali be konkurso pretenduoti į vietą Švietimo ir mokslo ministerijoje. Tiesiog Centro veikla yra glaudžiai susijusi su ŠMM vykdoma veikla, todėl yra didesnė galimybė gauti darbą, kai darbuotojas turi praktikos panašioje veiklos srityje.

Nors darbuotojų mobilumas pakankamai aktyvus, tačiau dauguma darbuotojų nesieja savo vykdomos veiklos su kitų skyrių veikla – teigia respondentas iš vadovų tarpo. Taip yra todėl, kad nemaža dalis darbuotojų nepažįsta vienas kito, nežino kuo vienas ar kitas darbuotojas užsiima. Tai didelės personalo kaitos ir per mažos motyvacijos iš vadovybės problemos. Tačiau paskutiniu metu surengti keletas visuotinių Centro susirinkimų, kurių metu skyrių vadovai visiems pristatė savo skyriaus veiklą ir už tą veiklą atsakingus darbuotojus. Stengiamasi kuo daugiau organizuoti bendrų susirinkimų ir švenčių. Tam tikslui netgi buvo suburta penkių aktyvių žmonių komanda, kuri atsakinga už Centro švenčių organizavimą.

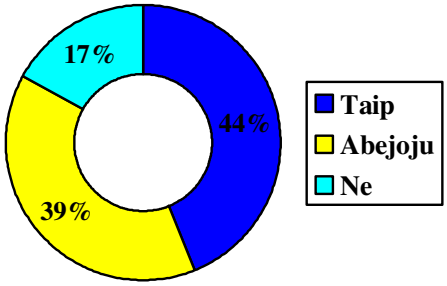
Tik trys respondentai pažymėjo, kad organizacijoje plėtojami ir skatinami tarpasmeninio bendradarbiavimo gebėjimai ir darbo su klientais / piliečiais įgūdžiai. Šį pasirinkimą taip pat galima paaiškinti tuo, kad darbuotojai mažai tarpusavyje bendrauja, nes nespėja vienas su kitu susipažinti, o vadovybė per mažai dėmesio skiria motyvacijos skatinimui.

Tai pat nedidelio pritarimo susilaukė ir teiginys, kad organizacijos darbo užmokesčio fondo dalis skiriama mokymams. Pavyko sužinoti, kad kasmet organizacija skiria tam tikrą dalį lėšų darbuotojų mokymui. Darbuotojai turi galimybę dalyvauti viešųjų pirkimų seminaruose, kurie yra mokami, seminaruose apie informacines technologijas (seminarai nemokami), Pedagogų profesinės raidos centro, Švietimo plėtotės centro ir „X“ Švietimo centro bendruose švietimo darbuotojams skirtuose seminaruose. Tačiau darbuotojams nesuteikiama galimybė lankyti užsienio kalbos tobulinimo kursus ar pasirinkti kito pobūdžio kursus. Susiduriama su siaura pasirinkimo galimybe. O vadovybė nesiima spręsti šios problemos, nes panaši situacija kartojasi jau eilę metų, teigia respondentas iš vadovų tarpo.

Vos keletas respondentų pažymėjo, kad visoje organizacijoje plėtojami vadovavimo įgūdžiai, bei užtikrintas bendrų ir individualių mokymo planų valdymas ir tęstinumas. Tai patvirtina ir papildomos anketos septinto klausimo atsakymai (16 diagrama). Nors didžioji dalis respondentų pažymėjo, kad dalyvauja sprendžiant svarbius Centrui klausimus, tačiau panaši dalis darbuotojų tuo

abejoja, o devyni darbuotojai mano, kad neprisideda prie to. Taigi kaip galima plėtoti vadovavimo įgūdžius, jei beveik pusė darbuotojų nežino, ar dalyvauja sprendžiant svarbius klausimus.

16 diagrama *„Ar dalyvaujate sprendžiant svarbius klausimus?“*



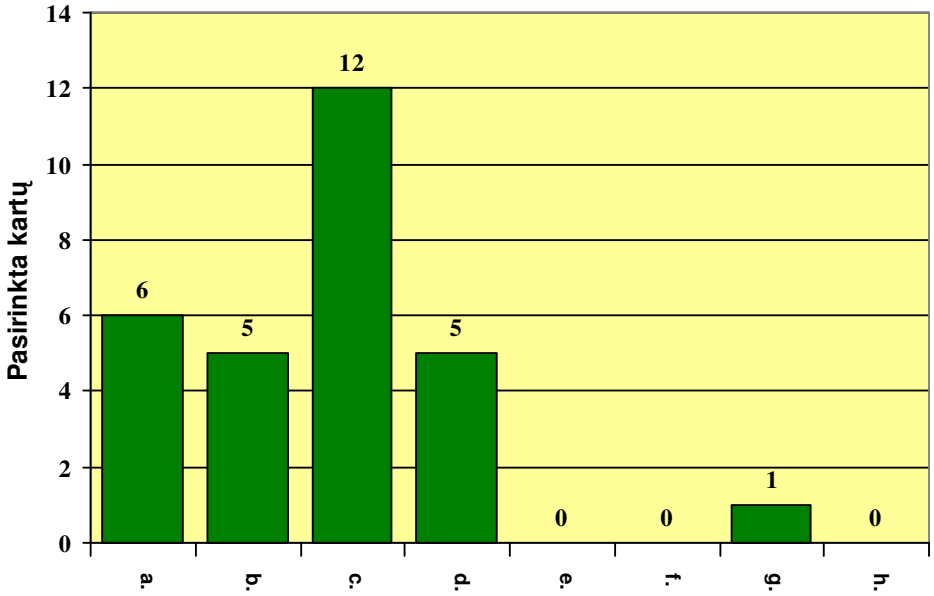
Anketų duomenys rodo, kad organizacijoje nesudaromi mokymo planai, kurie paremti esamais ir būsimais organizacijos bei kiekvieno darbuotojo individualiais poreikiais (pavyzdžiui, derinant privalomą ir savanorišką mokymąsi) bei nekuriami asmeniniai mokymosi ir tobulinimosi planai, kurie derinami su vadovybe ir eiliniu darbuotoju.

3.3 Organizacija plėtoja dialogą ir įtraukia darbuotojus įgalindama juos veikti

Į trečiąjį anketos klausimą – ar organizacija plėtoja dialogą ir įtraukia darbuotojus įgalindama juos veikti- 12 respondentų atsakė teigiamai, 1 respondentas atsakė neigiamai.

Beveik visi respondentai (dvylika) pažymėjo, kad organizacijoje darbuotojai įtraukiami kuriant planus ir strategijas, formuojant procesus, nustatant bei įgyvendinant tobulinimo priemones (17 diagrama ir 13 priedas). Penki respondentai iš trylikos, pritaria, kad Centre skatinama darbuotojų iniciatyva teikti idėjas ir pasiūlymus, sukurti tam tikri mechanizmai (pavyzdžiui, pasiūlymų sistemos ir pan.). Paprašius pakomentuoti šiuos teiginius, respondentas iš Tarptautinių mokymų skyriaus teigė, kad prieš prasidedant naujiems projektiniams metams, vadovas surengia susirinkimą, kurio metu aptariamos būsimos projekto veiklos, diskutuojama, kas praėjusiais metais buvo blogai, ką reiktų keisti ir tobulinti, kokios bus prioritetinės sritys, kiek lėšų skirta projektui, kaip jas paskirstyti. Taigi pirmiausia planai ir veiklos derinamos skyriaus viduje, vėliau pasiūlymai pateikiami aukščiausiai valdžiai. Gavus pastabas planai pakoreguojami ir patvirtinami. Laikantis plano vykdomos projekto įgyvendinimo veiklos, atsižvelgiant į suplanuotas lėšas. Panašiu principu sudaromas ir viso Centro veiklos planas bei paskirstomos lėšos. Tik šiame procese dalyvauja visi skyriaus vadovai, kurie iš atskirų skyriaus planuojamų veiklų sulipdo bendrą viso Centro planą. Bet kaip jau aptarėme, pirmiausia veikla ir planai aptariami skyriaus viduje su to skyriaus darbuotojais, o vėliau skyrių vadovų pateikiami bendram Centro planui.

17 Diagrama *„Kaip organizacija plėtoja dialogą ir įtraukia darbuotojus įgalindama juos veikti?“*



a. Skatinama ne hierarchinė, bet atvira bendravimo ir dialogo kultūra.
b. Skatinama darbuotojų iniciatyva teikti idėjas ir pasiūlymus, sukurti tam tikri mechanizmai (pavyzdžiui, pasiūlymų sistemos ir pan.).
c. Darbuotojai įtraukiami kuriant planus ir strategijas, formuojant procesus ir nustatant bei įgyvendinant tobulinimo priemones.
d. Siekiama sutarimo tarp vadovų ir darbuotojų dėl tikslų ir jų pasiekimo vertinimo būdų.
e. Reguliariai vykdomos personalo apklausos.
f. Darbuotojai kviečiami vertinti savo vadovus.
g. Vyksta konsultacijos su darbuotojų atstovais (pavyzdžiui, su profsąjungomis).
h. Kita

Šiek tiek mažiau nei pusė respondentų (šeši) pažymėjo, kad skatinama ne hierarchinė, bet atvira bendravimo ir dialogo kultūra. Jau aptarėme, kad bendravimas skatinamas rengiant daugiau bendrų susirinkimų, švenčiant bendras šventes, įtraukiant darbuotojus į planų kūrimą ir jų įgyvendinimą. Tačiau dialogas tarp darbuotojų nesivysto taip sklandžiai. Šį teiginį būtų galima pakomentuoti remiantis ta pačia 14 diagrama („Ar dalyvaujate sprendžiant svarbius klausimus?“), kurioje beveik pusė respondentų abejoja ar dalyvauja sprendžiant svarbius kausimus. Negali būti atviro bendravimo, jei tik pusė darbuotojų prisideda sprendžiant Centro veiklą įtakojančius klausimus, o kita pusė tuo abejoja. Vadinasi Centre dar reikia tobulinti bendravimo sistemą, daryti ją atviresnę, kad visi darbuotojai turėtų galimybę išreikšti savo nuomonę ir požiūrį, nesijaustų esantys nuošalyje, kai sprendžiami aktualūs klausimai.

