

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

DOVILĖ STANEVIČIŪTĖ

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO SISTEMA
(X ORGANIZACIJOS TYRIMAS)**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovė
doc. dr. R. Dačiulytė**

VILNIUS, 2010

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO SISTEMA
(X ORGANIZACIJOS TYRIMAS)**

**Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S204**

Vadovė

doc. dr. R. Dačiulytė

2010 11 25

Recenzentas

2010 11

**Atliko
studentė**

2010 11 25

D. Stanevičiūtė

VILNIUS, 2010

TURINYS

IVADAS	8
1. ŽMOGIŠKŪJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO TEORINĖ SAMPRATA IR REIKŠMĖ	11
1.1. Žmogiškųjų išteklių vystymas	11
1.1.1. Vyraujanti žmogiškųjų išteklių vystymo samprata	11
1.1.2. Žmogiškųjų išteklių vystymo lygmenys.....	16
1.2. Požiūriai į žmogiškųjų išteklių vystymą.....	17
1.2.1. Į mokymą(-si) orientuotas žmogiškųjų išteklių vystymas	17
1.2.2. Į veiklos rezultatus orientuotas žmogiškųjų išteklių vystymas	20
1.2.3. Strateginis požiūris į žmogiškųjų išteklių vystymą.....	26
2. ŽMOGIŠKŪJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO SISTEMA ORGANIZACIJOJE	32
2.1. Žmogiškųjų išteklių vystymas individualiame lygmenyje	32
2.2. Žmogiškųjų išteklių vystymas organizaciniame lygmenyje	36
2.2.1. Darbuotojų kompetencijų vertinimas.....	37
2.2.2. Ugdymo poreikio nustatymas.....	40
2.2.3. Mokymo ir ugdymo metodai.....	41
2.2.4. Mokymų efektyvumo įvertinimas.....	44
3. ŽMOGIŠKŪJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO SISTEMA: X ORGANIZACIJOS TYRIMAS	47
3.1. Tyrimo metodologija	47
3.2. Tyrimo rezultatai.....	52
3.3. Tyrimo išvados.....	68
IŠVADOS.....	70
REKOMENDACIJOS	72
LITERATŪRA.....	73
ANOTACIJA.....	79
ANNOTATION.....	80
SANTRAUKA	81
SUMMARY	82
PRIEDAI.....	83

PRIEDAI

1 Priedas Vyraujantys žmogiškųjų išteklių koncepcijos apibrėžimai	84
2 Priedas Darbo atlikties lygmenų ir kintamųjų matrica	86
3 Priedas Mokymo(-si) metodai	87
4 Priedas Anketinės apklausos tyrimo modelis	89
5 Priedas Anketa	90
6 Priedas Darbuotojų poreikio ir motyvacijos mokytis vertinimas.....	96
7 Priedas Poreikio ir motyvacijos mokytis teiginių įverčių tarpusavio statistiniai sąryšiai.....	97
8 Priedas Individualaus darbuotojų mokymosi tendencijos	98
9 Priedas Darbuotojų nuomonė apie personalo ugdymo sistemos egzistavimą organizacijoje: pajūvis pagal amžių	99
10 Priedas Respondentų nuomonė apie galimas organizacijos neatsižvelgimo į jų poreikį mokyti ir tobulėti (procentinė ir vidutinė išraiška).....	100
11 Priedas kompetencijų vertinimo sistema x organizacijoje: darbuotojų nuomonė (procentinė išraiška).....	101
12 Priedas X organizacijoje taikomi būdai ir priemonės, plėtojančios darbuotojų potencialą (vidutiniai darbuotojų įverčiai)	102
13 Priedas X organizacijoje taikomi būdai ir priemonės, plėtojančios darbuotojų potencialą (darbuotojų nuomonė procentine išraiška)	103
14 Priedas X organizacijos darbuotojams patrauklūs ir naudingi mokymo(-si) būdai (vidutiniai įverčiai).....	104
15 Priedas X organizacijos darbuotojams patrauklūs ir naudingi mokymo(-si) būdai (procentinė išraiška).....	105
16 Priedas Patrauklių ir naudingų mokymo būdų/metodų statistiniai tarpusavio sąryšiai	106

LENTELĖS

1 lentelė. Dešimt pirmaujančių ŽIV idėjų pagal reitingavimo rezultatus „už“ ir „prieš“ bei galutiniu reitingo balu	14
2 lentelė. Tradicinės mokymo sistemos ir personalo ugdymo sistemos principai	16
3 lentelė. Kompetencijos samprata	38
4 lentelė. Ugdomojo vadovavimo tikslai	43
5 lentelė. Empirinio tyrimo anketos struktūra	48
6 lentelė. Respondentų individualus mokymasis pagal darbo stažą	55

PAVEIKSLAI

1 pav. Pagrindiniai ŽIV komponentai į darbo rezultatą orientuotu požiūriu.....	21
2 pav. Darbo atlikties matavimo lygmenys	23
3 pav. Ryšys tarp mokymosi, kompetencijų, ir darbo rezultato	23
4 pav. ŽIV teoriniai pagrindai pagal Swanson	24
5 pav. Mokymosi specifika.....	34
6 pav. Personalo ugdymo veiklos turinys	37
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	50
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	50
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	51
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	51
11 pav. Respondentų nuomonė, ar jiems pakanka profesinių žinių.....	53
12 pav. Respondentų nuomonė apie personalo ugdymo sistemos egzistavimą organizacijoje.....	55
13 pav. Respondentų nuomonė apie specialaus padalinio, kurio funkcija rūpintis personalo ugdymu, egzistavimą organizacijoje	56
14 pav. Organizacijos atsizvelgimas į darbuotojų pageidavimus ir poreikį mokytis ir kelti kvalifikaciją	57
15 pav. Organizacijos atsizvelgimas į darbuotojų pageidavimus ir poreikį mokytis ir kelti kvalifikaciją: pjūvis pagal amžių.....	57
16 pav. Respondentų požiūris į kompetencijų vertinimo tikslus organizacijoje	59
17 pav. Kompetencijų vertinimo sistema X organizacijoje: darbuotojų nuomonė.....	59
18 pav. Respondentų nuomonė apie X organizacijos investavimą į savo žmogiškuosius išteklius..	60
19 pav. Darbuotojų dalyvavimo mokymuose dažnis.....	61
20 pav. Ugdymų renginių nauda darbuotojams	62
21 pav. Mokymuose pasigendamas specifinių žinių ir gebėjimų tobulinimas	63
22 pav. Respondentų nuomonė apie personalo kompetencijų ir kvalifikacijos įtaką organizacijos veiklos sėkmei	65
23 pav. Respondentų X organizacijos veiklos misijos, vizijos ir strateginių tikslų žinojimas.....	65
24 pav. Darbuotojų įtraukimas į X organizacijos veiklos planavimą ir sprendimų priėmimą.....	66
25 pav. Darbuotojų prisidėjimas prie X organizacijos veiklos kokybės gerinimo bei gerų rezultatų siekimo	67

SANTRUMPOS

ŽI – žmogiškieji ištekliai

ŽIV – žmogiškųjų išteklių vystymas

SŽIV – strateginis žmogiškųjų išteklių vystymas

IVADAS

Gyvename XXI a., koja kojon žengdami su sparčiai tobulėjančiomis technologijomis, kai industrinė visuomenė pamažu užleidžia vietą informacinei žinių visuomenei. Prabylama apie žiniomis grįstos ekonomikos kūrimo svarbą, kurios vienas iš įrodymų yra 2000 m. Europos Tarybos priimta Lisabonos strategija, akcentuojanti pagrindinį tikslą – “per 10 metų paversti Europos Sąjungos ekonomiką dinamiškiausia ir konkurencingiausia žiniomis grįsta ekonomika pasaulyje”.¹ Pastaruoju metu žiniomis grindžiama ekonomika neapsiriboja tik technologijų tobulinimu, ji didelę reikšmę teikia žinioms, nes žmonių žinios, gebėjimai ir patirtis, kitaip dar vadinami žmogiškaisiais ištekliais ar žmogiškuoju kapitalu, yra centrinis žinių ekonomikos elementas.

Ekonomikos augimas yra tiesiogiai susijęs su žmogiškųjų išteklių plėtra. Darbuotojai, jų kompetencijos ir žinios, arba kitaip žmogiškasis kapitalas, yra pats svarbiausias įmonės ar organizacijos išteklius. Dėl šios priežasties organizacijos privalo investuoti ne tik į naują įrangą, technologijas ir pan., bet didžiausią dėmesį jos turėtų skirti jose dirbančiam personalui, savo turimiems žmogiškiesiems ištekliams bei investicijoms į juos.

Darbo rinkos poreikiai nuolat keičiasi, todėl labai svarbu sudaryti sąlygas nuolatiniam kvalifikacijos tobulinimui bei darbuotojų kompetencijų ugdymui. Žmogiškųjų išteklių plėtra ir ugdymas yra svarbi tiek organizacijos, tiek visuomenės vystymosi sąlyga. Dabar ir, ypač, ateityje, dirbantieji turės nuolat mokytis ir vis dažniau kelti kvalifikaciją, kad išliktų konkurencingi darbo rinkoje. Ilgainiui žinios ir kompetencija taps vienu pagrindinių sėkmingos konkurencijos veiksnių. Tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas padeda žmogiškuosius išteklius efektyviai panaudoti organizacijos veikloje, ir tokiu būdu greitai ir tinkamai reaguoti į įvairius, tiek aplinkos, tiek rinkos pokyčius.

Žinių visuomenės kūrimasis, pokyčiai, ir didėjanti žmogiškųjų išteklių vystymo ir žinių panaudojimo svarba lemia šio magistro baigiamojo darbo *aktualumą*.

Pastaruoju metu keičiasi požiūris į žmogiškųjų išteklių vystymą kaip į akademinę discipliną ir kaip į praktiką ir ši sritis ateityje tik augs, reikalaujama vis didesnio dėmesio mokymosi bei kompetencijų plėtros darbo vietoje kontekste (Garavan, 2007). Tai lemia poreikį apibrėžti žmogiškųjų išteklių vystymo sąvoką, ribas bei daugiadisciplinę prigimtį, išanalizuoti skirtingus požiūrius, įgyvendinimo lygmenis ir efektyviausias priemones užsibrėžtam tikslui pasiekti.

Iki šiol, kalbant apie žmogiškųjų išteklių vystymo koncepciją, nėra konsensuso tarp šios srities teoretikų. Mokslinėje literatūroje randami įvairūs apibrėžimai, pateikiami remiantis skirtingų autorių supratimu ir interpretacijomis. Į žmogiškųjų išteklių vystymą žvelgiama iš skirtingų perspektyvų, analizuojama skirtingais lygmenimis.

¹ Lisabonos strategijos įgyvendinimo klausimai. <http://www.ukmin.lt/lt/strategija/lisabona.php> [žiūrėta 2009 03 23]

Į mokymąsi orientuota perspektyva pabrėžia individualaus, grupės ir organizacinio mokymosi skatinimą siekiant ugdyti asmenines ir profesines darbuotojų savybes, ir jų žinias panaudoti geresniems asmeniniams ir organizaciniams rezultatams pasiekti. Į darbo rezultatus orientuota perspektyva didžiausią dėmesį kreipia į darbuotojų mokymą ir tobulinimą organizacinės plėtros kontekste, siekiant maksimaliai pagerinti darbo atliktį. Trečioji, strateginė, perspektyva akcentuoja žmogiškųjų išteklių vystymo sąryšį su organizacijos veiklos strategija ir strateginių tikslų įgyvendinimu.

Šiame darbe aptarsime žmogiškųjų išteklių vystymo sampratos problemą, išstirsime bei įvertinsime žmogiškųjų išteklių vystymo sistemą pasirinktoje X organizacijoje. Remdamiesi tyrimo rezultatais, pamėginsime nurodyti tobulintinas X organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos sritis, bei pateikti rekomendacijas, kaip gerinti šią sistemą kartu keliant organizacijos konkurencingumą ir žmogiškųjų išteklių darbo efektyvumą.

Žmogiškųjų išteklių vystymo teoriniai aspektai yra analizuojami daugelio užsienio teoretikų (Garavan, Swanson, McLean ir McLean, McGoldrick et al., Grieves, Ruona, Wilson ir kr.). Lietuvoje (Sakalas, Šilingienė, Bakanauskienė, Stankevičienė ir Lobanova, ir kt) ši sąvoka suprantama kiek siauresne prasme, įvardinant ją darbuotojų ugdymu ir dažniausiai apsiribojant detaliu mokymo ir kvalifikacijos kėlimo nagrinėjimu. Praktinis ŽIV taikymas organizacijose stokoja mokslinio tyrinėjimo, kas sąlygoja šio darbo naujumą.

Darbo objektas: Žmogiškųjų išteklių vystymo sistema X organizacijoje

Darbo tikslas: Nustatyti ir įvertinti žmogiškųjų išteklių vystymo sistemą X organizacijoje

Darbo uždaviniai:

1. Apžvelgti vyraujančias žmogiškųjų išteklių vystymo sampratas, skirtingus teorinius požiūrius;
2. Išanalizuoti skirtingus galimus ŽIV įgyvendinimo ir analizės lygmenis;
3. Apibūdinti žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos formavimo aspektus organizacijoje;
4. Įvertinti ŽIV sistemą X organizacijoje;
5. Išanalizavus ŽIV sistemą X organizacijoje, pateikti jos tobulinimo pasiūlymus.

Hipotezė: X organizacija yra suinteresuota darbuotojų ugdymu, tačiau žmogiškųjų išteklių vystymo sistema nėra pakankamai išplėtotą, kad pilnai atskleistų darbuotojų potencialą ir leistų efektyviai siekti organizacijos veiklos rezultatų.