Penki respondentai pažymėjo, kad organizacijoje siekiama sutarimo tarp vadovų ir darbuotojų dėl tikslų ir jų pasiekimo vertinimo būdų. Respondentas, iš vadovų tarpo, interviu metu teigė, kad darbuotojai gali viešai ir aktyviai išreikšti savo nuomonę, teikti savo siūlymus, prieštarauti ar pritarti. Tačiau visas derinimo procesas užtrunka labai ilgai, nes iškyla daug skirtingų ir prieštaringų nuomonių. Todėl Centro vykdoma veikla dažnai vėluoja pagal planą, sunku priimti bendrus sprendimus. Centre vyrauja demokratinis valdymo stilius, pereinantis į liberalųjį. Norima suteikti galimybė pasisakyti visiems, bet bendro sprendimo priėmimas sukelia daug abejonių, stabdo procesus, atsiranda nestabilumas.

Tik vienas respondentas pažymėjo, kad vyksta konsultacijos su darbuotojų atstovais. Interviu metu respondentas (E.mokykla skyriaus vadovas) paklaustas, ar Centre yra personalą atstovaujanti sąjunga, taryba ar kita organizacija, atsakė, kad dalinai darbuotojų interesai atstovaujami bendrų susirinkimų metu, kuriuose dalyvauja skyrių vadovai ir administracija. Jų metu paliečiami klausimai, susiję su darbuotojų apkrovos kontrole – koks darbuotojas už ką atsakingas, kiek laiko skiria tam darbui atlikti. Jei paaiškėja, kad vienam darbuotojui tenka per didelis, o kitam per mažas krūvis, darbai perskirstomi iš naujo.

Darbuotojų interesus atstovauja ir Centro Taryba, kurią sudaro penki asmenys iš skirtingų skyrių, išrinkti visuotinio susirinkimo metu. Taryba kreipiasi į administraciją darbuotojams rūpimais ir aktualiais klausimais – dėl darbo laiko pakeitimo, bendrų švenčių organizavimo klausimais. Kaip tik šiuo metu Taryba svarsto klausimą, ar reikalinga Centrui parodyti dėmesį savo partneriams ir pasveikinti juos Kalėdiniais atvirukais? Tačiau Taryba paliečia tik mažą dalį aktualių klausimų. Jei darbuotojas turi kitų problemų, jam tenka pačiam kreiptis į administraciją ir aiškintis. Centre trūksta bendruomeniškumo, vis dar jaučiamas susiskaldymas į atskiras grupeles, kurios gyvena joms aktualiomis problemomis, nesidomėdamas kitų kolegų reikalais. Respondentas pasakojo, kad dažnai iškilus kokiai nors problemai, kuri aktuali visiems, daugelis darbuotojų numoja ranka tikėdamiesi, kad už juos problemą išspręs kiti. Tačiau geresnių rezultatų galima pasiekti tik tada, kai darbuotojai išreiškia bendrą nuomonę, iškelia problemą, visi siūlo sprendimo būdus.

Vienas respondentas, iš vadovų tarpo, nesutiko, kad organizacija plėtoja dialogą tarp darbuotojų ir vadovybės. Respondento teigimu dialogas nevyksta, nes didžioji dalis darbo planų atkeliauja iš aukštesnės institucijos – Švietimo ir mokslo ministerijos. Centro darbuotojams belieka tik vykdyti jau suplanuotas veiklas. Kadangi Švietimo ir mokslo ministerija Centrui perleidžia dalį savo funkcijų, tai dalis Centro darbo plano yra skirta toms funkcijoms įgyvendinti.

Anketų duomenys rodo, kad vadovų vertinimo ir darbuotojų apklausos sistemoms Centro vadovybė neskiria dėmesio. Vadovai negauna grįžtamojo ryšio apie savo vykdomą veiklą, todėl sunkiai gali koreguoti savo veiksmus, tobulėti ir keistis. Vadovų veikla labai įtakoja visos

organizacijos atmosferą, vadinasi ir darbuotojų tarpusavio santykius, darbo struktūrą, pasidalijimą ir pan.

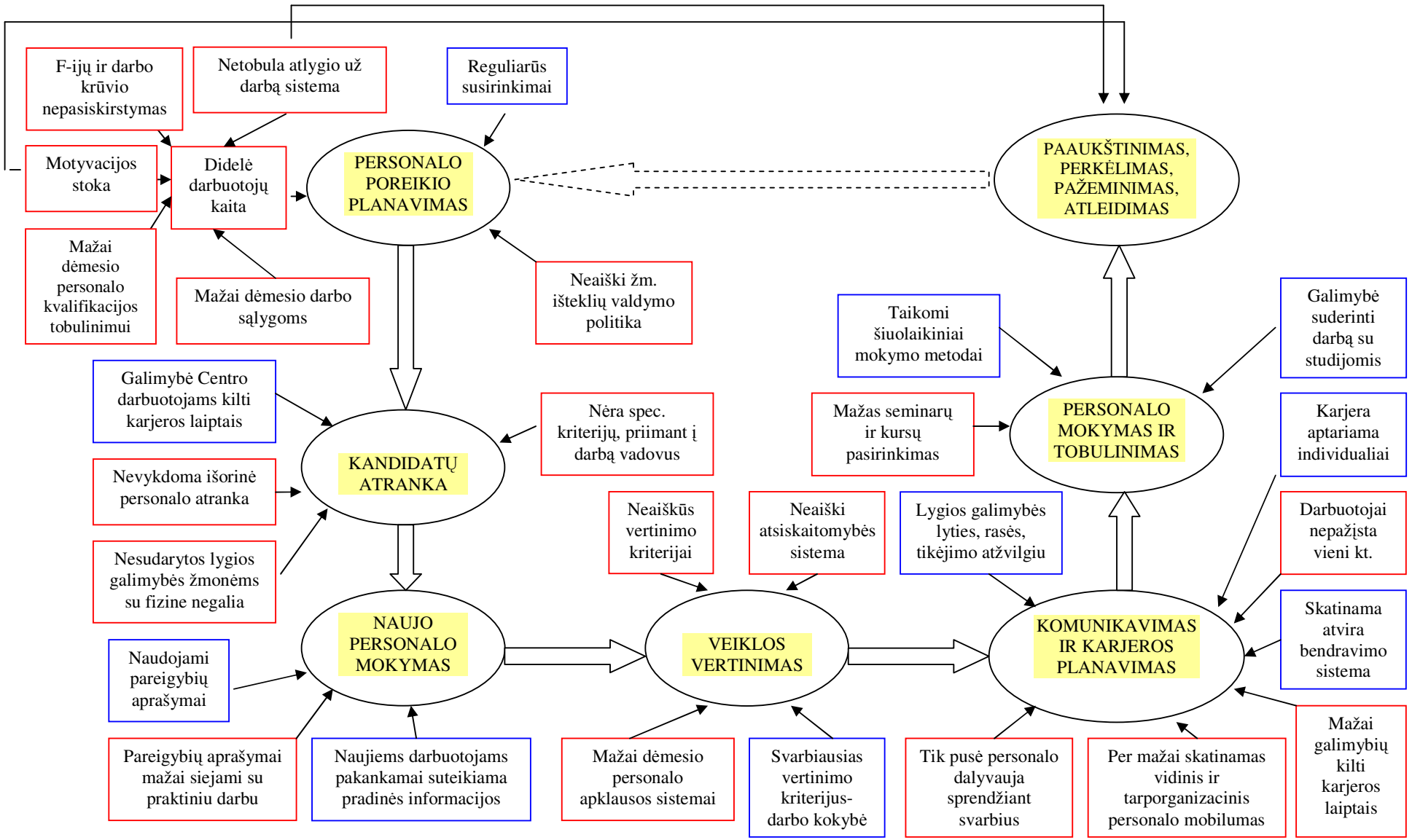
3.4 „X“ Švietimo centro darbuotojų apklausos apibendrinimas

Remdamasi G. Dessler išskirtomis personalo vadybos sritimis („Personalo vadybos pagrindai“ 2001m.) ir „X“ Švietimo centro darbuotojų apklausos rezultatais sudariau „X“ Švietimo centro žmogiškųjų išteklių valdymo modelį (12 pav.). Pagrindines modelio dalis sudaro tokios žmogiškųjų išteklių valdymo sritys: personalo poreikio planavimas, kandidatų atranka, naujo personalo mokymas, veiklos vertinimas, komunikavimas ir karjeros planavimas, personalo mokymas ir tobulinimas, paaukštinimas, perkėlimas, pažeminimas ir atleidimas. Kiekvieną sritį veikia teigiami arba neigiami veiksniai (14 priedas), kurie ir suformuoja specifinį „X“ Švietimo centro žmogiškųjų išteklių modelį.

Atlikus „X“ Švietimo centro darbuotojų apklausą ir išanalizavus esamą situaciją, galima teigti, kad organizacijoje vykdomas *žmogiškųjų išteklių planavimas*, kuris remiasi reguliariai rengiamų direkcinių, skyriaus vadovų ir visuotinių susirinkimų metu analizuojamais žmogiškųjų išteklių klausimais. Vadovybės lygmenyje aptariami skyriuose iškilę nesklandumai, apsikeičiama informacija, diskutuojama, ieškoma išeities, mokomasi vieni iš kitų. Tačiau jeigu nagrinėsime Centro žmogiškųjų išteklių planavimą remiantis keturiomis pagrindinėmis planavimo kryptimis: 1) ateities poreikio planavimu (kiek ir kokių žmonių reiks organizacijai); 2) ateities balanso planavimu (būsimų ir esamų darbuotojų skaičiaus lyginimas); 3) darbuotojų verbavimo ir atleidimo iš darbo planavimu; 4) darbuotojų tobulinimo planavimu, pastebėsime, kad tik dalis krypčių realiai įgyvendinama. Labai sunku planuoti darbuotojų poreikį, jų verbavimą ir atleidimą, kai Centre nuolat vyksta didelė darbuotojų kaita (per ketvirtį pasikeičia apie 5% darbuotojų). To priežastys: mažas darbo atlygis, funkcijų ir darbo krūvio nepasiskirstymas, motyvacijos stoka, mažas dėmesys darbo sąlygoms bei darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. Be to, ne iki galo aiškiai sukurta žmogiškųjų išteklių valdymo politika.

„X“ Švietimo centre dažniausiai vykdoma vidinė *kandidatų atranka*, kai Centro darbuotojams sudaromos galimybės užimti atsilaisvinusią kolegos vietą. Tai puiki galimybė kilti karjeros laiptais. Bet egzistuoja ir kita verbavimo bei atrankos sistema, kuri labai populiari Centre ir pagrįsta asmeninėmis pažintimis. Toks būdas palengvina atrankos procesą, bet išryškina kelis trūkumus – nevykdoma išorinė darbuotojų atrankos sistema bei pažeidžiamos kitų kandidatų teisės.

12 pav. *„X“ Švietimo centro žmogiškųjų išteklių valdymo modelis*



Centras praranda galimybę į kolektyvą įtraukti žmones, turinčius naujų idėjų, motyvuotus darbui ir teigiamoms permainoms. Be to, priimant vadovus į darbą, nėra sukurta vadovų atrankos sistema, pasižyminti specifiniais atrankos kriterijais, pažeidžiamos kandidatų, turinčių fizinę negalią teisės ir galimybės, nes Centro darbo aplinka visiškai nepritaikyta neįgaliems darbuotojams.

Už *naujų darbuotojų mokymą*, dažniausiai būna atsakingi skyriaus vadovai, rečiau skyriaus vadovų paskirti kuratoriai. Svarbiausia informacija, kurią naujas darbuotojas privalo gauti apie naujas pareigas ir atsakomybę pateikiama pareigybių aprašymuose. Deja, pareigybių aprašymai tik teoriškai sieja uždavinius, įgaliojimus ir atsakomybę, praktinėje veikloje šių dalykų pasigendama. Be to, apmokymai truktų trumpiau ir darbuotojas galėtų greičiau pradėti produktyviai dirbti, jei ne tik skyriaus vadovai, bet ir kiti Centro darbuotojai įsitrauktų į šią veiklą ir supažindintų naujus darbuotojus su organizacijos kultūra, idėjomis, filosofija ir pan. Tačiau šiuo metu Centre visa atsakomybė už naujų darbuotojų apmokymus tenka skyriaus vadovams.

Atlikti kokybišką *veiklos vertinimą* Centre yra labai sudėtinga, nes nėra nustatyti konkretūs vertinimo kriterijai, kuriais remiantis būtų galima objektyviai įvertinti darbuotojo atliktą darbą. Taip pat išryškėjo kita problema – neaiški atsiskaitomybės sistema, dėl kurios tarp eilinių darbuotojų, linijinių vadovų ir aukščiausių vadovų dažnai vyksta nesusipratimai, nukenčia veiklos ir rezultatų nuoseklumas bei vientisumas. Norint gauti gerus darbo rezultatus, reikia įsiklausyti į darbuotojų nuomonę, pastabas, apsvarstyti jų teikiamas idėjas. O tam reikalinga darbuotojų apklausos sistema, kuri turėtų grįžtamąjį ryšį su veiklos vertinimo sistema. Tačiau yra ir teigiama veiklos vertinimo pusė: darbuotojai vertinami už atliktą darbą, o ne už išsilavinimo laipsnį. Tai suteikia net ir eiliniams darbuotojams realius šansus pasiekti aukštesnę kartelę.

Centre stengiamasi propaguoti atvirą bendravimo ir *komunikavimo* sistemą, kuri skatintų darbuotojus aktyviau domėtis kitų skyrių atliekamu darbu, dalintis patirtimi, naudotis reikalinga darbui medžiaga, reikšti savo idėjas, pasiūlymus, dalyvauti sprendžiant svarbius klausimus. Tačiau kol kas, to padaryti iki galo dar nepavyksta, nes tik pusė personalo dalyvauja sprendžiant svarbius Centrui klausimus, o didžioji dalis darbuotojų vis dar nepažįsta vieni kitų, nežino vieni kitų atliekamų funkcijų, todėl dalis darbuotojų vis dar negali savo darbo sieti su kitų Centro skyrių ar organizacijų darbu. Komunikavimo sistema glaudžiai susijusi su *karjeros planavimu*. Jei darbuotojas komunikabilus, gerai atlieka paskirtas užduotis, ne tik mato problemą, bet ir jos sprendimo būdą, nepaisant jo lyties, religijos ir rasės, tai po veiklos įvertinimo administracija su darbuotoju individualiai aptaria karjeros galimybes. Tačiau čia kyla problema – „X“ Švietimo centre, dėl esamos struktūros, yra mažai galimybių kilti karjeros laiptais. Administracijai reiktų apsvarstyti kitą motyvacijos pusę – skatinimą priedais, premijomis.

Iš apklausos rezultatų paaiškėjo, kad Centre darbuotojų *mokymams ir kvalifikacijos*

kėlimui Centras skiria per mažai lėšų. Dėl to darbuotojai turi labai siaurą kvalifikacijos kėlimo kursų ir seminarų pasirinkimą. Tačiau Centre propaguojama saviugda, todėl suteikiamos galimybės studijuojantiems darbuotojams suderinti studijų ir darbo laiką. Nors kursų ir seminarų pasirinkimo galimybės ribotos, bet Centro darbuotojai supažindinami su šiuolaikinėmis mokymo priemonėmis, naujausiomis technologijomis, jų panaudojimo galimybėmis. Būtent dėl šios priežasties, dauguma respondentų ir pasirinko darbą šiame Centre.

Suplanavus darbuotojų karjerą ir aptarus tai su pačiais darbuotojais, jie tam tikrą laikotarpį yra stebimi. Jei darbuotojas pateisina administracijos lūkesčius, jis paaukštinamas arba įvertinamas pinigine išraiška. Jei darbuotojo našumas sumažėja, administracija gali sumažinti priedą ir taip nubausti darbuotoją. Darbuotojų perkėlimas iš vieno skyriaus į kitą, dažniausiai vykdomas tada, kai pasibaigia kuruojamo projekto ar programos laikotarpis arba atsiranda papildomų darbų kitame Centro skyriuje. Bet kaip jau minėjau anksčiau, Centre stinga motyvacijos, todėl net trečdalis respondentų pažymėjo, kad norėtų keisti darbo vietą. Jei administracija nesiims jokių priemonių ir netobulins atlygio už darbą ir motyvacijos sistemų, darbuotojų kaita tik didės ir išsilavinę darbuotojai pasirinks kitą darbovietę, kur jų pastangos ir idėjos bus įvertintos.

IŠVADOS

1. Siūloma daug skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo modelių pavyzdžių (J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr., G. Dessler, N. Thom, A. ir kitų). Išanalizavus sudėtines šių modelių dalis paaiškėjo, kad visi modeliai turi tokius pagrindinius elementus: žmogiškųjų išteklių planavimas, paieška, mokymas ir tobulinimas, vertinimas, atleidimas.

2. „X“ Švietimo centro darbuotojų apklausa buvo atlikta atsižvelgiant į pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo sritis – planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. Jos metu buvo apklaustas ne tik vadovaujantis personalas, bet ir eiliniai „X“ Švietimo centro darbuotojai. Apklausa vyko sklandžiai: pirmosios anketos grįžtamasis ryšys buvo 100%, antrosios – 87 %.

3. Remiantis analizuota literatūra, apie žmogiškųjų išteklių valdymą, ir atliktos „X“ Švietimo centro darbuotojų apklausos rezultatais, sukurtas „X“ Švietimo centro žmogiškųjų išteklių valdymo modelis. Pagrindinius šio modelio elementus sudaro:

- personalo poreikio planavimas;
- kandidatų atranka;
- naujo personalo mokymas;
- veiklos vertinimas;
- komunikavimas ir karjeros planavimas;
- personalo mokymas ir tobulinimas;
- paaukštinimas, perkėlimas, pažeminimas ir atleidimas.

Kiekvieną sritį veikia teigiami arba neigiami veiksniai, kurie ir suformuoja specifines „X“ Švietimo centro žmogiškųjų išteklių modelio dalis.