Metodai: teorinės literatūros, mokslinių straipsnių analizė bei apibendrinimas, X organizacijos darbuotojų anketinė apklausa, statistinis tyrimo duomenų apdorojimas ir analizė.

Darbe naudoti šaltiniai: mokslinė literatūra anglų ir lietuvių kalbomis, straipsniai bei publikacijos, pateikti mokslinėje bei periodinėje spaudoje, prenumeruojamose užsienio duomenų bazėse (*SAGE Journals Online, Emerald, EBSCO*), užsienio teoretikų atliktų tyrimų rezultatai, praktiniai patariamieji

lyderiaujančių Lietuvos organizacijų personalo vadovų straipsniai, mokomoji medžiaga (vadovėliai, monografijos), žodynai, apklausos būdu surinkti ir apdoroti duomenys.

Darbo struktūra:

Pirmojoje dalyje – „*Žmogiškųjų išteklių vystymo teorinė samprata ir reikšmė*“ apžvelgiamos vyraujančios teorinės žmogiškųjų išteklių vystymo sampratos, pagrindiniai teoriniai požiūriai, susistemintai pateikti įvairių mokslininkų tyrimai.

Antrojoje darbo dalyje – „*Žmogiškųjų išteklių vystymo sistema organizacijoje*“ – aptariami du žmogiškųjų išteklių vystymo lymenys – individualusis lygmuo ir organizacinis lygmuo. Išryškinami ir aptariami žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos formavimo aspektai.

Trečioji, empirinė, darbo dalis - „*Žmogiškųjų išteklių vystymo sistema: X organizacijos tyrimas*“ – skirta išanalizuoti žmogiškųjų išteklių vystymo sistemą pasirinktoje X organizacijoje bei aprašyti ir apibendrinti atlikto tyrimo – darbuotojų anketavimo – rezultatus, siekiant išsiaiškinti ir įvertinti ŽIV sistemos pobūdį X organizacijoje bei nustatyti šios sistemos trūkumus.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos X organizacijos ŽIV sistemos tobulinimui.

Darbo apimtis: 106 psl.

Paveikslų, lentelių ir priedų skaičius: 25 paveikslai, 6 lentelės, 16 priedų.

Literatūros šaltinių skaičius: 67

1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO TEORINĖ SAMPRATA IR REIKŠMĖ

1.1. Žmogiškųjų išteklių vystymas

1.1.1. Vyraujančios žmogiškųjų išteklių vystymo sampratos

Žmogiškųjų išteklių vystymo (angl. *Human Resource Development*) (toliau – ŽIV) fenomenas yra plačiai analizuojamas užsienio mokslininkų, tokių kaip Garavan (1999, 2004, 2007), Swanson (1995, 1999, 2001), McLean ir McLean (2001), McGoldrick et al (2002), Lee (2001), Ruona (2000), Swart (2005), Wilson (2005), ir kt.

ŽIV turi didžiulę įtaką ir yra būtina sąlyga kalbant apie visų įmonių ir organizacijų sėkmę ir išlikimą šiuolaikinės nuolatos besikeičiančios rinkos sąlygomis.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą galima teigti, jog vienareikšmiškai apibrėžti ŽIV yra ganėtinai sunku.

Plačiai ŽIV sampratą nagrinėjęs T. Garavan (2007) tvirtina, kad ŽIV yra viena svarbiausių ir pagrindinių akademinų disciplinų darbuotojų ir organizacijų vystymosi kontekste XXI amžiuje. Anot šio autoriaus, kaip akademinė sritis, ŽIV yra segmentinė, neužbaigta, stokojanti visapusiškumo ir darnos, pilna įvairiausio pobūdžio teorijų ir modelių, kurie sąlygoja daug diskusijų (3 p.). Tą iliustruoja ir daugybė įvairiausių apibrėžimų, siūlomų skirtingų teoretikų. Swanson (2001), remdamasis Weibenger (1998), pateikia net aštuoniolika skirtingų ŽIV sampratų, vyravusių nuo XX a. 8-ojo dešimtmečio iki XX a. pabaigos (4-8 p.). 1 priede susistemintai pateikiami analizuotoje mokslinėje literatūroje rasti įvairūs ŽIV apibrėžimai, papildant Weinberger (1998) lentelę. (žr. 1 priedą).

ŽIV pirmą kartą buvo apibrėžtas 1964 m. ekonomistų Habrison ir Myers (Wang ir McLean, 2007). Šių autorių apibrėžimas yra labai platus, kadangi apibūdina ŽIV kultūriniame, ekonominiame, socialiniame ir politiniame kontekstuose. Vėlesni autoriai, pavyzdžiui Jones (1981), McLagan (1989), Swanson (1997), Marsick ir Watkins (1994), Garrick (1998), ir kiti susiaurino ŽIV ribas iki organizacinio, individualaus lygmens ir dėmesį sutelkė analizuodami ŽIV iš mokymosi, plėtros ir strateginių perspektyvų (žr. 1 priedą).

Kai kurie autoriai taip pat teigia, kad yra neįmanoma arba net netikslinga ieškoti vieno ŽIV apibrėžimo dėl filosofinių, teorinių ir praktinių priežasčių (Lee, 2001). Kiti mokslininkai, atvirkščiai, pasisako už ŽIV koncepcijos apibrėžimą, koncentruodamiesi į darbuotojų darbo atliktį (Swanson, 1995), arba į darbuotojų mokymąsi (Watkins, 1989). Anot teoretikų, ŽIV srityje vis dar nėra pasiektas sutarimas dėl pagrindinių ŽIV nagrinėjamų klausimų apimties: nėra sutariama dėl tokių esminių taškų kaip šios disciplinos pagrindinės charakteristikos, tikslas, veikimo ribos, filosofiniai ir teoriniai pagrindai, ryšys su žmogiškųjų išteklių valdymo disciplina ir kt. Anot Dilworth (2003), nors tyrimų ŽIV

sirtyje vis daugėja, šiuo metu nėra nei vieno dominuojančio požiūrio ar šios srities apibrėžimo. Taip pat teigia ir Ruona (2000), kuri atliko tyrimą, siekiantį išsiaiškinti garsiausių ŽIV mokslininkų supratimą ir požiūrį į ŽIV reiškinių. Šio tyrimo metu paaiškėjo, kad apklaustieji ŽIV srities lyderiai negalėjo sutarti dėl daugelio dalykų – suvokimo, filosofinio pagrindo, esmės ir pagrindinių ŽIV vertybių. Anot Ruona (2000), atlikus tyrimą buvo gauta daugiau nei šimtas skirtingų požiūrių į ŽIV, atsirandandančių ir interpretuojamų kiekvieno mokslininko asmeniniais žodžiais, tyrimais, apmąstymais ir istorijomis (7 p.). Ruona (2000) suskirstė apklaustųjų ŽIV srities lyderių atsakymus į penkias kategorijas: 1) Nuomonės apie ŽIV vaidmenį; 2) Nuomonės apie tai, kas yra naudos gavėjas ŽIV srityje ir vardan ko ŽIV specialistai dirba; 3) Požiūriai į žmogų ŽIV kontekste; 4) Požiūriai į organizacijas ŽIV kontekste; 5) Nuomonės apie ŽIV paskirtį ir taikomus metodus.

Kaip jau buvo minėta, iki šiol nėra sukurtas visus tenkinantis ŽIV apibrėžimas ir sutarimo tarp mokslininkų visa dar nėra. Mankin (2001) padarė išvadą, kad ankstesnės pastangos apibrėžti ŽIV sritį ir nustatyti jos ribas, buvo pilnos ginčų ir nesutarimų. Nagrinėjant daugybę pateiktų apibrėžimų (žr. 1 priedą) galima teigti, kad ŽIV yra apibrėžiamas individualiame, darbo grupių, darbo procesų ir organizaciniame kontekstuose. Pavyzdžiui, Nadler ir Nadler (1989) ir Nadler ir Wiggs (1986) apibrėžimuose dėmesys sutelktas į mokymąsi, asmeninį tobulėjimą ir žmogiškojo potencialo, kaip organizacijos išlikimo garanto, išlaisvinimą.

McLagan (1989) išplėtė ŽIV ribas, apibrėždamas jį kaip integruotą mokymo ir tobulinimo, karjeros vystymo bei organizacinės plėtros panaudojimą, siekiant gerinti individualų ir organizacinį efektyvumą. Panašų požiūrį pateikė Watkins (1989), kuris pabrėžė ŽIV svarbą skatinant ilgalaikį, su darbu susijusį individualų, grupinį ar organizacinį mokymąsi, bei ŽIV aspektus, taip pat išskiriamus McLagan (1989) – karjeros vystymą, organizacinę plėtrą, ir mokymąsi bei tobulinimą (žr. 1 priedą).

Garsus ŽIV teoretikas R. Swansonas (2001) traktuoja ŽIV kaip procesą, kurio pagalba ugdoma ir išlaisvinama žmogiškoji kompetencija pasitelkiant organizacijos plėtrą ir personalo mokymą ir tobulinimą, siekiant pagerinti darbo atliktį. Šis autorius taip pat teigia, kad trys pagrindinės ŽIV taikymo sritys yra žmogiškųjų išteklių vadyba, karjeros vystymas ir kokybės gerinimas (304 p.). Anot McGoldrick et al. (2001), ŽIV apibrėžimo procesas yra sunkus ir painus dėl jo ribų ir parametrų, empirinių kai kurių konceptualių ŽIV aspektų tyrimų stokos (344 p.).

Dilworth (2003) siūlo ŽIV apibrėžti, kaip strategijų, struktūrų, sistemų, technologijų ir žmonių kūrybinį sutelkimą būdais, kurie skatina individo ir organizacijos mokymąsi bei palaiko veiklos efektyvumą savyje, ir teigia, kad tokie aspektai kaip strateginis pokyčių valdymas, mokymosi procesų, žinių valdymo, karjeros vystymo, tinkamų darbo vietų, užsakomųjų mokymų, komandos formavimo, vadovavimo įgūdžių tobulinimo ir technologijų taikymo ŽIV integravimas, turėtų būti įtrauktas į ŽIV veikimo ribas (241-242 p.).

Didžioji dalis mokslinės literatūros, nagrinėjančios ŽIV koncepciją, yra vakarų autorių – daugiausia iš JAV ir Europos šalių, ir atskleidžia požiūrį į ŽIV tik šiuose kontinentuose. Tačiau, anot McLean ir McLean (2001), tik JAV ar Europoje vyraujantys požiūriai neatspindi ir negali atstovauti viso pasaulio mokslininkų nuomonės. Remdamiesi šia idėja, jie pabandė apibrėžti ŽIV terminą platesniu mastu – jie atliko platų tyrimą, apklausdami ne tik Europos ar JAV, bet ir Azijos ir Afrikos mokslininkus, siekdami išsiaiškinti jų supratimą apie ŽIV šiuose kontinentuose. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad ŽIV skirtingose šalyse susilaukia skirtingo požiūrio ir interpretacijų. Vienose šalyse ŽIV yra vienareikšmiškai tapatinamas tik su darbuotojų mokymu ir tobulinimu (pvz. Rusija, Vokietija, Korėja). Kitose šalyse (pvz. Tailandas, Singapūras, Indija) – ŽIV ribos suprantamos žymiai plačiau, kaip apimančios veiklas, susijusias su žmogiškųjų išteklių fizinių, emocinių ir intelektualių savybių tobulinimu, o kartu ir jų techninių su darbu susijusių kompetencijų plėtra. Didžioji dalis šalių dėmesį kalbant apie ŽIV skiria mokymuisi, veiklos rezultatų gerinimui, elgsenos pokyčiams, organizacinės kultūros pokyčiams (Jungtinė Karalystė, Nyderlandų Karalystė, Kinija), karjeros vystymui (Kanada), socialiniam tobulėjimui (Prancūzija, Tailandas), ir kt. Tačiau, kaip teigia McLean ir McLean (2001), buvo ir šalių, kurios apskritai neapibrėžia ŽIV ir neturi tame praktikos (Vokietija), o kitos priskiria ŽIV personalo vadybos funkcijoms (Dramblio Kaulo Krantas, Taivanas).

Atlikę minėtąjį tyrimą, McLean ir McLean (2001) pateikė savo globalų apibrėžimą, kuris aprėpia daugybę aspektų – individą, grupę, organizaciją, visuomenę, valstybę ir visą pasaulį: *ŽIV yra bet koks procesas arba veikla, kuri per trumpą ar per ilgesnį laikotarpį gali pagilinti suaugusiųjų žinias, susijusias su darbu, ugdyti jų profesionalumą, didinti našumą ir pasitenkinimo jausmą, nesvarbu, ar dėl asmeninės naudos, ar grupės (komandos), organizacijos, bendruomenės, valstybės ir galiausiai visos žmonijos labui* (322 p.)

Garavan et al. (1999) susistemintai pateikė savo išvadas, kilusias iš atliktos plačios ŽIV literatūros analizės:

- ŽIV iš esmės yra susijęs su bendra organizacijos verslo strategija ir konkurenciniu pranašumu;
- ŽIV yra suvokiamas kaip investavimas į darbuotojų gebėjimų lavinimą, o ne kaip išlaidos, susijusios su darbuotojų įdarbinimu ir išlaikymu;
- ŽIV yra susijęs su pokyčiais tiek individualiame, tiek organizaciniame lygmenyse;
- ŽIV mato darbuotoją iš holistinės perspektyvos;
- ŽIV siekia nustatyti ir tobulinti pagrindines kompetencijas, kurios reikalingos kiekviename lygmenyje siekiant dabarties ir ateities tikslų;
- ŽIV kreipia dėmesį į organizacijoje teikiamas mokymo paslaugas ir jų valdymą;
- ŽIV renkasi geriausias paslaugų teikimo sistemas, skirtas žmogiškųjų išteklių kompetencijoms tobulinti;

- ŽIV yra susijęs su organizaciniu ir individualiu mokymusi;
- ŽIV susideda iš bendrų veiklos formų, susijusių su mokymusi;
- ŽIV yra suinteresuotas, kaip žmogiškųjų išteklių vystymo strategijos yra papildomos kitų ŽI strategijų (169 p.)