4. „X“ Švietimo centro darbuotojų apklausa parodė, kad esama žmogiškųjų išteklių valdymo sistema turi daug trūkumų. Formaliai sistema funkcionuoja, bet praktiniu požiūriu nėra pakankamai efektyvi. Apklausos metu paaiškėjo tokie „X“ Švietimo centro žmogiškųjų išteklių valdymo trūkumai, kuriuos galima sugrupuoti pagal sukurto „X“ Švietimo centro modelio pagrindinius elementus:

- pagal *personalo poreikio planavimo sritį:* didelė darbuotojų kaita, netobula atlygio už darbą sistema, funkcijų ir darbo krūvio nepasidalijimas, neefektyvi darbuotojų skatinimo ir motyvavimo sistema, mažas dėmesys personalo kvalifikacijos tobulinimui, mažas dėmesys darbo sąlygoms, neaiškiai formuojama žmogiškųjų išteklių valdymo politika, nesirūpinama organizacijos įvaizdžio kūrimu;

- pagal *kandidatų atrankos sritį:* nevykdoma išorinė personalo atranka, nesudarytos lygios galimybės žmonėms su fizine negalia, neaiškūs kriterijai, kuriais vadovaujantis į darbą priimami nauji vadovai;
- pagal *naujo personalo mokymo sritį:* pareigybių aprašymai mažai siejami su praktiniu darbu, kompetentingų darbuotojų trūkumas, per mažai siejama Centro skyrių vykdoma veikla;
- pagal *veiklos vertinimo sritį:* neaiškūs veiklos vertinimo kriterijai, neaiški atsiskaitomybės sistema, mažai dėmesio personalo ir vadovų apklausos sistemoms;
- pagal *komunikavimo ir karjeros planavimo sritį*: tik pusė personalo dalyvauja Centro valdyme, sunkiai priimami bendri sprendimai, per mažai skatinamas vidinis ir tarporganizacinis personalo mobilumas, mažai galimybių kilti karjeros laiptais, darbuotojai mažai pažįsta vieni kitus;
- pagal *personalo mokymo ir tobulinimo sritį:* per mažas dėmesys personalo kompetencijos ugdymui, per mažai plėtojami vadovavimo įgūdžiai, per mažai dėmesio darbuotojų interesų atstovavimui.

5. „X“ Švietimo centro darbuotojų apklausa atskleidė ir teigiamas žmogiškųjų išteklių valdymo puses. Jas taip pat galima sugrupuoti pagal sukurto modelio elementus:

- pagal *personalo poreikio planavimo sritį:* reguliariai rengiami susirinkimai, vyrauja vienodas darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį, darbuotojai įtraukiami kuriant planus ir strategijas;
- pagal *kandidatų atrankos sritį:* naudojant vidinę atrankos sistemą, Centro darbuotojams sudaromos galimybės kilti karjeros laiptais;
- pagal *naujo personalo mokymo sritį:* uždaviniai, įgaliojimai ir atsakomybė siejami naudojant pareigybių aprašymus, vyrauja draugiški santykiai su kolegomis, naujiems darbuotojams skyriaus vadovai padedama integruotis į organizaciją;
- pagal *veiklos vertinimo sritį:* svarbiausias vertinimo kriterijus - darbo kokybė;
- pagal *komunikavimo ir karjeros planavimo sritį*: susirinkimai skatina informacijos ir nuomonių mainus;
- pagal *personalo mokymo ir tobulinimo sritį:* 63% apklaustų darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą, sudaromos palankios sąlygos derinti darbą su studijomis, darbuotojai turi galimybę susipažinti su naujausiomis technologijomis.

LITERATŪRA

1. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr. Vadyba / Kaunas, 2005
2. A. Sakalas , Personalo vadyba / Vilnius, 1998
3. V. Gubicaitė-Šilingienė, Kolektyvinis valdymas : mokomoji knyga, Kaunas : Technologija, 1998
4. A. Sakalas, V. Šilingienė, Personalo valdymas / Kaunas, 2000
5. G. Dessler, Personalo valdymo pagrindai / Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001
6. A. Jurkauskas, Visuotinės kokybės vadyba : mokomoji knyga, Kaunas : Technologija, 2006
7. F.S. Butkus, Organizacijos ir vadyba / Vilnius, 1996
8. N. Thom, A. Ritz Viešoji vadyba : inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys : monografija / Lietuvos teisės universitetas, Vilnius : MRU Leidybos centras, 2004
9. G. Slatkevičienė, P. Vanagas, Veiklos kompleksinio vertinimo sistema **:** sudarymo teorija ir metodai : monografija / Kauno technologijos universitetas, Kaunas : Technologija, 2001
10. E. Bagdonas, L. Bagdonienė, Administravimo principai / Kaunas, 2000
11. A. Christensen, J. Hansen, Harmonija ir produktyvumas / Vilnius 1996
12. Tarptautinio standarto projektas: Kokybės vadybos sistemos – pagrindai ir žodynas, 2000
13. E. R. Stancikas, D. Bagdonienė, Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje : mokomoji knyga / Kauno technologijos universitetas, Kaunas : Technologija, 2004
14. V. Obrazcovas, Kur slypi sėkmė? Veiksmingų strategijų pagrindai : mokomasis leidinys / Lietuvos teisės universitetas, Vilnius : MRU Leidybos centras, 2004
15. T. W. Schultz, Investavimas į žmones : gyventojų kokybės ekonomika / Vilnius : Eugrimas, 1998
16. B. Bitinas, Ugdymo filosofija, Vilnius : Enciklopedija, 2000.
17. T. H. McLaughlin, Šiuolaikinė ugdymo filosofija : demokratiškumas, vertybės, įvairovė, Kaunas : Technologija, 1997.
18. Taylor, Frederick Winslow, Moksliniai valdymo principai **=** The principles of scientific management / Vilnius : Eugrimas, 2005
19. Lane, Jan Erik., Viešasis sektorius : sąvokos, modeliai ir požiūriai , Vilnius : Margi raštai, 2001
20. R. B. Denhardt, Viešųjų organizacijų teorijos Vilnius : Algarvė, 2001
21. A. Francesco, Menas vadovauti, Vilnius: Dialogo kultūros institutas, 2006

22. Makštutis, Strateginio valdymo principai = The principles of strategic management : monografija / Klaipėdos universitetas, Klaipėda : Klaipėdos universiteto leidykla, 2001
23. H. Pollitt, G. Bouckaert , Viešojo valdymo reforma : lyginamoji reforma / Vilnius : Algarvė, 2003
24. Valstybės tarnautojų etika : straipsnių rinkinys / sudarė G. Gulyas ; Vilnius : Margi raštai, 2002
25. S. R. Ackerman, Korupcija ir valdžia : priežastys, padariniai ir reforma / Vilnius : Vaga, 2001
26. V. Obrazcovas, 10 sėkmės kelių : valdymo išmintis / Lietuvos teisės universitetas, Vilnius : MRU Leidybos centras, 2002
27. S. Puškorius, Veiklos auditas : monografija / Lietuvos teisės universitetas, Vilnius : MRU Leidybos centras, 2004
28. V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė - Ivaškevičienė, Komunikacija: teorija ir praktika : vadovėlis / Kaunas : Technologija, 2005
29. Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas: mokomoji knyga: Dvynių projektas LT.2002.IB.FL.03 / Lietuvos Respublika. Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos; leidinio sudarytojai : Birutė Česnulevičienė ... [et al.], Vilnius: Varosa, 2005
30. R. Paton, Managing and measuring social enterprises / Oaks (Calif.) New Delhi: SAGE, 2003
31. P. Jucevičienė Organizacijos elgsena: vadovėlis / Kaunas: Technologija, 1996
32. F. S. Butkus, Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai / Vilnius : Eugrimas, 2003
33. A. Sakalas, A. Šalčius, Karjeros valdymas : mokomoji knyga / Kaunas: Technologija, 1997
34. M. Arimavičiūtė, Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas : vadovėlis / Mykolo Romerio universitetas, Vilnius : MRU Leidybos centras, 2005
35. http://www.livadis.lt/livadis/_new/index.php?content_id=58&menu_id=0
36. http://www.livadis.lt/livadis/lt/upfiles/bvm.pdf
37. http://www.vrm.lt/index.php?id=574
38. http://www.vrm.lt/uploads/media/1b-10-2005.doc
39. http://www3.lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0015215.doc
40. http://www.emokykla.lt/lt.php/dokumentai/lr_seimo_lr_vyriausybes_dokumentai/1283
41. http://www.livadis.lt/livadis/_new/index.php?content_id=43&menu_id=0
42. www.vdi.lt/index.php?-1637934753

43. LRS nutarimas, Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatų, 2003 m. liepos 4 d. Nr. IX-1700, Vilnius
44. LRS nutarimas, Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2005–2006 metų priemonių plano patvirtinimo, 2005 m. vasario 21 d. Nr. 197, Vilnius
45. LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas, Dėl profesinio mokymo informacinių ir komunikacinių technologijų diegimo strategijos, 2004 m. lapkričio 4 d. Nr. 1722, Vilnius
46. LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas**,** Dėl informacinių ir komunikacinių technologijų diegimo į Lietuvos švietimą 2005–2007 metų strategijos ir informacinių ir komunikacinių technologijų diegimo į Lietuvos švietimą 2005–2007 metų programos patvirtinimo, 2004 m. gruodžio 14 d. Nr. ISAK-2015, Vilnius

ANOTACIJA

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjama žmogiškųjų išteklių valdymo sistema, jos sudedamosios dalys, žmogiškųjų išteklių valdymo būtinumas, lietuvių ir užsienio autorių siūlomi modeliai šioje srityje. Taip pat nagrinėjama žmogiškųjų išteklių valdymo sistema „X“ Švietimo centre, jos ypatumai, kuriais remiantis nustatomas žmogiškųjų išteklių valdymo modelis „X“ Švietimo centre, išanalizuotos šio modelio stipriosios ir silpnosios sritys. Išnagrinėjus teorinius ir praktinius žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus, pateikiamos baigiamojo darbo išvados. Darbą sudaro 3 dalys: įvadas, žmogiškųjų išteklių vadybos teoriniai aspektai, žmogiškųjų išteklių valdymas „X“ Švietimo centre, „X“ Švietimo centro darbuotojų apklausa, išvados, literatūros sąrašas, darbo santrauka. Darbo apimtis – 59 p. teksto be priedų, 12 pav., 17 diagramų, 3 lent., 46 bibliografiniai šaltiniai. Atskirai pridedami darbo priedai.

Reikšminiai žodžiai: žmogiškieji ištekliai, žmogiškųjų išteklių valdymas, žmogiškųjų išteklių planavimas, personalo paieška, personalo atranka, personalo socializacija, personalo vertinimas, personalo mokymas, karjeros planavimas, žmogiškieji ištekliai „X“ Švietimo centre.

ANNOTATION

Dans le travail final des études supérieures on analyse le systhème de la gestion des moyens humains, ses parties composées, la necessité du gouvernement du personnel, les modèles propsés par des auteurs lituaniens et étrangers dans ce domaine. On analyse aussi le systhème de la gestion du personel au Centre d'instrucion „X“ , ses caractères d'après les quelles on détermine le modèle du gouvernement des moyens humains dans le Centre d'instruction „X“, on peut trouver aussi l'analyse des domaines forts et faibles du systhème. Après avoir fait l'analyse des aspects théoriques et pratiques de la gestion des moyens humains, des conclusions du travail final sont présentées. Le travail se compose de trois parties: l'introduction, les aspects théoriques d'administration des moyens humains, le gouvernement du personnel du Centre d'introduction „X“, la consultation des travailleurs du Centre „X“, les conclusions, la liste de la littérature, le résumé du travail. L'ampleur du travail- 59 pages, sans suppléments, 12 images, 17 diagrammes, 3 tables, 46 sources bibliographiques. Les suppléments sont mis séparément.

Des mots significatifs : des moyens humains, la gestion des moyens humains, la planification, la recherche du personnel, le choix des candidats, la socialisation du personnel, le sondage du personnel, l'éducation, la planification de la carrière, les moyens humains au Centre d'introduction „X“.

SANTRAUKA

Žmogiškųjų išteklių valdymas „X“ Švietimo centre

Darbo tikslas: Išsiaiškinti ir išanalizuoti kaip vykdomas žmogiškųjų išteklių valdymas „X“ Švietimo centre; sukurti tokio valdymo modelį ir išanalizuoti šio modelio stipriąsias ir silpnąsias puses.

Darbo objektas: „X“ Švietimo centro žmogiškųjų išteklių vadyba.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti teorinius žmogiškųjų išteklių vadybos aspektus.
2. Išanalizuoti „X“ Švietimo centro žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą.
3. Atlikti „X“ Švietimo centro darbuotojų apklausą.
4. Išanalizuoti gautus „X“ Švietimo centro darbuotojų apklausos rezultatus bei sukurti Centre naudojamą žmogiškųjų išteklių vadybos modelį.

Žmonės turi skirtingas asmenines savybes, kurios kinta priklausomai nuo aplinkos. Labai sunku tokius žmones suburti į bendras grupes, siekiančias vieningo tikslo. Be suderintų viso personalo tikslų, neįmanoma kryptinga visos organizacijos veikla. Žmogiškųjų išteklių valdymas leidžia išspręsti šią problemą – suderinti ir pasiekti organizacijos ir jos narių tikslų atitikimo.

Pirmoje darbo dalyje „Žmogiškųjų išteklių vadybos teoriniai aspektai“ analizuojami įvairių autorių pateikiami žmogiškųjų išteklių valdymo terminai ir modeliai, aptariamos šių modelių sudėtinės dalys, skirtumai ir panašumai. Gilinamasi į žmogiškųjų išteklių vadybos svarbą organizacijoje, ieškoma atsakymo į klausimą – kodėl žmogiškųjų išteklių valdymas yra toks svarbus?

Antroje darbo dalyje „Žmogiškųjų išteklių valdymas „X“ Švietimo centre“ analizuojama „X“ Švietimo centro žmogiškųjų išteklių valdymo sistema, remiantis pirmoje darbo dalyje aptartomis žmogiškųjų išteklių valdymo modelių sudėtinėmis dalimis. Analizuojami „X“ švietimo centro dokumentai.

Trečiojoje darbo dalyje „„X“ Švietimo centro darbuotojų apklausa“ analizuojami ir lyginami apklausos metu gauti duomenys. Remiantis analizuotais modeliais ir „X“ Švietimo centro darbuotojų apklausos rezultatais sukurtas „X“ Švietimo centro žmogiškųjų išteklių valdymo modelis, atskleidžiantis silpnąsias ir stipriąsias žmogiškųjų išteklių valdymo Centre sritis. Pagrindines šio modelio dalis sudaro: personalo poreikio planavimas, kandidatų atranka, naujo personalo mokymas, veiklos vertinimas, komunikavimas ir karjeros planavimas, personalo mokymas ir tobulinimas, paaukštinimas, perkėlimas, pažeminimas ir atleidimas.

RESUME

Gestion des moyens humains au Centre d'introduction „X"

But du travail: d'analyser et de s'expliquer le gouvernement des moyens humains au Centre d'instruction „X" ; de créer un modèle de tel gouvernement et d'analyser des côtés forts et faibles de ce modèle.

Objet du travail: Gestion des moyens humains au Centre d'introduction „X".

Problèmes du travail:

1. Etudier des aspects théoriques du gestion des moyens humains.
2. Analyser le systhème du gouvernement du personel au Centre d'instrucion „X"
3. Faire le sondage des travailleurs du Centre d'introduction „X".
4. Etudier des résultats du sondage des travailleurs du Centre d'instruction „X" et créer un modèle de gestion des moyens humains usuel dans ce Centre.

Chaque personne a sa particularité individuelle qui change en proportion de l'etourage. Il est très difficile de réunir ces gens là dans des groupes communs qui poursuivent le même but. Sans les buts accordés du personnel toute activité tendanciellle de l'organisation est impossible. La gestion des moyens humains permet de résoudre ce problème – d'accorder et d'atteindre l'unité des buts de l'organisation et de ses membres.

Dans la première partie de l'oeuvre „Des aspects théoriques du gestion des moyens humains" des modèles et le sens des termes du gestion des moyens humains de divers auteurs sont présentés, des différences et des analogies et des composants de ces modèles sont discutés. On approfondit l'importance du gestion des moyens humains dans l'organisation, on cherche la reponse à la question – pourquoi la gestion des moyens humains est si important.

Dans la deuxième partie de l'oeuvre „Le gouvernement du personel au Centre d'instrucion „X", le systhème du gouvernement du personel au Centre d'instrucion „X"est analysé à base de parties complexes discutées dans la première partie du travail. On analyse des papiers du Centre d'intorduction „X".

Dans la troisième partie de l'oeuvre- „Le sondage des travailleurs du Centre d'introduction „X" on analyse et on compare les données du sondage. Selon des modèles analysés et les resultats du sondage le modèle de la gestion des moyens humains du Centre d'intorduction „X" est formé. Ce modèle découvre des domaines forts et faibles de la gestion du Centre. Les parties généralles de ce modèle sont: la planification de la nécessité du personnel, le choix des candidats, la formation du nouvel personnel, l'appréciation de l'activité, la communication et la planification de la carrière, l'instruction et le perfectionnementdu personnel, la promotion, le déplacement, la dégradation et le départ.

1 PRIEDAS

Personalo valdymo sistema (A. Sakalas 1998 m.)



2 PRIEDAS

Individualaus potencialo vertinimas pagal N.Thom ir A. Ritz (2004 m.)

Individualaus personalo vertinimas		**Socialinė kompetencija**			**Vadovavimo kompetencija**			**Dalykinė kompetencija**			**Asmenybės kompetencija**		
		Gebėjimas kontaktuoti	Gebėjimas spręsti konfliktus	Išraiškos gebėjimai	Vadovavimo pavyzdingumas	Sugebėjimas motyvuoti	Strateginis kryptingumas	Spec. srities žinios	Kt. srities žinios	Patirtis spec. srityje	Sugebėjimas identifikuotis	Sugebėjimas keistis	Pasitikėjimas savimi
Kompetencijos vertinimas	10% silpniausių												
	Silpnesni už vidurkį												
	Vidurkis												
	Stipresni už vidurkį												
	10% stipriausiųjų												
		↓			↓			↓			↓		
Potencijų vertinimas	Apsiriboja esama padėtimi												
	Potencijos plėtotinos atliekamos funkcijos srityje												
	Skatintinas per artimiausius 2 metus												
	Skatintinas artimiausiu metu												
		↓											
Priemonės	Darbe	Sudaryti galimybę skyriuje išsakyti savo poziciją											
	Už darbo ribų	Galimas retorikos kursas											
	Tikslingas karjeros planavimas	Planuoti karjerą dalykinėje srityje											

3 PRIEDAS

„X“ Švietimo centras
Įmonės kodas xxxxxxx

PATVIRTINTA
„X“ Švietimo centro
Direktoriaus įsakymu Nr.V1-xxx

TARPTAUTINIŲ MOKYMŲ SKYRIAUS METODININKO
Pareigybės aprašymas

I. PAREIGYBĖS CHARAKTERISTIKA
Grupė - darbuotojai dirbantys pagal darbo sutartį.

II. TIKSLAS
Tarptautinių mokymų skyriaus metodininko pareigybė reikalinga „X“ Švietimo centro nuostatuose numatytai veiklai atlikti.

III. REIKALAVIMAI DARBUOTOJUI EINANČIAM ŠIAS PAREIGAS
1. Aukštasis universitetinis išsilavinimas.
2. Kompiuterinis raštingumas.
3. Anglų ir rusų kalbų mokėjimas.
4. Nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas.
5. Darbuotojas privalo išklausyti ir žinoti saugos darbe, priešgaisrinės apsaugos, elektrosaugos, apsaugos sistemos reikalavimus.