Teigdamas, kad norint geriau suprasti ŽIV, būtina įsigilinti į šioje srityje vyraujančias idėjas ir veikimo principus, Jagminas (2006), remdamasis Joy-Matthews et al. (1995, 1999, 2004), savo straipsnyje “Geram valdymui užtikrinti pakanka išsilavinusių žmonių” pateikė lentelę su šių autorių nurodytomis dešimt pirmaujančių ŽIV idėjų pagal reitingavimo, atlikto apklausus žymiausius ŽIV praktikus bei ekspertus, rezultatus (58 p.) (žr. 1 lent.)

1 lentelė. Dešimt pirmaujančių ŽIV idėjų pagal reitingavimo rezultatus „už“ ir „prieš“ bei galutiniu reitingo balu.

	Principas	+	–	Reitingo balas
1	Intelektinio potencialo valdymas bei lyderių ugdymas	13	1	+12
2	Žmogiškųjų išteklių vystymo ryšys su organizacijos strategija	12	1	+11
3	Diversifikuotos darbo jėgos vystymas	13	3	+10
4	Individualus ugdymas „tete-a-tete“: mentoriai ir kuratoriai	11	1	+10
5	Žmogiškųjų išteklių vystymo verslo partnerystės metodas	11	3	+9
6	Nuotolinis mokymas ir informacinių technologijų integracija su žmogiškaisiais ištekliais	6	4	+6
7	Informacinio kapitalo valdymas, intelektinio kapitalo produktyvumo valdymas, dalijimasis naujausia patirtimi	7	1	+6
8	Efektyvi ir lanksti lyderystė	7	1	+6
9	Komunikacijų tobulinimas bei informacijos platinimas	8	3	+5
10	Ugdymas visiems: nuolatinis profesinis tobulinimas	6	1	+5

Šaltinis: Jagminas, 2006, p. 58

Apibendrinant 1 lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad ŽIV skatina lyderystės vystymą organizacijos viduje, didelę reikšmę teikia strateginiam aspektui, individualiam vystymui(-si), vystymuisi per verslo partnerystes. Taip pat, remiantis vyraujančiomis idėjomis, ŽIV pabrėžia ugdymo prieinamumą visiems, inovatyvių mokymo metodų taikymo būtinybę, informacijos sklaidą bei dalijimąsi gera patirtimi bei žiniomis.

Lietuvoje ŽIV reiškinys dar nėra pakankamai išnagrinėtas. Tą liudija ir literatūros lietuvių kalba stoka. Personalo vadybos vadovėliuose ar panašios tematikos moksliniuose straipsniuose, tokie autoriai kaip Sakalas (1998, 2003), Sakalas ir Šilingienė (2000), Stankevičienė ir Lobanova (2006), Bakanauskienė (2008), Garalis (2004) ir kt. naudoja Lietuvoje priimtą siauresnę sąvoką – personalo arba žmogiškųjų išteklių ugdymas ir tobulinimas. Toks vartojimas gali būti sąlygojamas ir vertimo sunkumų,

atsirandančių dėl anglų kalbos polisemiškumo, t.y. žodis „*development*“ gali būti verčiamas įvairiai – kaip *tobulinimas, ugdymas, plėtra, augimas, ir vystymas*.

A. Garalio (2004) teigimu, personalo ugdymas, kaip labai plati sąvoka, apima daugelį aspektų, tokių kaip profesinis mokymas (pirminė profesinė kvalifikacija), profesinis tobulinimas, kvalifikacijos kėlimas, mokymas dirbti vadovaujama darba, perkvalifikavimas ir kt. Autorius akcentuoja, kad personalo ugdymas apima ne tik mokymą darbo vietoje, bet ir asmenybės tobulinimą. Sakalas ir Šilingienė (2000) personalo ugdymą apibūdina kaip „vieną strateginių organizacijos uždavinių, siekiant sukurti sistemą, kuri ugdytų dirbančiųjų sugebėjimus, atsižvelgus į jos ir darbuotojų tikslus“, ir pabrėžia, jog personalo ugdymas yra platesnė sąvoka nei darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ar naujų žinių įgijimas, ir yra orientuotas į ateities pokyčius, taip suteikdamas organizacijai pranašumo konkurencinėje kovoje (150-151 p.). Stankevičienė ir Lobanova (2006) teigia, kad personalo ugdymas yra tęstinis procesas, kuris prasideda darbuotoją priėmus į darbą, o baigiasi darbuotojo atleidimu. Ši nuomonė pagrindžiama teiginiais, kad į personalo ugdymą galima žiūrėti dviem aspektais: 1) atskiriant personalo parinkimą ir ugdymą, arba 2) sujungiant personalo parinkimą ir ugdymą. Personalo ugdymas traktuojamas siaurąja prasme kaip darbuotojų rezervo sudarymas, karjeros planavimas ir valdymas, mokymas, kvalifikacijos tobulinimas bei kompetencijų lavinimas (81 p.). Bakanauskienė (2008), personalo ugdymą apibrėždama, kaip kvalifikacijos, darbuotojams reikalingos jų ateities darbams atlikti, suteikimą, skaido jį į dvi dedamąsias – personalo mokymą ir personalo tobulinimą (žr. 1.2.2. poskyrį).

Taigi matome, kad personalo ugdymas yra plačiai orientuotas ne tik į darbuotojų kompetencijų plėtrą, kvalifikacijos, reikalingos jo užimamoms pareigoms užimti ir paskirtiems darbams atlikti duotuoju momentu, kėlimą, pavienius mokymus, bet kartu leidžiantis žvelgti į ateities perspektyvas ir įgalinantis planuoti į priekį, pasitelkus kompetentingus darbuotojus. Kaip teigia Sakalas ir Šilingienė (2000), personalo ugdymas kreipia dėmesį ne tik į dabartiniu metu reikalingų darbuotojų kompetencijų plėtrą ir kvalifikacijos tobulinimą, taip atnešdamas naudą ir sėkmę organizacijai, bet ir orientuojasi į organizacijos darbuotoją, kaip į individą, kurio asmeninio tobulėjimo poreikiai ir karjeros perspektyvos taip pat vienodai svarbios. Literatūroje dažnai yra pabrėžiama, kad darbuotojas, kuriam pavedama dalyvauti mokymuose ir kelti kvalifikaciją dėl vieno ar kito organizacijos veiklos tikslo įgyvendinimo, yra mažai motyvuotas šiam mokymuisi. Galimybės suteikimas darbuotojui plėsti savo akiratį ir gilinti žinias platesniu mastu, atneš žymiai geresnių rezultatų, kadangi darbuotojas matys naudą ir sau pačiam. Šiuolaikinėje rinkoje, kai vis svarbesnis gamybos ir organizacinės sėkmės veiksnys yra ne mašinos ir technologijos, o organizacijų darbuotojų žinios, kompetencija ir įgūdžiai valdant tas technologijas, svarbu pabrėžti, kad šias žinias gilinti ir kompetencijas plėsti reikalinga nuolat, ir tą daryti svarbu kasdieninio gyvenimo rėmuose. Orientacija į individą, jo siekius ir interesus, mokymasis visur, visada ir visais būdais, žiūros taškas nukreiptas į ateitį ir yra viena pagrindinių savybių, atskirianti personalo

ugdymo sistemą nuo siauresnės tradicinės personalo mokymo sistemos. Šie skirtumai iliustruojami 2 lentelėje:

2 lentelė. **Tradicinės mokymo sistemos ir personalo ugdymo sistemos principai**

	Tradicinės mokymo sistemos principai	Personalo ugdymo sistemos principai
Kas?	Atskiri individai	Visi
Kaip?	Periodinis apmokymas	Nenutrūkstamas mokymasis visą gyvenimą
Kur?	Auditorijoje	Visur (darbo vietoje, auditorijoje, namie)
Kada?	Nuo – iki	Nuolat
Kodėl?	Taip įprasta	Orientacija į ateities poreikius

Šaltinis: Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 152

1.1.2. Žmogiškųjų išteklių vystymo lygmenys

Kaip jau buvo minėta, ŽIV gali būti analizuojamas individo ir organizacijos lygmenimis. Šiuos lygmenis plačiai išnagrinėjo Garavan (2004), kuris pridėjo dar vieną – visuomeninį ŽIV analizės lygmenį.

Pirmasis – individo lygmuo – pabrėžia žmogiškąjį ŽIV aspektą. Garavan (2004) teigia, kad organizacijos tikslai gali būti pasiekiami per individo veiklą/darbą ir jos rezultatus. Individo lygmuo analizuoja tokius reiškinius kaip asmens veiksmingumas, savigarba, motyvacija mokytis, asmeninis vystymasis. Autorius išskiria dvi individo lygmens analizės kryptis, išryškėjančias literatūroje: 1) žmogaus, kaip asmenybės vystymasis; 2) vystymas ir tobulinimas tų žinių ir gebėjimų, kurie tuo metu reikalingi darbo rinkoje. Čia individas suprantamas kaip ne kas kita, o organizacijos išteklius.

Garavan (2004) teigia, kad individo lygmenyje ir darbo/įdarbinimo diskurse išryškėja ryškus individualizmas. Darbuotojai prisiima savo pačių vystymosi atsakomybę, o organizacija savo ruožtu turi užtikrinti, kad darbuotojui yra sudarytos sąlygos ir galimybės tai daryti. Šiame lygmenyje darbuotojas dažnai pats yra suinteresuotas tobulėti, ir turėti tam poreikį vedamas noro pagerinti savo darbo įgūdžius ir rezultatus, arba stimulą tobulinti asmenines savybes ir kompetencijas.

Kitas autoriaus išskiriamas ŽIV analizės lygmuo – organizacinis lygmuo – kuriame dėmesys krypta išskirtinai į organizacijos vystymąsi ir pabrėžiamas žmogiškųjų išteklių aspektas. Čia organizacijos sudaro sąlygas ir aplinką darbuotojų darbo atlikties ir organizacijos veiklos rezultatams

gerinti. ŽIV tikslas čia yra maksimizuoti darbo jėgą, padidinti jos produktyvumą ir potencialą, kuris veda prie sėkmingo organizacinių tikslų pasiekimo.

Žmogiškųjų išteklių vystymas organizaciniu lygmeniu Garavan (2004) suprantamas kaip vystymo veiksmų ir metodų visuma, kuri pagrindinį dėmesį skiria organizacijai ir padeda pasiekti organizacijos tikslus bei patenkinti organizacijos poreikius.

Be dviejų jau paminėtų ŽIV analizės lygmenų, egzistuoja dar keli.

Trečiasis Garavan analizuojamas ŽIV lygmuo – visuomeninis lygmuo. Šis lygmuo koncentruojasi ties ir akcentuoja visuomenės ar bendruomenės vystymąsi, bei nacionalinį konkurencingumą. Šiame lygmenyje ŽIV tikslas – suteikti žmogiškojo kapitalo švietimo ir vystymosi galimybes šalies mastu siekiant padidinti nacionalinį konkurencingumą pasaulinėje rinkoje ir pagerinti savo piliečių gyvenimo kokybę. Šį trečiąjį lygmenį analizuoja ir McLean (2004), pateikdamas Nacionalinio ŽIV (angl. *National Human Resource Development - NHRD*) sampratą, bei žvelgiant dar plačiau galima būtų paminėti Wang ir McLean (2007), kurie analizavo Tarptautinio ŽIV (angl. *International Human Resource Development – IHRD*) fenomeną.

1.2. Požiūriai į žmogiškųjų išteklių vystymą

Analizuojant ŽIV svarbu pabrėžti, kad, kaip ir matyti iš apžvelgtų įvairių autorių apibrėžimų (žr. 1 priedą), mokslinėje literatūroje vyrauja trys skirtingi požiūriai į ŽIV– 1) į mokymą(si) orientuotas požiūris; 2) į veiklos rezultatus orientuotas požiūris; ir 3) strateginis požiūris. Apžvelkime kiekvieną iš jų.

1.2.1. Į mokymą(-si) orientuotas žmogiškųjų išteklių vystymas

Mokymosi požiūris orientuotas į individualaus, grupės ir organizacinio mokymosi skatinimą siekiant ugdyti asmenines ir profesines darbuotojų savybes, ir jų žinias panaudoti geresniems rezultatams pasiekti. Individas šiuo požiūriu yra ugdomas tiek darbo vietoje, tiek už jos ribų. Tarp mokslininkų mokymasis yra laikomas svarbiausiu ŽIV aspektu (Ruona, 2000). Watkins (2000) požiūriu, mokymosi ir pokyčių skatinimo procesas yra vienas pagrindinių ŽIV iššūkių. Mokymosi požiūris akcentuoja darbuotojų mokymąsi ir vystymąsi, ir mato pokyčius, kaip mokymosi proceso dalį, o taip pat kaip veiksnį, įtakojantį darbo rezultatus. Organizaciniame kontekste mokymasis yra ŽIV procesas, kurio metu įgyjami nauji įgūdžiai, žinios ir praplečiama pasaulėžiūra. Tęstinis mokymasis reiškia reguliarų ir tikslinį naujų žinių įgijimą, įgūdžių tobulinimą, ir jų panaudojimą naujoje aplinkoje. Asmenys turėtų

patys kontroliuoti savo pačių mokymąsi, o tuo tarpu organizacijos turi į šį mokymąsi investuoti ir skatinti organizacinį mokymąsi, kurdami atitinkamą mokymosi kultūrą organizacijoje (Swanson ir Holton III, 2001). Darbuotojai turi nuolat mokytis, kad galėtų gerai atlikti jiems pavedamus darbus dabar ir ateityje, ir besikeičiančiomis sąlygomis kelti savo profesinę kvalifikaciją. Organizacijoms reikalingas nuolatinis mokymasis kad jos galėtų efektyviai tvarkytis savo verslo aplinkoje ir išlaikytų konkurencinį pranašumą. (Van Der Sluis, 2007)

Vienas geriausiai šį požiūrį išreiškiančių apibrėžimų yra Watkins (1989) pasiūlytas ŽIV apibrėžimas: *ŽIV yra tyrimų sritis, atsakinga už ilgalaikio, su darbu susijusio individualaus, grupinio ar organizacinio mokymosi skatinimą*. Į mokymąsi orientuotas požiūris atskleidžiamas ir kitų teoretikų, tokių kaip Megginson (1996), Stewart and McGoldrick (1996), ir kt. apibrėžimuose (žr. 1 priedą). Šio požiūrio šalininkai teigia, kad individualus, grupinis ar organizacinis mokymasis tiek darbo vietoje, tiek už jos ribų, įgalina darbuotoją greičiau įsisąmoninti naujausias žinias bei spręsti naujų kompetencijų reikalaujančius klausimus ir problemas darbe, o taip pat ir tobulėti asmeniškai. Į mokymąsi orientuotas požiūris akcentuoja darbą ir darbovietę, kaip mokymosi šaltinį. Daugėja atvejų, kai organizacijos sąmoningai kuria darbuotojams galimybes ir sąlygas mokytis darbe, kad turint besimokančiųjų darbuotojų kolektyvą, atsirastų pagrindas realizuoti organizacinį mokymąsi. (Tjepkelma, 7 p.). Swart (2005), remdamasis Harrison (2000), teigia, kad organizacijos vadovybė turi skatinti individualų ir organizacinį mokymąsi, kuris ne tik lemia elgsenos pokyčius, bet taip pat prideda naujų vertingų žinių, kurias organizacija galės panaudoti ir nuo kurių priklauso ilgalaikė organizacijos ateitis (128 p.).

O. Virkutytės (2008) nuomone, organizacijos, mokydamos savo darbuotojus suteikia jiems galimybę veikti ir taip prisiimti atsakomybę už savo organizacijos kultūros kūrimą. Nuo darbuotojų kompetencijų tiesiogiai priklauso įmonių išlikimas konkurentabiliomis, o darbuotojui norint įgyti reikiamą kompetenciją privalu suvokti, jog ji įgyjama tik nuolat besimokant, atnaujinant žinias bei praktinius įgūdžius.

Swanson ir Holton III (2001) aptardami mokymosi paradigmą ŽIV kontekste, išskiria devynias prielaidas, pabrėžiančias mokymosi svarbą tiek individo, tiek organizacijos lygmenyse (135-137 p.):

- *Švietimas, tobulėjimas ir mokymasis yra iš prigimties teigiamas ir būtinas dalykas*. Prielaida pabrėžia mokymosi ir tobulėjimo bei asmens savirealizacijos svarbą žmogaus gyvenime.
- *Žmonės turi būti vertinami dėl savo vidinių žmogiškųjų savybių, į juos turi būti žiūrima ne tik kaip į išteklius, įgalinančius pasiekti gerus rezultatus darbinėje veikloje*. Akcentuojama, jog į darbuotojų mokymąsi neturėtų būti žiūrima kaip vien į priemonę pasiekti organizaciniam tikslams, nes toks požiūris sumenkina darbuotojo kaip asmenybės vertę ir gali žlugdyti jo motyvaciją.

- *Pagrindinė ŽIV paskirtis yra individo tobulėjimas.* Išryškinama individualių poreikių svarba organizacinių tikslų kontekste. Organizacijoje turi būti palaikoma pusiausvyra tarp individualių darbuotojo tobulėjimo ir organizacijos plėtros poreikių.
- *Pagrindinis ŽIV rezultatas turi būti mokymasis ir tobulinimas,* apimantis tiek individualų, tiek organizacinį lygmenį.
- *Aukščiausiai pažengusios organizacijos yra tos, kurios turi gerai išugdytus ir profesionalius darbuotojus.* Darbuotojų profesionalumas ir kompetencija yra viena pagrindinių priemonių sėkmingai organizacijos veiklai užtikrinti. Turint gerai išugdytus darbuotojus, turinčius galimybę tiek į asmeninį tiek į profesinį tobulėjimą, ir atsidavusius savo darbui, kas natūraliai sąlygoja gerus rezultatus.
- *Darbuotojai turi turėti galimybę kontroliuoti savo pačių mokymosi procesą.* Darbuotojai bus labiau motyvuojami ir dirbs našiau, jei turės galimybę patys įvertinti savo mokymosi poreikius ir žinių bei kompetencijos spragas ir rodyti iniciatyvą mokytis. Tai efektyvesnis būdas, nei mokymosi reikalingumo „primetimas“, nes yra būtina pasiekti tam tikrą nustatytą rezultatą organizacijos veikloje.
- *Darbuotojų tobulinimas turėtų būti holistinis procesas.* Svarbu visapusiškai ugdyti darbuotojus, norint kad jie pilnai atskleistų savo potencialą, o ne tik tobulinti tam tikrus gebėjimus, reikalingus tam tikroms užduotims atlikti. Dėmesys turi būti skiriamas visiems individo tobulėjimo aspektams.
- *Organizacija turi suteikti darbuotojui galimybes ir priemones pasiekti aukščiausią potencialą dirbant prasmingą darbą.* Kiekvienas darbuotojas turi jausti, kad jo darbas reikalingas ir vertinamas, ir jam suteikiamos galimybės gerinti savo darbo našumą.
- *Orientacija tik į darbo rezultatus ir organizacijos gaunamą naudą, sukuria požiūrį į darbuotoją tik kaip į resursą, o tai užtveria jiems kelią pilnai pasiekti ir atskleisti visą savo potencialą.* Anot Swanson ir Holton III (2001), į mokymąsi orientuoto požiūrio šalininkai teigia, kad dėmesys vien tik darbo rezultatams ir organizacijos veiklos efektyvumui sukuria labiau mechaninį požiūrį į ŽIV organizacijos kontekste, kur vykdomi tik tam tikri nustatytos į rezultatus orientuotos krypties ir tematikos mokymai. Toks požiūris varžo galimybę panaudoti visus darbuotojų gebėjimus ir trukdo jiems pilnai atsiskleisti (137 p.).

Sparčiai besikeičiančioje aplinkoje, organizacijai strategiškai ypatingai svarbu nuolat vystyti darbuotojų įgūdžius ir žinias. Toks vystymas įgalina organizaciją tinkamai valdyti pokyčius, ir tapti besimokančia organizacija. Besimokanti organizacija yra tokia organizacija, kurią, anot Jucevičienės (2007), galima apibrėžti kaip „*individų nuolatinio organizacinio mokymosi, vykstančio individualiame ir*

kolektyviniame (grupių, organizacijos padalinių, struktūrų ir visos organizacijos) lygmenyse bei jų sąveikoje, aplinką, kurią sukuria pati organizacija, šitaip užtikrindama efektyvią veiklą nuolat kintančiomis sąlygomis“ (313 p.).

Remiantis I. W. Smith (2004), galima išskirti tris sritis, kuriose pasireiškia ŽIV indėlis, organizacijai siekiant veiksmingų pokyčių. Taigi organizacija efektingai valdys pokyčius, jei:

- 1) sukurs mokymą ir plėtrą palaikančią organizacinę aplinką;
- 2) palaikys darbuotojų motyvaciją mokytis ir tobulinti įgūdžius;
- 3) sieks suteikti darbuotojams naujų žinių ir įgūdžių, kurie reikalingi atlikti darbą pasikeitusioje aplinkoje. (149 p.).

Besimokančios organizacijos, gebančios valdyti pokyčius ir keistis kartu su aplinka, kūrimąsi galima laikyti į mokymąsi orientuoto ŽIV rezultatu.

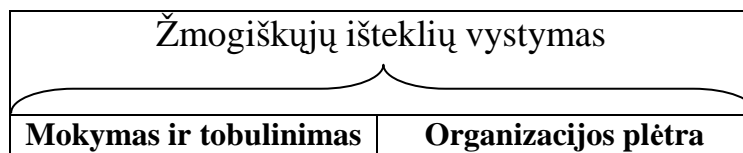
Apibendrintai galima teigti, kad į mokymąsi orientuoto požiūrio šalininkai svarbiausia vertybe išskiria darbuotoją, kaip individą, sąlygas jam mokytis ir atsiskleisti tiek asmeniniame, tiek organizaciniame lygmenyje, o taip pat ir visos organizacijos mokymąsi ir tobulėjimą siekiant sėkmingai prisitaikyti ir priimti pokyčių amžiaus diktuojamus iššūkius bei išlaikyti organizacinį konkurencingumą rinkoje.

1.2.2. Į veiklos rezultatus² orientuotas žmogiškųjų išteklių vystymas

Vieni žymiausių į darbo rezultatus orientuoto požiūrio šalininkų yra teoretikai R. Swanson (1995, 2001) ir E. F. Holton III (2000), daug analizavę ŽIV ir pateikę argumentuotą savo požiūrį, jog svarbiausias ŽIV indėlis organizacijoje yra darbuotojų darbo atlikties ir tuo pačiu organizacijos veiklos rezultatų gerinimas. Šį požiūrį taip pat nagrinėjo Knowles ir kiti (2007). Geras rezultatas čia yra pamatinis ŽIV aspektas. Swanson (1995, 2001) požiūris jau atsiskleidžia iš jo pateikto ŽIV apibrėžimo: *ŽIV yra procesas, kuriuo ugdoma ir/arba išlaisvinama žmogiškoji kompetencija, pasitelkiant organizacijos plėtrą ir personalo mokymą ir tobulinimą, siekiant pagerinti darbo atliktį.* (žr. 1 priedą).

Iš apibrėžimo matyti, kad čia pagrindiniai ŽIV komponentai yra darbuotojų mokymas ir tobulinimas ir organizacijos plėtra, kurie kartu sukuria geresnį organizacijos ir darbuotojų veiklos rezultata.

² angl. *Performance*. Šis terminas gali būti verčiamas kaip darbo rezultatai arba darbo atliktis. Abu vertimo variantai šiame magistro baigiamajame darbe bus vartojami atsižvelgiant į kontekstą.



1 pav. Pagrindiniai ŽIV komponentai į darbo rezultatą orientuotu požiūriu
Šaltinis: sudaryta autorės

Mokymas literatūroje retai kada yra atskiriamas nuo tobulinimo sąvokos, ir jos dažnai yra vartojamos kartu, kaip „mokymas ir tobulinimas“ (angl. *Training and Development – T&D*).

Daugelis autorių savo darbuose pateikia šių sąvokų apibrėžimus. Wilson (2004) savo knygoje apibrėžia mokymą kaip „planuotas procesas siekiant pakeisti požiūrį, žinias ar įgūdžius per mokymosi patirtį, skirtas pasiekti gerų darbo rezultatų vienoje arba daugelyje veiklos rūšių. Darbo aplinkoje mokymosi paskirtis yra plėtoti individo veiklą ir patenkinti dabarties ir ateities organizacijos poreikius“ (4 p.)

M. Tight (2007) teigimu, darbuotojų mokymas dažniausiai yra siejamas su asmens parengimu atlikti užduotį arba vaidmenį darbo aplinkoje (29 p.). Jis, remdamasis tokiais autoriais kaip Peters, Goldstein ir Gessner bei Dearden, teigia, kad mokymo (arba rengimo) esmė yra nors ir aiškiai bet gana skirtingai suvokiama tarp akademikų ir praktikų – vieni akcentuoja užduoties ar vaidmens atlikimą, pakartotinės praktikos poreikį, atlikimo mechaniškumą, kiti, praplėsdami sąvokos ribas, šalia užduočių įterpia elgesio ir kompetencijos idėjas.

William R. Tracey (2004) apibrėžia mokymą kaip formalią ar neformalią, grupinę ar individualią, instruktoriaus perteiktą ar kompiuterizuotą trumpalaikio mokymosi patirtį, skirtą įgūdžių ir žinių perdavimui ir darbo rezultatų gerinimui pasiekti. Tiesioginis mokymo tikslas – išugdyti gebėjimus naujų ar senų darbų geresniam atlikimui. Mokymas vyksta prieš atsirandant tam poreikiui (677 p.). Swart (2005) pateikia Nadler ir Wiggs siūlomą mokymo apibrėžimą. Anot šių autorių, mokymo rezultatas – tai pamatuojamas įgūdžių, žinių ar požiūrių išaugimas, kuris gali būti panaudojamas asmens dabartinėje darbovietėje (97 p.).

Anot Bakanauskienės (2008), mokymas – tai „darbuotojo parengimas vykdyti tam tikrą užduotį ar užduočių grupę. Mokymo metu suteikiami konkretūs įgūdžiai arba konkreti siauros srities kompetencija, reikalinga einamoms darbuotojo pareigoms tuo metu ir ateityje“ (220 p.).

Daug trumpesnę ir paprastesnę mokymo apibrėžimą pateikia Swanson ir Holton III (2001). Remiantis šių autorių nuomone, mokymas – tai žmonių žinių gilinimo ir kompetencijų tobulinimo procesas (208 p.).