IV. PAGRINDINĖS ŠIAS PAREIGAS EINANČIO DARBUOTOJO FUNKCIJOS
Tarptautinių mokymų / projektų numatytų „X“ Švietimo centro metiniame darbo plane (eTwinning, EUN), vykdymas:
- Tarptautinių mokymų / projektų rengimas, partnerių paieška.
- Šių mokymų / projektų įgyvendinimas pagal patvirtintas sutartis ir sąmatas.
- Mokymų / projektų dalyvių atranka organizuojant atrankos konkursus.
- Mokymų / projektų dalyvių konsultavimas.
- Informacijos apie mokymus / projektus rengimas ir sklaida.
- Mokymų / projektų ataskaitų rengimas.
- Projektų interneto svetainių informacinė priežiūra.

1. Papildomi darbai vykdomi suderinus su skyriaus vedėju ir Centro administracija pagal atskiras sutartis.
2. Skyriaus vedėjo teikimu vykdyti kitus su skyriaus veikla susijusius darbus.

V. ATSAKOMYBĖ IR ATSISKAITOMYBĖ
1. Darbuotojas atsako už šioje instrukcijoje numatytų pareigų vykdymą ir teisingą darbo laiko naudojimą.
2. Už tarnybinių pareigų nevykdymą, netinkamą vykdymą įstatymų nustatyta tvarka taikoma drausminė atsakomybė.
3. Darbuotojas pavaldus Centro direktoriui, direktoriaus pavaduotojui mokymams ir Tarptautinių mokymų skyriaus vedėjui.

Susipažinau
Tarptautinių mokymų
skyriaus metodininkas _____ _____
(Darbuotojo pareigos) (Parašas) (Vardas ir pavardė)

4 PRIEDAS

„X“ Švietimo centras
Įmonės kodas xxxxxxx

PATVIRTINTA
„X“ Švietimo centro
Direktoriaus įsakymu Nr.V1-xxx

Identifikacija

1. Institucija **–** „X“ Švietimo centras
2. Struktūrinis padalinys – *skyrius E.mokykla*
3. Pareigų pavadinimas – *skyriaus vedėja*
4. Grupė – darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį. Centro direktorius nustato tarnybinį atlyginimą.

Bendrieji reikalavimai

1. Skyriaus vedėju dirbti priimamas asmuo:
   - turintis aukštąjį išsilavinimą,
   - turintis gerus darbo su kompiuteriu įgūdžius,
   - susipažinęs su Lietuvos bendrojo lavinimo švietimo sistema, jos informacinių komunikacinių technologijų būkle, išmanantis kompiuterinių mokymo priemonių poreikį švietimo įstaigoms bei žinantis naujųjų technologijų taikymo švietime ypatumus,
   - pageidautina turėti pedagoginį išsilavinimą arba ne mažesnį, kaip trijų metų pedagoginio darbo stažą,
   - pageidautini užsienio (anglų, rusų ar kt.) kalbos mokėjimo pagrindai.
2. Darbuotojas priimamas, perkeliamas, atleidžiamas įstatymų nustatyta tvarka.
3. Darbuotojas gali būti atestuojamas įstatymų nustatyta tvarka.
4. Darbuotojas privalo išklausyti ir žinoti saugos darbe, priešgaisrinės apsaugos, elektros saugos, apsaugos sistemos reikalavimus.
5. Kai skyriaus vedėjo nėra darbe dėl pateisinamų priežasčių, jo pareigas atlieka kitas skyriaus darbuotojas, direktoriaus pavaduotojo mokymams pavedimu.

Darbuotojo pareigos ir funkcijos

1. Rengti skyriaus darbo planus, atsižvelgiant į keliamus reikalavimus Centro darbo plane, bei organizuoti jo įgyvendinimą;
2. Suderinti visų skyriaus darbuotojų veiklą, įgyvendinant skyriaus darbo planą bei skyriui iškeltus uždavinius;
3. Kontroliuoti skyriaus darbų vykdymą;
4. Bendradarbiauti ir derinti E. mokyklos skyriaus atliekamus ir planuojamus darbus su kitų Centro skyrių vykdomais darbais;
5. Konsultuoti pedagogus, ugdymo įstaigų vadovus informacinių technologijų diegimo klausimais;
6. Pildyti skyriaus darbo laiko apskaitos žiniaraščius;
7. Atstovauti skyriui Centro organizuojamuose pasitarimuose;
8. Skaityti paskaitas MKP diegimo ugdyme temomis, pristatyti Centro veiklą Infobalt parodoje;
9. Suderinus su Centro vadovais, dalyvauti konferencijose, seminaruose bei pasitarimuose, kuriuose svarstomi IKT diegimo švietime klausimai, skaityti pranešimus renginiuose IKT diegimo ugdyme temomis;
10. Dalyvauti Centro inicijuojamų projektų, susijusių su IKT diegimu švietime, veikloje;
11. Rengti dokumentus, teikti siūlymus dėl kompiuterinių mokymo priemonių įsigijimo bei jų įdiegimo;

12. Organizuoti ir vykdyti konkursus mokomųjų kompiuterinių priemonių pirkimo, metodinės medžiagos parengimo, internetinių svetainių, elektroninės leidybos bei kitais mokymo priemonių diegimo klausimais;
13. Tobulinti savo kvalifikaciją;
14. Vykdyti kitus Centro vadovų pavestus darbus, susijusius su informacinių technologijų diegimu.

Darbuotojo teisės

1. Naudotis visomis teisėmis, kurias suteikia Lietuvos Respublikos įstatymai, Vyriausybės nutarimai ir poįstatyminiai aktai.
2. Už atliekamus nebiudžetinius darbus vedėjas gali gauti priedą prie darbo užmokesčio, už nebiudžetinius darbus pagal autorines sutartis – sutartyse numatytą honorarą.
3. Atsisakyti vykdyti užduotį ar pavedimą, jei tai prieštarauja įstatymams arba tai nenumatyta pareiginėje instrukcijoje.

Darbuotojo atsakomybė

1. E.mokykla skyriaus vedėjas atsakingas už šioje instrukcijoje numatytų pareigų vykdymą ir tikslingą darbo laiko panaudojimą.
2. Darbuotojas yra pavaldus Centro direktoriui ir direktoriaus pavaduotojui mokymams.
3. Skyriaus vedėjui tiesiogiai yra pavaldūs E.mokyklos skyriaus darbuotojai.
4. Už atliktus darbus darbuotojas atsiskaito Centrui nustatyta vidaus tvarka.
5. Už įstatymų, nutarimų, norminių aktų, vidaus tvarkos taisyklių ir skyriaus nuostatų bei pareigybinių instrukcijų nevykdymą ar netinkamą vykdymą, darbo drausmės pažeidimus įstatymų nustatyta tvarka taikoma drausminė atsakomybė.

Parengė	Susipažinau ir sutinku:
Direktoriaus pavaduotojas	E.mokykla skyriaus vedėjas

5 PRIEDAS

Klausimo ***„Kokias problemas įžvelgiate personalo valdyme?“***
atsakymų variantų pasirinkimas

	Atsakymo variantai						
Respondento nr.	Motyvacijos stygius	Galimybių tobulėti ir kelti kvalifikaciją stoka	Netobulos darbuotojų skatinimo ir atlygio už arbą sistemos	Automatiškai vykdomas kilimas karjeros laiptais	Reformų reikalinga personalo atrankos sistema	Neįžvelgiu jokių problemų	Kita
1.		x					
2.	x	x	x				
3.				x			
4.						x	
5.			x				
6.			x				
7.			x				
8.						x	
9.	x		x				
10.	x	x					
11.			x				
12.			x				Netobulas darbo krūvio paskirstymas
13.	x		x				
14.			x				
15.	x		x				
16.			x				
17.		x	x				
18.						x	
19.	x		x				
20.	x						
21.						x	
22.			x				
23.			x				
24.		x	x				
25.	x		x				
26.	x		x		x		
27.						x	
28.			x				
29.			x				
30.	x		x				
31.	x		x				
32.			x				
33.			x				
34.	x	x					
35.	x	x					
36.	x		x				
37.			x				
38.	x						

39.			x	x			
40.		x	x				Per mažas dėmesys darbo sąlygoms
41.		x	x		x		Užduočių nehomoge-niškumas
42.							Direktorius negerbia žmonių
43.							Nesudaromos „sveikos“ darbo sąlygos
44.	x	x	x	x	x		
45.	x						
46.						x	
47.	x		x		x		
48.		x					
49.	x	x	x				
50.	x		x				
51.						x	
52.		x					
53.	x	x	x				
54.			x				
VISO paminėta kartų:	**21**	**14**	**35**	**2**	**4**	**7**	**5**

6 PRIEDAS

Klausimo ***„Kodėl pasirinkote darbą šiame Centre?“*** atsakymų variantų pasirinkimas

	Atsakymo variantai							
Respondento nr.	Suteikia galimybę tobulėti ir kelti kvalifikaciją	Galiu suderinti darbą su studijomis	Patenkina darbo užmokestis	Prestižinė darbo vieta	Sudarytos sąlygos siekti karjeros	Jaučiu pasitenkinimą darbu	Neturėjau kitų darbo pasiūlymų	Kita
1.	x							
2.		x						
3.	x							
4.						x		
5.							x	
6.								Dėl pensijinio amžiaus
7.	x					x		
8.							x	
9.		x						
10.						x		
11.							x	
12.								Atsitiktinai
13.	x							
14.	x							
15.	x							
16.	x							
17.							x	
18.	x							
19.	x					x		
20.	x	x	x	x		x		
21.						x		
22.	x							
23.	x					x		
24.	x	x						
25.	x					x		
26.	x							
27.	x				x			
28.	x							
29.						x		
30.			x			x		
31.	x							

32.	x							Darbo kaita, įvairovė
33.							x	
34.		x					x	
35.		x					x	
36.						x		
37.						x		
38.							x	
39.								Po reorgani-zacijos
40.								Likimas lėmė
41.								Atsitiktinai
42.	x							
43.	x					x	x	
44.		x		x			x	
35.		x						
46.							x	
47.	x							
48.	x	x						
49.		x					x	
50.		x		x				
51.							x	
52.		x						
53.		x						
54.		x						
VISO pami-nėta kartų:	**23**	**14**	**2**	**3**	**1**	**13**	**13**	**6**

7 PRIEDAS

PATVIRTINTA
„X“ Švietimo centro
direktoriaus 2006-10-19 m. įsakymu

ETATŲ SĄRAŠAS 2006 METAI

Administracija

Direktorius	1
Direktoriaus pavaduotojas	1
Direktoriaus pavaduotojas	1
Direktoriaus pavaduotojas	1

ŠVIS skyrius

Sk. vedėjas	1
Specialistas	1
Specialistas	1
Specialistas	1
Specialistas	1
Specialistas	1
Specialistas	1

Švietimo duomenų bazių skyrius

Sk. vedėjas	1
Vyr. specialistas	1
Vyr. specialistas	0,5
Specialistas	1
Specialistas	1
Specialistas	1
Specialistas	1
Specialistas	1

AIKOS skyrius

Sk. vedėjas	1
Specialistas	1
Specialistas	1
Specialistas	0,5

Valdymo kompiuterizavimo skyrius

Sk. vedėjas	1
Specialistas	1
Specialistas	1
Specialistas	1
Specialistas	1
Specialistas	1
Inž. programuotojas	1

Sisteminio-techninio aptarnavimo skyrius

Sk. vedėjas	1
Programuotojas ir inž.	1
Specialistas	1
Inž. programuotojas	1
Inž. programuotojas	1

Inž. programuotojas	1
Tarptautinių mokymų skyrius	
Sk. vedėjas	1
Metodininkas	1
Metodininkas	1
Metodininkas	1
Metodininkas	0,5
Mokymų skyrius	
Sk. vedėjas	1
Metodininkas	1
Metodininkas	1
Metodininkas	1
Metodininkas	0,5
E.mokykla skyrius	
Sk. vedėjas	1
Metodininkas	1
Metodininkas	1
Metodininkas	1
Metodininkas	0,5
Finansų ir buhalterinės apskaitos	
Vyr. finansininkas	1
Buhalteris	1
Buhalteris	1
Buhalteris	1
Ūkio skyrius	
Sk. vedėjas	1
Specialistas	1
Personalo specialistas	0,5
Sandėlio vedėja	1
Kiemsargis	0,5
Valytoja	1
Sargas	0,75
Sargas	0,75
Sargas	0,75
Sargas	0,75
Sargas	1
Pagalbinis darbininkas	1
Pagalbinis darbininkas	0,5

SUDERINTA	SUDERINTA
Švietimo ir mokslo ministerijos	“X” Švietimo centro Valdymo komiteto
Valstybės sekretorius	pirmininkas

8 PRIEDAS

ANKETA 1

Mykolo Romerio universiteto Švietimo įstaigų administravimo programos magistrantė Violeta Čiuplytė atlieka tyrimą, kurio tikslas - ištirti stipriąsias ir silpnąsias „X“ Švietimo centro žmogiškųjų išteklių vadybinės veiklos sritis, pasiūlyti šios veiklos tobulinimo kryptis.

Prašau atsakyti į pateiktus anketos klausimus. Jūsų atsakymai padės tiksliau įvertinti situaciją, pateikti objektyvesnes išvadas. Atsakymų anonimiškumas garantuotas.

Iš anksto dėkoju už atsakymus ir aktyvumą.

1. Ar organizacija analizuoja, valdo ir tobulina žmogiškuosius išteklius, atsižvelgdama į strategiją ir planavimą?

□ TAIP (pasirinkti iš žemiau išvardintų variantų):
a. Kuriama ir perteikiama žmogiškųjų išteklių politika, paremta organizacijos strategija ir planavimu.
b. Reguliariai analizuojami esami ir būsimi žmogiškųjų išteklių poreikiai, atsižvelgiant į suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius.
c. Kuriama aiški politika, paremta objektyviais priėmimo į darbą, karjeros, darbo užmokesčio nustatymo ir vadovavimo funkcijų priskyrimo kriterijais, ir dėl jos susitariama.
d. Susiejami uždaviniai, įgaliojimai ir atsakomybė (pavyzdžiui, panaudojant pareigybių aprašymą).
e. Pareigybių aprašymai siejami su priėmimo į darbą ir personalo kompetencijos ugdymo planais.
f. Uždaviniai planuojami atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių paskirstymą ir jų kompetencijos ugdymą.
g. Nustatyti būtini valdymo ir vadovavimo įgūdžiai, kurių bus reikalaujama priimant vadovus į darbą.
h. Užtikrintos geros darbo sąlygos visoje organizacijoje.
i. Užtikrintos lygios galimybės (pavyzdžiui, lyties, neįgalumo, rasės, religijos ir pan. atžvilgiu) priimant į darbą ir kylant karjeros laiptais.
j. Skiriamas dėmesys neįgaliųjų darbuotojų individualiems poreikiams ir jų aprūpinimui reikiama įranga.
k. Atsižvelgiama į darbuotojų galimybes derinti darbą ir asmeninį gyvenimą.
Kita.....
.....
□ NE
Kodėl?.....
.....

2. Ar organizacija nustato, plėtoja ir panaudoja darbuotojų gebėjimus, sieja individualius, komandinius ir organizacijos siekius ir tikslus?

□ TAIP (pasirinkti iš žemiau išvardintų variantų):
a. Nustatomos esamos kompetencijos (t.y. žinios, įgūdžiai ir nuostatos) individualiu ir organizacijos lygmenimis.

b. Sukuriamas ir perteikiamas mokymo planas, paremtas esamais ir būsimais organizacijos bei kiekvieno darbuotojo individualiais poreikiais (pavyzdžiui, derinant privalomą ir savanorišką mokymąsi).
c. Kiekvienam darbuotojui sukuriami asmeniniai mokymosi ir tobulinimosi planai ir dėl jų susitariama.
d. Plėtojami vadovavimo įgūdžiai visoje organizacijoje.
e. Naujiems darbuotojams padedama integruotis į organizaciją (pavyzdžiui, paskiriant kuratorių, instruktorių).
f. Skatinamas darbuotojų vidinis ir tarporganizacinis mobilumas.
g. Plėtojami ir skatinami šiuolaikiniai mokymo metodai (pavyzdžiui, informacijos priemonių naudojimas, mokymas darbo vietoje, nuotolinis mokymas).
h. Užtikrintas bendrų ir individualių mokymo planų valdymas bei tęstinumas.
i. Plėtojami ir skatinami tarpasmeninio bendradarbiavimo gebėjimai ir darbo su klientais/piliečiais įgūdžiai.
j. Darbo užmokesčio fondo dalis skiriama mokymams.
Kita.....
.....
□ NE
Kodėl?.....
.....

3. Ar organizacija plėtoja dialogą ir įtraukia darbuotojus įgalindama juos veikti?

□ TAIP (pasirinkti iš žemiau išvardintų variantų):
a. Skatinama ne hierarchinė, bet atvira bendravimo ir dialogo kultūra.
b. Skatinama darbuotojų iniciatyva teikti idėjas ir pasiūlymus, sukurti tam tikri mechanizmai (pavyzdžiui, pasiūlymų sistemos ir pan.).
c. Darbuotojai įtraukiami kuriant planus ir strategijas, formuojant procesus ir nustatant bei įgyvendinant tobulinimo priemones.
d. Siekiama sutarimo tarp vadovų ir darbuotojų dėl tikslų ir jų pasiekimo vertinimo būdų.
e. Reguliariai vykdomos personalo apklausos.
f. Darbuotojai kviečiami vertinti savo vadovus (pavyzdžiui, taikant 360o įvertinimą).
g. Vyksta konsultacijos su darbuotojų atstovais (pavyzdžiui, su profsąjungomis).
Kita.....
.....
□ NE
Kodėl?.....
.....

9 PRIEDAS

ANKETA 2

Mykolo Romerio universiteto Švietimo įstaigų administravimo programos magistrantė Violeta Čiuplytė atlieka tyrimą, kurio tikslas - ištirti stipriąsias ir silpnąsias „X“ Švietimo centro žmogiškųjų išteklių vadybinės veiklos sritis, pasiūlyti šios veiklos tobulinimo kryptis.

Prašau atsakyti į pateiktus anketos klausimus. Jūsų atsakymai padės tiksliau įvertinti situaciją, pateikti objektyvesnes išvadas. Atsakymų anonimiškumas garantuotas.

Iš anksto dėkoju už atsakymus ir aktyvumą.

1. Jūsų amžius:
□ iki 25 m. □ iki 35 m. □ iki 55 m. □ iki 62 m. □ virš 62 m.

2. Lytis:
□ vyras □ moteris

3. Išsilavinimas:
□ vidurinis □ profesinis □ aukštesnysis □ aukštasis neuniversitetinis □ aukštasis

4. Kodėl pasirinkote darbą šiame Centre?
□ suteikia galimybę tobulėti ir kelti kvalifikaciją □ galiu suderinti darbą ir studijas
□ patenkina darbo užmokestis □ prestižinė darbo vieta □ sudarytos sąlygos siekti karjeros
□ jaučiu pasitenkinimą darbu □ neturėjau kitų darbo pasiūlymų
□
kita.....