Kitą svarbią sąvoką – tobulinimas – galima apibėžti kaip asmens gebėjimų ugdymą ir plėtrą arba realizavimą pasitelkiant sąmoningą arba nesąmoningą mokymąsi, kuris dažniausiai susideda iš tokių elementų, kaip planuotas studijavimas ir patirties įgyjimas išorinio instruktavimo ir konsultavimo

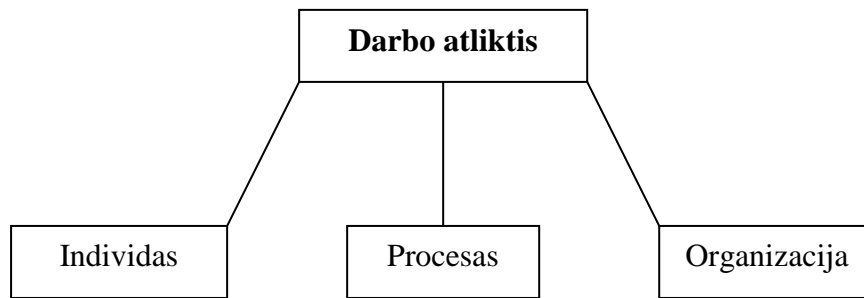
pagalba (Wilson, 2004, 6 p.). Tobulinimas taip pat suprantamas kaip planuotas žmogaus žinių ir patirties augimas ir plėtra, neapsiribojanti vien tik dabartinės darbovietės reikalavimais. Tobulinimas vykdomas pasitelkus sistemingą mokymą, mokymosi patirtį, tinkamų darbo užduočių skyrimą ir darbuotojų darbo vertinimą (Swanson, Holton III, 2001, 208 p.). Panaši idėja randama ir Swart (2005) veikale, kur tobulinimas įvardijamas kaip platus ilgalaikis mokymasis, kuris nėra susijęs su dabartiniu darbu. Bakanauskienė (2008) taip pat pabrėžia tobulinimo nukreiptumą į ateitį teigdama, kad tobulinimas „reiškia reikalingos darbuotojui kompetencijos suteikimą pareigoms, kurias organizacija numato jam skirti“ (220 p.). Tobulinimo procese mokymosi tikslas – paruošti darbuotojus ateičiai. Tobulinimas taip pat siejamas su organizacijos darbuotojų išlaikymo joje strategija, suteikiant darbuotojams galimybę dalyvauti jų pačių karjeros planavime ir susieti mokymosi galimybes su jų pačių karjeros siekiais. Anot Swart (2005), tai yra ganėtinai rizikinga investicija į darbuotojus, nes visada yra rizika, kad darbuotojas, pasisėmęs naujų žinių ir patirties, panaudos jas išėjęs dirbti į kitą įmonę ar organizaciją. Tačiau nepaisant tokios grėsmės, anot Harrison (cit. pagal Tight, 2007), tobulinimas (arba vystymas) yra itin svarbus pirmaeilis procesas, kuriuo asmenų ir organizacijų augimas ilginiui pasiekia savo potencialą (38 p.).

Apžvelgus mokymo ir tobulinimo sąvokas, apibendrintai galima teigti, kad mokymas ir tobulinimas yra apibrėžiamas kaip sistemingo su darbu susijusių žinių, įgūdžių ir patirties plėtojimo procesas. Pagrindinis mokymo ir tobulinimo tikslas – pagerinti darbo atliktį ir organizacijos veiklos rezultatus, kartu suteikiant galimybę darbuotojų asmeniniam tobulėjimui.

Organizacijos plėtrą Swanson (1995) apibrėžia kaip sistemiškai vykdomos organizacinės kaitos procesą, kurio tikslas – pagerinti darbo atliktį ir veiklos rezultatus (208 p.). Dessler (2001) organizacijos plėtrą vadina „organizaciniu tobulinimu“ ir traktuoja jį kaip procesą, kurio tikslas – *pakeisti darbuotojų pažiūras, vertybių sampratą ir įsitikinimus, kad jie <...> galėtų suvokti techninių pokyčių <...> svarbą ir juos įgyvendinti* (171 p.). Taigi matome, jog organizacinė plėtra visuomet susijusi su pokyčiais organizacijoje ir ugdomų darbuotojų sugebėjimu su šiais pokyčiais susidoroti.

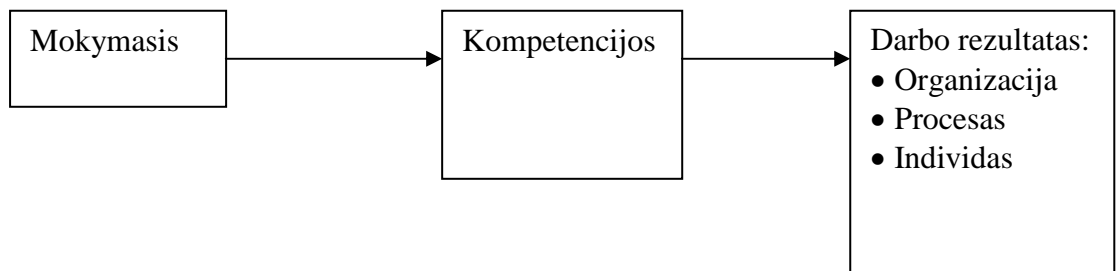
Kaip jau buvo minėta, į darbo rezultatus orientuoto požiūrio esminė idėja yra ta, kad čia ugdant žmogiškuosius organizacijos išteklius, gerinamas veiklos ir darbo atlikties rezultatas.

Knowles ir kiti (2007) apibrėžia darbo atliktį kaip *organizacinės sistemos išdirbį, turintį vertę klientui ir išreiškiamą produktyvumu, kuris priskiriamas organizacijos darbo proceso ir/ar individualaus indėlio lygmeniui* (146 p.). Remiantis minėtais autoriais, darbo atliktis yra priemonė, kuria organizacija matuoja savo tikslus ir kurią galima išmatuoti įvairiais būdais. Kaip pavyzdį, Knowles ir kiti (2007) pateikia pelno koeficientą, ciklo trukmę bei išdirbio kokybę (146 p.). Swanson (1995) išskiria tris lygmenis, kuriais darbo atliktis gali būti matuojama: organizacinis, proceso ir individualus lygmenys, kurie anot Swanson, nurodo, kad darbo atliktis ir vertinimas organizacijose vyksta hierarchiškai (209 p.).



2 pav. **Darbo atlikties matavimo lygmenys**
Šaltinis: sudaryta autorės

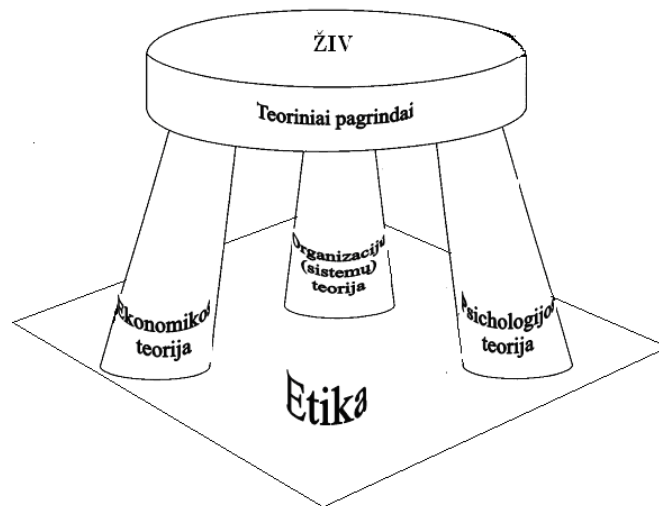
Remiantis Swanson (1995), galima teigti, kad rezultatai kyla iš kompetencijų, o kompetencijos iš mokymosi. Ryšys tarp mokymosi, kompetencijų ir darbo rezultato pavaizduotas 3 paveiksle.



3 pav. **Ryšys tarp mokymosi, kompetencijų, ir darbo rezultato**
Šaltinis: Swanson R. A., 1995, p. 209

Svarbu yra nuolatos gerinti darbo atliktį ir veiklos rezultatus. Knowles ir kiti (2007) pateikia Swanson pasiūlytą darbo atlikties lygmenų ir kintamųjų matricą (147 p.), galinčią padėti diagnozuoti ir gerinti darbo atliktį ir produktyvumą (žr. 2 priedą). Šios matricos pagalba, individas ar organizacija nesunkiai gali nustatyti ar tinkamai yra žiūrima į darbo atliktį visais trimis lygmenimis, ir kas turėtų būti padaryta, į kokius klausimus atsakyta, norint patobulinti darbo atliktį ir sėkmingai siekiant asmeninių ir organizacinių tikslų, pagerinti tiek darbuotojų, tiek organizacijos veiklos rezultatus.

Anot Swanson (1995), pagrindinė ŽIV vertybė yra siekis sujungti tvirtą teoriją su tvirta praktika teoriškai ir etiškai tvirtuose rėmuose. Remiantis tuo, jis kuria savo teorinius ŽIV pagrindus. Teoriniu požiūriu, Swanson tvirtina, jog ŽIV teorinis pagrindas yra trys teorijos – ekonomikos, psichologijos ir organizacijų (sistemų) – į kurias remiasi ŽIV teorija, ir kurios visos kartu egzistuoja etikos lauke. Vaizdžiai šis požiūris pavaizduotas autoriaus kaip trijų kojų kėdė (4 pav.).



4 pav. ŽIV teoriniai pagrindai pagal Swanson

Šaltinis: adaptuota pagal Swanson R. A., Holton III, E. F., 2001, p. 93

Swanson savo darbuose šį teorinį požiūrį pagrindžia, teigdamas, kad psichologijos teorija apima pagrindinius žmogiškuosius aspektus žmogiškųjų išteklių vystyme bei socialinę – techninę žmonių ir organizacijų sąveiką. Ekonomikos teorija ŽIV kontekste nagrinėja pagrindinius efektyvaus ir veiksmingo išteklių panaudojimo aspektus, organizacijai siekiant patenkinti gamybos tikslus konkurencinėje aplinkoje. Sistemų teorija pabrėžia sudėtingą ir dinamišką aplinkos, organizacijų, procesų, grupių ir individualių kintamųjų, išsidėsčiusių laike ir veikiančių bet kuriuo metu, sąveiką (Swanson, 1995).

Šių trijų teorinių sričių integracija 3 paveiksle matoma kaip kėdė, kurios trys kojos simbolizuoja kiekvieną iš minėtų teorijų, o prie jų pritvirtintas viršus atstoja šių teorijų suėjimą į vieną visumą iš kurios išplaukia ŽIV teorija pagal Swanson (1995). Ši „kėdė“ tvirtai stovi ant etinio pagrindo, kuris čia yra kaip filtras, palaikantis ŽIV ir organizacijos, kurioje jis veikia, integraciją (Swanson, 1995).

Kitas teoretikas – E.F. Holton – analizuodamas ŽIV į rezultatus orientuotu požiūriu pateikia tokio ŽIV apibrėžimą ir vienuolika prielaidų, tiksliai nusakančių į darbo atliktį/rezultatus orientuoto ŽIV esmines idėjas, tikslus, paskirtį ir svarbą.

Holton (2000) siūlomas aptariamo požiūrio ŽIV paradigmos apibrėžimas yra toks: *Į rezultatą orientuota ŽIV paradigma išreiškia ŽIV tikslą prisidėti prie organizacijos, kurioje jis veikia, misijos įgyvendinimo tobulinant joje dirbančių darbuotojų darbo atlikimą* (18 p.).

Autoriaus pateiktos minėtosios vienuolika prielaidų skamba taip (18-22 p.):

- *Organizacijos turi efektyviai dirbti, kad išgyventų ir klestėtų, o jose dirbantys darbuotojai turi stengtis pasiekti rezultatyvumą darbe, kad turėtų galimybę kilti karjeros laiptais ir išlaikyti savo darbo vietą.* Šios prielaidos idėja yra ta, kad efektyvumas ir rezultatyvumas organizacijai yra būtinas, kadangi priešingu atveju ji tiesiog neišsilaikys rinkoje, neturės pakankamai lojalių klientų, ir laikui bėgant bankrutuos. Organizacijos darbuotojams, nedirbantiems gerų

organizacijos rezultatų labai, taip pat kyla grėsmė ne tik kad nekilti pareigose, bet taip pat iš viso prarasti darbą.

- *Pagrindinis ŽIV tikslas yra didinti organizacijos, kuri į ją investuoja, efektyvumą.* Tai reiškia, kad organizacija, turėdama misiją ir tikslus bei taikydama ŽIV metodus siekdama tuos tikslus greitai ir efektyviai pasiekti, turi būti užtikrinta, kad ŽIV padės gauti ko norima.
- *Esminė ŽIV pasekmė jį taikančioje organizacijoje yra ne tik darbuotojų mokymasis ir išmokimas, bet taip pat ir geri darbo rezultatai.* Čia autorius paneigia vyraujančią nuomonę tarp mokslininkų, kad mokymosi požiūris ir rezultatų požiūris yra nuolat priešpastatomi, kaip konkuruojantys. Holton teigimu, šie du požiūriai yra tiesiog skirtingo lygio, tačiau vienodai reikšmingi tiek individui, tiek organizacijai.
- *Žmogiškasis potencialas organizacijose turi būti puoselėjamas, gerbiamas ir vystomas.* Remiantis šia paradigma galima teigti, kad ŽIV metodai, naudojami geram rezultatui pasiekti, turi ne tik orientotis į organizacijos veiklą ir tikslus, bet taip pat ir nepamiršti, kad būtent darbuotojai, jų žmogiškasis kapitalas – žinios ir gebėjimai, padeda pasiekti norimus rezultatus, ir būtent dėl šios priežasties darbuotojai turi būti gerbiami, saugomi ir tikslingai ugdomi.
- *ŽIV turi pagerinti dabartinius organizacijos rezultatus ir ugdyti darbuotojų pajėgumus efektyviems rezultatams ateityje pasiekti.* Svarbu, kad organizacijos vadovai bei darbuotojai orientuotųsi ne tik į trumpalaikius, bet ir į ilgalaikius veiklos rezultatus.
- *ŽIV specialistai turi etinę ir moralinę pareigą užtikrinti, kad siekiant organizacijos veiklos rezultatų nėra piktnaudžiaujama darbuotojais ir jų gabumais.* Paradigma išreiškia tiesioginį susirūpinimą kiekvienu organizacijos darbuotoju. Reikia pabrėžti, kad į rezultatus orientuota ŽIV veikla jokia būdu neturėtų peržengti etikos ir moralės ribų elgesyje su darbuotojais.
- *Mokymo(-si) veikla negali būti atsieta nuo kitų darbo atlikties sistemos dalių, ir duoda geriausius rezultatus kartu naudojant ir kitas darbo atlikties gerinimo priemones.*
- *Gerai veiklos rezultatai neša naudą ne tik organizacijai, bet ir pačiam darbuotojui.* Gerai ir rezultatyviai dirbantis darbuotojas taip pat gauna asmeninę naudą – geri darbo rezultatai ir įvertinimas padidina darbuotojo pasitikėjimą savimi, užsibrėžtų tikslų sėkmingas pasiekimas didina darbuotojo motyvaciją dar geriau dirbti ir mokytis stengiantis įgyti dar didesnės patirties jo darbo sferoje.
- *Visos organizacijos veiklos efektyvumo augimas siekia didinti mokymosi vertės suvokimą organizacijoje.* Pritaikius ŽIV metodus tikslams siekti, ir šiems metodams pasiteisinus, yra tikimasi, kad organizacijos vadovai ir joje dirbantis personalas dar geriau suvoks, kad mokymasis ir darbuotojų žinios bei kompetencija yra gyvybiškai svarbūs veiksniai sėkmingai siekiant organizacijos tikslų.

- *Siekiant organizacijos tikslų, ŽIV padalinys privalo bendradarbiauti su kitais funkciniais organizacijos padaliniais. Vien ŽIV specialistų iniciatyvos diegiant mokymosi ir tobulinimosi būtinybės suvokimą nepakanka. Dalyvauti šiame procese turi būti suinteresuoti ir įtraukti ir kiti organizacijos padaliniai.*
- *Žinių, įgytų mokantis, perkėlimas į darbo rezultatus ir pritaikymas dirbant yra ypatingai svarbus. Į darbo rezultatus orientuoto požiūrio į ŽIV pagrindinis objektas – darbo rezultatas. Todėl teigiama, kad vien mokytis neužtenka – įgytos žinios turi būti pritaikomos darbe siekiant organizacijos ir individualių tikslų. Mokymasis yra reikalinga, bet ne vienintelė, sąlyga, norint remiantis išaugusia kompetencija, pagerinti darbo rezultatus.*

Kaip pažymi Holton (2000), turbūt geriausias būdas pažvelgti į ŽIV iš darbo rezultato perspektyvos ir suvokti šio požiūrio svarbą yra paklausti savęs, ar galėtų organizacijoje taikomas ŽIV gyvuoti, jei jį taikant nėra pastebimas organizacijos veiklos rezultatų pagerėjimas? Dauguma sutiktų, kad atsakymas į šį klausimą yra neigiamas. Kaip ir visi organizacijoje egzistuojantys skyriai ir veiklos, ŽIV padalinys, jo specialistai ar tiesiog ŽIV metodų taikymas turėtų prisidėti prie organizacijos veiklos efektyvumo didinimo siekiant geriausių rezultatų. Į darbo rezultatus orientuotas požiūris į ŽIV padeda tvirtus pamatus strateginio ŽIV vaidmens organizacijoje nagrinėjimui. Remdamasis Torraco ir Swanson (1995), Holton (2000) apibendrina į rezultatus orientuoto požiūrio į ŽIV reikšmę ir nurodo pagrindą tolimesniems tyrinėjimams pabrėždamas, kad ŽIV bus suvokiamas kaip strateginę vertę organizacijai turintis reiškiny, jei jis yra pajėgus sujungti unikalią darbuotojų patirtį su organizacijos strateginiais tikslais (23 p.).

1.2.3. Strateginis požiūris į žmogiškųjų išteklių vystymą

Žmogiškųjų išteklių vystymas bene plačiausiai analizuojamas ir nagrinėjamas strateginiu požiūriu. Mokslinėje literatūroje toks ŽIV vadinamas strateginiu žmogiškųjų išteklių vystymu (angl. *Strategic Human Resource Development – SHRD*). Šiame darbe vartosime tokį šios koncepcijos trumpinį: SŽIV.

Jau pati sąvoka – „strateginis žmogiškųjų išteklių vystymas“ – implikuoja, kad svarbų vaidmenį čia vaidina tokios koncepcijos kaip strategija, personalo (žmogiškųjų išteklių) strategija, strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas. Prieš gilinantis į trečiąjį, strateginį, požiūrį į žmogiškųjų išteklių vystymą, būtina apžvelgti ir minėtas jį lydincias sąvokas.

Ten, kur egzistuoja bet kokia ekonominė, socialinė, politinė ar kitokia veikla, egzistuoja ir konkurencija. Norint sėkmingai konkuruoti, neįmanoma apsieiti be tinkamos strategijos, skirtos norimam tikslui pasiekti ir pirmauti.

Tarptautinių žodžių žodyne pagal kilmę karinis terminas – strategija – apibrėžiama kaip bendrasis kovos arba kitokios veiklos planas, tokio plano kūrimas ir vykdymas (707 p.).

Dinamiška aplinka ir naujos tendencijos reikalauja įvairių reakcijų iš bandančios pasiekti ar įdiegti savo strateginius tikslus organizacijos. Strategija, pagal G. Johnson ir K. Scholes, yra ilgalaikė organizacijos kryptis ir veiklos užmojis: idealiu atveju ji turėtų būti tokia, kad ištekliai atitiktų besikeičiančią aplinką ir ypač organizacijos rinkas bei klientus taip, kad išsipildytų svarbiausių organizacijos asmenų lūkesčiai (Johnson, Scholes, 1993, 10 p.).

B. Melnikas ir R. Smaliukienė (2007), teigdami, kad šiuolaikiniame globalizacijos, socialinės bei technologinės raidos ir pažangos pasaulyje gebėjimas rengti ir įgyvendinti efektyvias strategijas, yra viena pagrindinių sėkmės prielaidų, strategiją apibrėžia kaip „*valdymo sprendimą (kompleksinį valdymo sprendimą, valdymo sprendimų visumą arba šių sprendimų kompleksą) tam tikros sistemos problemoms spręsti, kokybiniam pačios sistemos pokyčiams skatinti ar padėti jai prisitaikyti prie kokybiškai naujų aplinkos ar kitų sąlygų, numatant dabartinės problemiškos būsenos pokytį – perėjimą į kokybiškai naują būseną, kad nekiltų problemų, būdingų šiai sistemai dabartiniu metu*“ (7 p.).

R. Jucevičius (1998), remdamasis pirmąjį mokslinį strategijos apibrėžimą pateikusių Chandler (1962), teigia, kad strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, visų pirma ilgalaikius, organizacijos veiklos kryptį, ir reikiamus tikslo pasiekimo resursus.

Panašų požiūrį išreiškia ir M. Armstrong (2008), anot kurio strategija turi dvi esmines reikšmes: visų pirma, ji yra visada orientuota į ateitį ir susijusi su ilgalaikiais tikslais bei priemonėmis, kaip tie tikslai bus pasiekti. Antra, kalbant apie strategiją, ji visuomet yra aptariama strateginio tinkamumo ir suderinamumo su aplinka kontekste. Čia dėmesys yra kreipiamas į organizaciją bei ją supančią aplinką. Minėtas autorius teigia, jog norėdama maksimaliai padidinti konkurencinį pranašumą, organizacija turi suderinti savo pajėgumą ir turimus resursus su išorinės aplinkos teikiamomis galimybėmis (22 p.).

R. Jucevičius, apžvelgęs įvairių autorių pateiktus strategijos apibrėžimus ir traktuotes išskiria keturis bendrus pagrindinius elementus, kuriuos strategija turi įvertinti: 1) Aplinka su jos teigiamais ir neigiamais aspektais; 2) Pagrindiniai veiklos tikslai, kurių aukščiausias lygis yra misijos formuluotė; 3) Situacijos analizė; 4) Planai, kaip naudoti turimus resursus.

Kiekviena organizacija, kurdama veiklos strategiją, turi žinoti, jog tam reikalingos tam tikros sąlygos, sėkmingos strategijos prielaidos. E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000) išskiria tokias strategijos sąlygas: sprendimas, strateginė analizė, plano parengimas, įgyvendinimas (41 p.). Strategija diegiama remiantis šiomis priemonėmis: organizacine struktūra, bendravimo ir sprendimų priėmimo galimybėmis, vadovavimo stiliumi, bendradarbiavimu, vadovavimo pokyčiais, personalo įgūdžiais, atlygio sistema, personalo motyvacija, organizacine kultūra ir vertybėmis, tikslais ir siekiais (Ginevičius ir kiti, 2006, 477 p.).

Apibendrinus aukščiau minėtus apibrėžimus, galima teigti, kad strategija yra tikslinis veiklos planas, sudaromas atsižvelgus į organizacijoje egzistuojančias problemas ir veiklos spragas, sistemingai išanalizavus konkurencinę aplinką ir įvertinus turimus resursus, nukreiptas į ateities planus bei priemones veiklos kokybei gerinti ir konkurenciniam pranašumui didinti bei jį palaikyti. Formuodama žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, stiprinančią išipareigojimą, kompetenciją, atitikimą ir kaštų efektingumą, organizacija didina savo galimybes prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Tam, kad organizacijos strategija būtų įgyvendinta, reikia sujungti į visumą visus organizacijos žmones, tinkamai paskirstyti užduotis, juos koordinuoti bei motyvuoti.

Kaip jau buvo minėta, žmogiškieji ištekliai, būdami vieni pagrindinių organizacijos išteklių, savo darbu bei kompetencija lemiančių veiklos sėkmę, taip pat vaidina svarbų vaidmenį organizacijos bendrosios strategijos kūrimo. Bakanauskienė (2008) apibūdina žmogiškųjų išteklių strategiją kaip funkcinio lygio strategiją, šalia kitų, tokių kaip rinkodaros, finansų strategijos ir pan., kurios visos apibrėžia ketinimus ir planus, susijusius ir svarbius visai organizacijai. Žmonių išteklių strategija apima specifinius personalo valdymo aspektus: apsirūpinimą darbuotojais, jų ugdymą, atlygį ir pan. Ji vienija ir integruoja visas personalo valdymo veiklas, kurių paskirtis – pasiekti organizacijos strateginius tikslus, taip pat turi įtakos personalo valdymo filosofijos formulavimui ir pavertimui politika, konkrečiomis programomis. Pagrindinis personalo valdymo strategijos tikslas yra paremti bendrąją organizacijos strategiją, integruotis, sudaryti su ja ir kitomis funkcinėmis strategijomis darnią visumą. I. Bakanauskienė (2008) apibendrintai žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją apibūdina kaip kompleksinį planą, padedantį užtikrinti organizacijos misijos ir strateginių tikslų įgyvendinimą remiantis žmonių išteklių panaudojimo strategija, bei kaip bendrą darbo su žmonėmis kryptį, siekiant užtikrinti ilgalaikį organizacijos veikimą (103 p.).

Swart ir kiti (2005) pabrėžia būtinybę atskirti žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją nuo strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo. Swart ir kiti (2005) teigia, kad jei organizacija turi žmogiškųjų išteklių strategiją, tai dar nereiškia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas būtinai yra strategiškai susijęs su organizacijos valdymu. Pagrįsdami šį teiginį, minėti autoriai pateikia keletą pavyzdžių. Pirma, organizacijose, kuriose ŽI strategija pagrįdė orientuota tik į kasdienes personalo veiklas, ji nebūtinai strategiškai prisideda prie organizacijos sėkmės. Remiantis kitu pavyzdžiu, organizacijose, kuriose iš darbuotojų reikalaujama daug ir specifinių žinių, tinkamų darbuotojų atranka lemia organizacijos sėkmę arba žlugimą. Šioje situacijoje ŽI strategija turi tiesioginę įtaką organizacijos sėkmei, ir ŽI vaidmuo gali būti laikomas strateginiu (77 p.).

Remdamiesi Wright ir McMahan (1992), Swart ir kiti (2005) teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti laikomas strateginiu tik tuomet, kai toks valdymas įgalina organizaciją įgyvendinti savo misiją ir pasiekti užsibrėžtus tikslus (77 p.).

Žmogiškųjų išteklių strateginiu valdymu paprastai vadinamas organizacijai reikalingų žmogiškųjų išteklių – organizacijoje dirbančių asmenų kompetencijos, įgūdžių bei pastangų, išnaudojamų organizacijos tikslams – numatymas ir užtikrinimas. Iš esmės žmogiškuosius išteklius valdo visų organizacijų vadovai. Pagrindinis tokio valdymo tikslas – kryptingai panaudoti ir ugdyti organizacijos darbuotojų potencialą, siekiant jos veiklos efektyvumo bei strateginių tikslų įgyvendinimo. Žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas paremtas nuostata, jog svarbiausias organizacijos išteklius yra jos darbuotojai (žmonės), tuo jis skiriasi nuo kitų valdymo koncepcijų (Armstrong, 2006).

Antrinant Swart ir kt. bei Armstrong, galima remtis ir Dessler (2001) teiginiais, jog strateginis personalo valdymas yra „personalo valdymo susiejimas su strateginiais tikslais ir uždaviniais siekiant gerinti verslo rezultatus ir sukurti organizacijos kultūrą, kuri puoselėtų naujoves bei lankstumą“ arba „planingo personalo panaudojimo bei veiklos modelis, kurio tikslas – padėti organizacijai įgyvendinti savo siekius“ (33 p.).