5. Ar vyrauja draugiški santykiai su kolegomis?
□ taip □ abejoju □ ne

6. Ar dalyvaujate sprendžiant svarbius klausimus?
□ taip □ abejoju □ ne

7. Ar norėtumėt keisti darbą?
□ taip □ abejoju □ ne

8. Kokias problemas įžvelgiate personalo valdyme?
□ motyvacijos stygius □ galimybių tobulėti ir kelti kvalifikaciją stoka □ netobulos darbuotojų skatinimo ir atlygio už darbą sistemos □ automatiškai vykdomas kilimas karjeros laiptais
□ reformų reikalinga personalo atrankos sistema □ neįžvelgiu jokių problemų
□
kita.....

10 PRIEDAS

INTERVIU KLAUSIMAI

1. Ar Centre sudarytos lygios galimybės vyrams ir moterims siekti didesnės atsakomybės, vadovybės pasitikėjimo ir pripažinimo?
2. Ar Centre suteikiamos lygios galimybės nedidelius sveikatos sutrikimus turintiems darbuotojams siekti didesnės atsakomybės, vadovybės pasitikėjimo ir pripažinimo?
3. Ar Centre suteikiamos lygios galimybės kitą tikėjimą priėmusiems darbuotojams siekti didesnės atsakomybės, vadovybės pasitikėjimo ir pripažinimo?
4. Ar dėl darbo Centre yra kreipiąsi kitos rasės atstovai?
5. Kaip vertinate pastato, kuriame įsikūrusi organizacija, būklę ir aplinką?
6. Kas Jums padėjo adaptuotis naujoje Centro darbo aplinkoje, supažindino su kolegomis, paaiškino darbo pobūdį? Ar tokios pagalbos pakako?
7. Ar Centre suteikiama pagalba, iškilus sunkumams dėl naujų darbų pobūdžio, naujų programų naudojimo, techninių kliūčių?
8. Kaip vertinami Centre dirbantys darbuotojai? Su kokiomis problemomis susiduriama?
9. Kaip vertinate Centro darbuotojų mobilumą?
10. Ar Centras skiria lėšų darbuotojų mokymams? Kokiuose seminaruose darbuotojai turi galimybę dalyvauti?
11. Ar darbuotojai įtraukiami įkuriant planus ir strategijas? Kaip tai vyksta?
12. Kaip manote, ar Centre skatinama darbuotojų iniciatyva teikti pasiūlymus ir idėjas?

11 PRIEDAS

Klausimo ***„Kaip organizacija analizuoja, valdo ir tobulina žmogiškuosius išteklius, atsižvelgdama į strategiją ir planavimą?“*** atsakymų pasirinkimo variantai

Respondento nr. / **Atsakymo variantas**	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	**VISO:**
a. Kuriama ir perteikiama žmogiškųjų išteklių politika, paremta organizacijos strategija ir planavimu										x		**1**
b. Reguliariai analizuojami esami ir būsimi žmogiškųjų išteklių poreikiai, atsižvelgiant į suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius		x	x			x	x		x	x	x	**7**
c. Kuriama aiški politika, paremta objektyviais priėmimo į darbą, karjeros, darbo užmokesčio nustatymo ir vadovavimo funkcijų priskyrimo kriterijais, ir dėl jos susitariama								x			x	**2**
d. Susiejami uždaviniai, įgaliojimai ir atsakomybė (pavyzdžiui, panaudojant pareigybių aprašymą)	x	x	x		x	x	x	x	x	x		**9**
e. Pareigybių aprašymai siejami su priėmimo į darbą ir personalo kompetencijos ugdymo planais		x	x					x				**3**
f. Uždaviniai planuojami atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių paskirstymą ir jų kompetencijos ugdymą						x			x			**2**
g. Nustatyti būtini valdymo ir vadovavimo įgūdžiai, kurių bus reikalaujama priimant vadovus į darbą	x				x			x			x	**4**
h. Užtikrintos geros darbo sąlygos visoje organizacijoje					x					x	x	**3**
i Užtikrintos lygios galimybės (pavyzdžiui, lyties, neįgalumo, rasės, religijos ir pan. atžvilgiu) priimant į darbą ir kylant karjeros laiptais		x	x		x	x				x	x	**6**
j Skiriamas dėmesys neįgaliųjų darbuotojų individualiems poreikiams ir jų aprūpinimui reikiama įranga												**0**
k. Atsižvelgiama į darbuotojų galimybes derinti darbą ir asmeninį gyvenimą	x	x		x		x		x	x		x	**7**
l. Kita												**0**

12 PRIEDAS

Klausimo ***„Kaip organizacija nustato, plėtoja ir panaudoja darbuotojų gebėjimus, sieja individualius, komandinius ir organizacijos siekius ir tikslus?“*** atsakymų pasirinkimo variantai

Respondento nr. / **Atsakymo variantas**	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	**VISO:**
a. Nustatomos esamos kompetencijos (t.y. žinios, įgūdžiai ir nuostatos) individualiu ir organizacijos lygmenimis		x			x			x		x	x			**5**
b. Sukuriamas ir perteikiamas mokymo planas, paremtas esamais ir būsimais organizacijos bei kiekvieno darbuotojo individualiais poreikiais (pavyzdžiui, derinant privalomą ir savanorišką mokymąsi)														**0**
c. Kiekvienam darbuotojui sukuriami asmeniniai mokymosi ir tobulinimosi planai ir dėl jų susitariama					x									**1**
d. Plėtojami vadovavimo įgūdžiai visoje organizacijoje			x							x				**2**
e. Naujiems darbuotojams padedama integruotis į organizaciją (pavyzdžiui, paskiriant kuratorių, instruktorių).				x		x	x	x	x		x		x	**7**
f. Skatinamas darbuotojų vidinis ir tarporganizacinis mobilumas.				x	x					x		x		**4**
g. Plėtojami ir skatinami šiuolaikiniai mokymo metodai (pavyzdžiui, informacijos priemonių naudojimas, mokymas darbo vietoje, nuotolinis mokymas)	x		x			x	x		x					**5**
h. Užtikrintas bendrų ir individualių mokymo planų valdymas bei tęstinumas			x							x				**2**
i. Plėtojami ir skatinami tarpasmeninio bendradarbiavimo gebėjimai ir darbo su klientais/piliečiais įgūdžiai			x			x	x							**3**
j. Darbo užmokesčio fondo dalis skiriama mokymams			x				x			x				**3**
k. Kita	x													**1**

13 PRIEDAS

Klausimo ***„Kaip* organizacija plėtoja dialogą ir įtraukia darbuotojus įgalindama juos veikti?“** atsakymų pasirinkimo variantai

Respondento nr. / **Atsakymo variantas**	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	**VISO:**
a. Skatinama ne hierarchinė, bet atvira bendravimo ir dialogo kultūra	x	x	x		x				x	x				**6**
b. Skatinama darbuotojų iniciatyva teikti idėjas ir pasiūlymus, sukurti tam tikri mechanizmai (pavyzdžiui, pasiūlymų sistemos ir pan.)	x			x			x	x			x			**5**
c. Darbuotojai įtraukiami kuriant planus ir strategijas, formuojant procesus ir nustatant bei įgyvendinant tobulinimo priemones	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		**12**
d. Siekiama sutarimo tarp vadovų ir darbuotojų dėl tikslų ir jų pasiekimo vertinimo būdų		x			x	x	x				x			**5**
e. Reguliariai vykdomos personalo apklausos														**0**
f. Darbuotojai kviečiami vertinti savo vadovus														**0**
g. Vyksta konsultacijos su darbuotojų atstovais (pavyzdžiui, su profsąjungomis									x					**1**
h. Kita														**0**

14 PRIEDAS

„X“ Švietimo centro veiklos vertinimo „+“ ir „-"

Minusai:	Pliusai:
1. didelė darbuotojų kaita; 2. nevykdoma išorinė personalo atranka; 3. per mažas darbo atlygis; 4. atotrūkis tarp pareigybių aprašymų ir realiai einamų pareigų; 5. kompetentingų darbuotojų trūkumas; 6. nesudarytos galimybės dirbti fizinę negalią turintiems darbuotojams; 7. nesirūpinama organizacijos įvaizdžio kūrimu; 8. neaiškus funkcijų pasiskirstymas; 9. nediferencijuojamas darbas; 10. per mažai lėšų skiriama pastato ir kabinetų renovacijai; 11. neaiškūs kriterijai, kuriais vadovaujantis priimami į darbą nauji vadovai; 12. neaiški organizacijos politika; 13. mažos karjeros galimybės; 14. per mažai dėmesio organizacijos veiklos planavimui ir strategijos kūrimui; 15. per mažas dėmesys personalo kompetencijos ugdymui; 16. neefektyvi darbuotojų skatinimo ir motyvavimo sistema; 17. darbuotojai nesudaro darnaus kolektyvo, jaučiamas susiskirstymas į grupeles; 18. per mažai siejama skyrių vykdoma veikla; 19. organizacijoje per mažai plėtojami vadovavimo įgūdžiai; 20. reikia tobulinti bendravimo ir bendradarbiavimo sistemą; 21. dažnai vykdomos veiklos vėluoja pagal planą; 22. sunkiai priimami bendri sprendimai; 23. per mažai dėmesio darbuotojų interesų atstovavimui; 24. per mažai dėmesio vadovų vertinimo ir darbuotojų apklausos sistemoms.	1. reguliariai rengiami susirinkimai vadovų lygmenyje, apsikeitimas informacija ir nuomonėmis; 2. uždaviniai, įgaliojimai ir atsakomybė siejami naudojant pareigybių aprašymus; 3. 63 % apklaustų darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą; 4. sudaromos palankios sąlygos derinti darbą su studijomis; 5. Centre vyrauja vienodas darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį; 6. vyrauja draugiški santykiai su kolegomis; 7. darbuotojai turi galimybę susipažinti su naujausiomis technologijomis, mokytis jomis naudotis; 8. naujiems darbuotojams padedama integruotis į organizaciją; 9. darbuotojai įtraukiami kuriant planus ir strategijas.