Kadangi darbuotojų kompetencija ir žinios yra vienas svarbiausių veiksnių kuriant ir įgyvendinant organizacijos strategiją, organizacijoms, ugdant savo darbuotojus, būtina remtis strateginiu požiūriu į ŽIV ir taikyti atitinkamas vystymo priemones.

Žymiausi strateginio požiūrio šalininkai vakaruose yra Garavan (1991, 2007), McCracken ir Wallace (2000), Grieves (2003), Armstrong (2008), Swart ir kiti (2005). Lietuvoje strateginiu požiūriu vadovaujasi Šiugždinienė (2008, 2009).

Nagrinėjant ŽIV strateginiu požiūriu, pagrindinė idėja yra kad ŽIV turi būti susietas su organizacijos veiklos strategija ir veikti kaip strateginis organizacijos partneris siekiant sėkmingai įgyvendinti strateginius organizacijos tikslus.

Organizacijose, suprantančiose ŽIV strategiškai, SŽIV yra integruotas į organizacijos misiją ir susijęs su visomis pagrindinėmis organizacinio planavimo veiklomis. Strateginiu požiūriu ŽIV iš pagalbinės pozicijos perkeliamas ten, kur jo vaidmuo tampa vienas svarbiausių formuojant veiklos strategiją (Bierema, Eraut, 2004). Šiais besikeičiančiais laikais strateginis ŽIV tampa svarbiu žmogiškųjų išteklių valdymo komponentu, kaip priemonė pagerinti organizacijos veiklos rezultatus ir efektyvumą (Šiugždinienė, 2009).

Garavan (1991) (cit. pagal McCracken ir Wallace, 2000) pateikia tokį SŽIV apibrėžimą: „SŽIV yra strateginis mokymo, tobulinimo ir mokymo metodų valdymas, skirtas pasiekti organizacijos tikslus, tuo pat metu užtikrinant pilną atskirų organizacijos darbuotojų žinių ir gebėjimų panaudojimą. SŽIV yra susijęs su ilgalaikiu darbuotojų mokymu, susietu su aiškiais veiklos ir verslo strategijomis“ (281 p.).

Šiugždinienė (2009), remdamasi Mc Cracken ir Wallace (2000), Burgoyne (1997), ir Walton (1999) teigia, kad SŽIV sudaro sąlygas mokymosi kultūros kūrimui, kuri apima eilę mokymo, tobulinimo ir mokymosi strategijų, susijusių su verslo strategija bei ją įtakančių. Pabrėžiamas sąmoningas ir aktyvus planuoto ŽIV diegimas, atspindintis organizacijos augimą bei išvelgiantis, kad

bet kokia ŽIV įtaka organizacijai turi reikšmę tik tada, jei padeda pasiekti organizacinius tikslus (28 p.). Anot Šiugždinienės (2009), SŽIV yra priemonės organizacijų veiklos rezultatams pagerinti sukuriant stiprias ŽIV sąsajas su organizacijos tikslais ir strategijomis, bei pasitelkus strateginę įtaką mokymosi ir tobulinimo procesams siekiant išugdyti tinkamą organizacinę elgesį ir kompetencijas (28 p.). Autorė taip pat teigia, kad strateginiu požiūriu, ŽIV išlaiko strateginio organizacinio mokymosi perspektyvą.

Mokymo(-si) ir tobulinimo strategijos užtikrina, kad organizacija turi tokius darbuotojus, kurių jai reikia - talentingus ir gabius, ir kad darbuotojams suteikiama galimybė gilinti savo žinias ir kompetencijos lygį. Žinios ir kompetencija yra svarbūs SŽIV komponentai. Mokymo (-si) strategijos siekia kurti ir tobulinti mokymosi kultūrą, skatinti organizacinę mokymąsi, sukurti besimokančią organizaciją, strategiškai vystančią savo žmogiškuosius išteklius (Armstrong, 2008).

Armstrong (2008) išskyrė esminius filosofijos, kuria grindžiamas SŽIV, principus:

- ŽIV stipriai prisideda prie sėkmingo organizacijos tikslų pasiekimo, todėl investavimas į žmogiškuosius išteklius naudą teikia visiems organizacijos socialiniams dalininkams;
- ŽIV planai ir programos turėtų būti integruotos į organizacijos veiklos ir žmogiškųjų išteklių strategijas bei padėti tas strategijas įgyvendinti;
- ŽIV visada turėtų būti orientuotas į darbo rezultatus, siekiant pagerinti korporatyvinę, funkcinę, grupės ir individualią darbo atliktį, ir ypatingai prisidėti prie praktinių tikslų siekimo rezultatų;
- Kiekvienas organizacijos narys turėtų būti skatinamas ir gauti galimybę mokytis – tobulinti savo įgūdžius ir žinias, maksimaliai atskleidžiant kiekvieno potencialą;
- Darbuotojų asmeninio tobulėjimo planai turėtų būti orientuoti į savivaldų mokymąsi, kartu taikant ugdomojo vadovavimo, mentoriavimo bei formalaus instruktavimo principus;
- Organizacija turi investuoti į darbuotojų mokymą(-si) ir tobulinimą, suteikdama tinkamas galimybes bei aplinką, tačiau pagrindinė atsakomybė mokytis ir tobulintis tenka patiems darbuotojams, kuriems turėtų būti suteikiama vadovybės ir, jei būtina, personalo skyriaus darbuotojų parama (176 – 177 p.).

Apibendrinamas šiuos principus Armstrong (2008) teigia, kad organizacijoms būtina kurti mokymosi kultūrą, kuriai būdingas ne instruktavimas, o savivaldus mokymasis, ne trumpalaikiai, o ilgalaikiai gebėjimai, ne priežiūra, o galios suteikimas (177 p.).

Grieves (2003) nuomone, galima išskirti keturis pagrindinius SŽIV bruožus: dėmesys į organizacijos veiklos strategiją, atsakomybės už ŽIV vykdymą perdavimas linijiniams vadovams, į darbuotoją orientuotas požiūris į mokymąsi, mokymosi darbo vietoje svarbos akcentavimas.

Remdamiesi Beer ir Spector (1989), McCracken ir Wallace (2000) teigia, kad SŽIV gali būti suprantamas kaip proaktyvių ir organizacijos mastu veikiančių mokymo metodų visuma, susijusi su strateginiu planavimu ir kultūros pokyčiais (282 p.).

Kaip teigia Šiugždiniienė (2008), strateginio požiūrio į ŽIV diegimas yra viena galimų žmogiškųjų išteklių plėtros sistemos modernizavimo krypčių (40 p.).

Apžvelgus įvairaus laikmečio, įvairių autorių bei įvairių šalių pateiktus ŽIV apibrėžimus ir sampratą, galima apibendrintai teigti, kad ŽIV yra daugiaspektė koncepcija, apimanti platų sričių spektrą: investavimą į organizacijos žmogiškuosius išteklius, siekiant lavinti darbuotojų gebėjimus ir gilinti žinias, didinti organizacijos veiklos ir darbuotojų darbo efektyvumą, skatinti mokymąsi ir tobulėjimą tiek darbinėje, tiek asmeninėje aplinkoje. Taip pat svarbu pabrėžti, kad ŽIV turi ir stiprią strateginę reikšmę, nes turi ryšį su organizacijos veiklos strategija ir sėkmingu jos įgyvendinimu.

Mokslinėje literatūroje išryškėja kelios galimų ŽIV analizės krypčių tendencijos: pagrindiniai naudos gavėjai ŽIV yra asmuo (individas) ir organizacija, taigi analizė galima bent jau dviejuose lygmenyse.

2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO SISTEMA ORGANIZACIJOJE

2.1. Žmogiškųjų išteklių vystymas individualiame lygmenyje

Analizuojant žmogiškųjų išteklių vystymą individualiame lygmenyje, svarbu yra prisiminti Garavan (2004) teiginį, kad šiame lygmenyje dėmesys kreipiamas į darbuotojo kaip individo, asmenybės mokymąsi ir vystymąsi siekiant asmeninių savybių ir kompetencijų tobulinimo bei naujų žinių, kurias jis, kaip darbuotojas, galės efektyviai pritaikyti savo darbovietėje. Darbuotojų potencialo atskleidimas ir ugymas atkreipia ypatingą dėmesį į individualius darbuotojų sugebėjimus bei įgalina juos maksimaliai panaudoti ir plėtoti (Gubickaitė – Šilingienė, 1998). P. Drucker (2004) teigia, kad šiais laikais labiau už fizinio darbo darbuotojus reikalingi protinio darbo darbuotojai, kurie yra (ar bent jau turėtų būti) svarbiausias organizacijos turtas. Norint, kad darbuotojas dirbtų našiai, jis turi jausti atsakomybę už savo darbo našumą, turi pats valdyti save ir turėti autonomiją (Drucker, 2004). Minėtas autorius taip pat pabrėžia, kad protinio darbo darbuotojai ne tik patys turi visą laiką mokytis, bet ir nuolatos mokyti kitus (167 p.). Žmogus neišvengiamai turi tobulėti ir skleisti, o tobulėjimą lemia savivaldus mokymasis, kai individas sąmoningai planuoja savo mokymąsi ir tobulėjimą, pasinaudodamas mokymosi galimybėmis (Jucevičienė, 2007).

Mokymasis yra reikalingas labiau nei bet kada šiandieniniame sudėtingame ir besikeičiančiame pasaulyje. Plačiai yra teigiama, kad globalizacija, besikeičianti ekonomika, naujos technologijos, padidėjusi konkurencija, nauji produktai ir paslaugos – visa tai lemia būtinybę adaptuotis. O kaip kitaip adaptuotis, jei ne su mokymosi pagalba? Informacinės žinių visuomenės kūrimas įveda stiprų darbuotojų ir visos visuomenės mokymosi poreikį. Stipriai išauga suaugusiųjų švietimo reikšmė. Tai pabrėžiama ir Mokymosi visą gyvenimą memorandumu, kuriame išryškinama sparti mokymosi, gyvenimo ir darbo modelių kaita bei pabrėžiama, kad sėkmingą perėjimą prie žiniomis pagrįsto ūkio ir visuomenės turi lydėti perėjimas prie mokymosi visą gyvenimą³.

Mokymosi visą gyvenimą (angl. *Lifelong Learning*) koncepcija iškilo palyginti neseniai, tik septintojo dešimtmečio pabaigoje. Šią sąvoką ėmė naudoti Europos Taryba, UNESCO ir EBPO, kurios traktavo mokymąsi visą gyvenimą kaip “pasikartojimo mokymąsi”, “suaugusiųjų švietimą” arba *éducation permanente* (Tight, 2007, 48 p.). M. Tight (2007) išskyrė tris pagrindines priežastis, nulėmusias diskusijas apie mokymosi visą gyvenimą idėją bei paskatą imtis veiksmų:

³ Mokymosi visą gyvenimą memorandumas, www.lssa.smm.lt/docs/Memorandumas_2001.doc [žiūrėta 2009 03 23]

- Suvokimas, kad vis didėja pasaulinio masto ekonominių, socialinių ir technologinių pasikeitimų greitis;
- Įsitikinimas, kad egzistuojanti švietimo ir mokymo praktika bei sąlygos nepasiteisino;
- Nuomonė, kad švietimas turėtų būti prieinamas visiems (48 p.).

Jau ir pati sąvoka „Mokymasis visą gyvenimą“ mums nurodo, kad ši idėja yra paremta tęstiniu, nenutrūkstamu, nuolat ar su pertraukomis besitęsiančiu mokymusi, kai kurių autorių traktuojamu, kaip „mokymusi nuo lopšio iki karsto“, neapsiribojant vien tik mokymusi vidurinėje ar aukštojoje mokykloje.

Mokymosi visą gyvenimą memorandumė, analizuojant šios koncepcijos prasmę, yra akcentuojama, jog visą gyvenimą trunkantis mokymasis yra siejamas su laiku, t.y. trunka nuolatos, ir visose gyvenimo situacijose bei aplinkose – tiek laisvalaikiu, tiek šeimoje, tiek kasdieniniame darbe.

Nors nėra jokio standartinio vieningai priimto modelio, kuris nusakytų, kokia turėtų būti mokymosi visą gyvenimą sistema, pagrindinė mokymosi visą gyvenimą idėja yra plėtojant žiniomis grįstą ekonomiką suteikti visiems naujosios informacinės visuomenės nariams galimybę nuolat tobulėti tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime, suteikti sąlygas ir skatinti tęstinį mokymąsi pripažįstant laisvą žmonių pasirinkimą. Žinių visuomenės piliečiai mokymosi programas ar būdus visi renkasi tik sąmoningai, nekieno neverčiami, vedami asmeninių tikslų ir motyvacijos. Požiūris į mokymąsi čia jau yra kitoks nei formaliajame švietime. Čia besimokantysis tiksliai žino, ko nori išmokti, kam jam reikia šių žinių, ir kur jis jas galės panaudoti ir pritaikyti.

Suaugusiųjų švietimo specialistai (Teresevičienė (2006, 2008), Zuzevičiūtė ir Teresevičienė (2008), Jucevičienė (2007), Knowles et al. (2007), Tight (2007), ir kt.) skiria tokias mokymosi dimensijas, kurios mokymosi visą gyvenimą kontekste susilieja į vieną visumą bei nuolat papildo viena kitą: formalųjį, neformalųjį, savaiminį (informalųjį) bei visa apimančią mokymąsi.

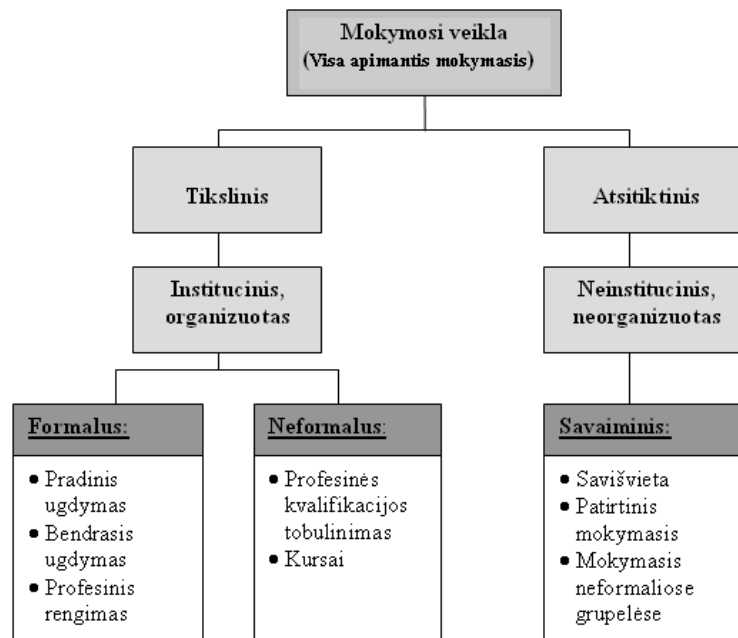
Formalusis mokymasis – tai mokymasis, kuris vyksta švietimo įstaigose (pradinėje, pagrindinėje, vidurinėje ar aukštojoje mokykloje). Toks mokymasis yra struktūrizuotas, planuotas, gilus ir detalus. Besimokantiejiems yra išduodami pripažinti diplomai ar sertifikatai.

Neformalusis mokymasis – šalia pagrindinių švietimo ir mokymo sistemų vykstantis mokymasis, kurio metu besimokantiejiems nėra išduodami formalūs mokymąsi liudijantys diplomai ar sertifikatai. Kaip teigia Zuzevičiūtė ir Teresevičienė (2008), toks mokymasis yra „skirtas kvalifikacijai tobulinti ar asmens interesams tenkinti. Jis gali būti teikiamas darbo vietose, juo gali rūpintis visuomeninės organizacijos ir grupės bei organizacijos, įkurtos formaliosioms sistemoms papildyti“ (32 p.).

Savaiminis (arba informalusis) mokymasis - tai mokymasis, kuris vyksta natūraliai savaime, besimokančiajam net nevisada tą suprantant. Kaip teigia Jucevičienė (2007), čia žmogus tobulėja be papildomų pastangų, tiesiog atlikdamas įvairius savo gyvenimo vaidmenis (114 p.). Anot Zuzevičiūtės ir Teresevičienės (2008), savaiminis mokymasis yra svarbus ir profesiniam tobulėjimui, jis neatsiejamas nuo konkrečios darbo vietos, sprendžiamų problemų. „Bet koks konteksto pakeitimas sudaro naujas

galimybės mokytis darbo vietoje, supratus tai kaip mokymąsi dabarčiai ir mokymąsi iš patirties“ (34 p.). Kaip teigia Bakanauskienė (2008), darbuotojo mokymasis darbo vietoje vyksta atsižvelgiant ne tik į organizacijos, bet ir į darbuotojo tikslus; jo aktyvus subjektas yra pats darbuotojas. Ši veikla apima ne tik darbuotojų kompetencijos gerinimą, bet ir asmeninį tobulėjimą (222 p.).

Sujungiant visas tris mokymosi dimensijas gausime *visa apimantį mokymąsi* (Zuzevičiūtė ir Teresevičienė, 2008), kuris neskaido mokymosi į atkiras dalis, o pabrėžia, kad mokymasis gali būti tikslinis, apgalvotas, vadovaujamas iš išorės (šeimos, darbovietės reikalavimai) arba savivados rezultatas (dėl karjeros, įdomumo), paremtas vidine ar išorine motyvacija, arba mokymasis gali būti ir atsitiktinis, neapgalvotas (34 p.). Kaip teigia Zuzevičiūtė ir Teresevičienė (2008), atsitiktinis mokymasis gali tapti tiksliniu, arba sąlygoti tikslinį mokymąsi, kuris visada turi atsitiktinio mokymosi elementų (34 p.).



5 pav. Mokymosi specifika

Šaltinis: Teresevičienė ir kiti, 2006, p. 31

Kaip teigia Teresevičienė ir kiti (2008), suaugusiems iš esmės yra būdinga siekti tapti geresniais darbuotojais (27 p.). Remiantis Garavan (2004), individualiame lygmenyje poreikį mokytis lemia stipri vidinė motyvacija. Anot Naquin ir Holton (2003) (cit. pagal Mankin (2009)), motyvacija mokytis laikoma svarbia mokymosi bei įgytų žinių perkėlimo ir pritaikymo darbovietėje prielaida. Gubickaitė – Šilingienė (1998) pažymi, kad žmonių elgesį motyvuoja savęs realizavimo, augimo, kūrybinio potencialo atskleidimo bei tolesnio ugdymo poreikiai (25 p.). Mankin (2009) išskiria pagrindines priežastis, nusakančias kodėl ir kada besimokantieji yra motyvuoti (arba demotyvuoti) mokytis:

- Besimokantysis pats ir niekieno neverčiamas gali nuspręsti, kad jam reikalingi mokymai (čia Mankin (2009) pabrėžia priešpriešą su priverstiniu mokymusi, kai darbuotojas ne visada žino, ką jis mokymuose veikia, arba dalyvauja vien dėl to, kad taip liepta vadovybės);
- Ankstesnė mokymų ir mokymosi patirtis (kuri gali būti neigiama ir demotyvuojanti, arba teigiama ir motyvuojanti);
- Mokymąsi palaikanti darbo aplinka, skatinanti mokytis ir panaudoti įgytus įgūdžius darbe;
- Palankaus mokymuisi klimato egzistavimas, darbdavio, komandos, kolegų palaikymas (mikro ir makro mokymosi klimatas);
- Pasitenkinimas darbu, kuris yra glaudžiai susijęs su organizacijoje egzistuojančia mokymosi kultūra;
- Mokymosi turinio tinkamumas dabartiniams ar ateities darbams atlikti, t.y. žinių pritaikomumas profesinėje veikloje (131-132 p.).

Taip pat galima būtų išskirti galimus mokymosi barjerus, dėl kurių mokymasis arba neįvyksta, arba būna neefektyvus. Mankin (2009), remdamasis Knasel et al. (2000) ir Mumford (1988), pateikia tokias kliūtis, turinčias įtaką darbuotojų mokymuisi:

- Asmeniniai barjerai – daugelis asmenų turi blogus ankstesnio mokymosi prisiminimus, dažniausiai susijusius su mokymusi mokykloje ar universitete;
- Praktiniai barjerai – finansinių galimybių nebuvimas, laiko stygius, patalpų ar priemonių neturėjimas, ir t.t.;
- Organizaciniai barjerai – didelė dalis organizacijų mokymosi nelaiko svarbiu prioritetu, ir organizacijose susiformavusi kultūra nepalaiko tęstinio mokymosi ir vystymosi idėjos;
- Problemos suvokimo barjeras – kai darbuotojas nemano, kad jam trūkta tam tikrų žinių ar įgūdžių, ir neturi poreikio mokytis;
- Emocinis barjeras – auditorijos baimė ir nesaugumo jausmas;
- Motyvacinis barjeras – nenoras rizikuoti;
- Intelektualiniai ir raiškos barjerai – kai darbuotojas mano neturintis gerų mokymosi bei komunikacinių įgūdžių;
- Situacinis barjeras – teikiamų galimybių mokytis stoka.

Taigi matome, kad darbuotojo motyvacija mokytis yra sąlygojama daugelio veiksnių ir stabdoma daugelio asmeninių ar aplinkos kliūčių. Norint paskatinti darbuotoją mokytis, ypatingai svarbi yra organizacijos parama ir palaikymas. Kaip teigia Teresevičienė ir kiti (2008), motyvacija gali augti darbo vietoje, todėl skatinimas mokytis, sąlygų sudarymas yra labai svarbi sėkmingo mokymosi organizacijoje sąlyga (28-29 p.). Kyla poreikis apžvelgti ŽIV organizaciniame lygmenyje.

2.2. Žmogiškųjų išteklių vystymas organizaciniame lygmenyje

Organizaciniu lygmeniu ŽIV suprantamas kaip vystymo priemonių visuma, padedanti organizacijai realizuoti savo siekius ir pasiekti tikslus. Organizaciniame lygmenyje jau ne darbuotojai, o pati organizacija, atsižvelgdama į savo poreikius, numato ir nustato darbuotojų gebėjimų ir žinių ugdymo sąlygas ir uždavinius, bei sukuria ugdymo planus ir strategiją, kuri atitiktų organizacijos siekius. Kaip teigia Garalis (2004), organizaciniu požiūriu ugdymo sistema gali būti apibrėžiama kaip darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso organizavimas. Remiantis Bakanauskiene (2008), darbuotojų ugdymo veiklos ypatumus organizacijose nulemia personalo ugdymo strategijos, kurias kiekviena organizacija susiformuluoja atsižvelgdama į savo tikslus bei požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą. Daugelis autorių (Bakanauskienė (2008), Dessler (2001), Sakalas ir Šilingienė (2000), Rosen (2007), Mankin (2009) ir kt.) aptaria darbuotojų mokymo ir tobulinimo organizacijoje sistemą ir procesus.

Bakanauskienės (2008) pateikti personalo ugdymo veiklos etapai yra šie: 1) Personalo ugdymo poreikio nustatymas; 2) Personalo ugdymo planavimas; 3) Ugdymo paslaugas teikiančių institucijų/asmenų organizacijos viduje ir už jos ribų atranka; 4) Personalo ugdymo įvertinimas; 5) Personalo ugdymo poreikio tenkinimo įvertinimas.

Dessler (2001) nurodo tokių penkių etapų mokymo ir tobulinimo procesą: 1) mokymo poreikio analizė; 2) mokymo proceso projektavimas; 3) veiksmingumo patikrinimas; 4) mokymo(-si) įgyvendinimas arba realizavimas; 5) mokymosi rezultatų įvertinimas.

Stankevičienė ir Lobanova (2006) skiria tokius ugdymo sistemos žingsnius: 1) personalo mokymo poreikio analizė; 2) mokymo tikslų nustatymas bei mokymo metodų parinkimas; 3) mokymo planavimas ir įgyvendinimas; 4) mokymo rezultatų įvertinimas.

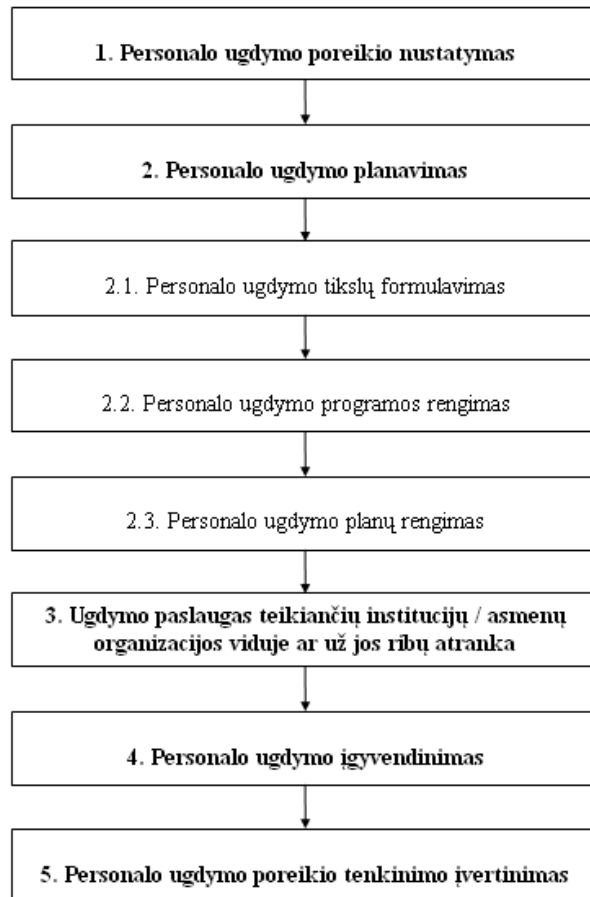
Rosen (2007) taip pat siūlo iš pradžių įvertinti mokymosi poreikį, pateikti ir, galiausiai, įvertinti vykdytus mokymus.

Mankin (2009) pasiūlytas mokymo ir tobulinimo ciklas atrodo taip: 1) mokymo ir tobulinimo poreikio identifikavimas; 2) mokymo ir tobulinimo priemonių sukūrimas; 3) mokymo ir tobulinimo vykdymas; 4) taikytų mokymo ir tobulinimo priemonių įvertinimas.

Matome, kad siūlomi ugdymo proceso organizavimo organizacijoje etapai yra visi panašūs. Prie šių etapų tikslinga būtų pridėti dar vieną – darbuotojų kompetencijų vertinimą. Taigi, tam, kad ŽIV priemonės būtų efektyvios, organizacija iš pradžių turi įvertinti savo darbuotojų kompetencijas bei nustatyti jų mokymosi poreikius – ką, kaip ir kiek reikia mokyti, kad tai neštų gerus rezultatus. Įvertinus poreikį, būtina kryptingai suplanuoti ugdymo eigą bei numatyti geriausias priemones ir mokymo būdus, kurie maksimaliai užtikrintų mokymo pasiteisinimą. Taip pat būtina numatyti asmenis ar ugdymo paslaugas teikiančią instituciją, kuri padės organizuoti ir įgyvendinti ugdymo procesą. Galiausiai, tam,

kad nustatyti, ar mokymas turėjo teigiamą įtaką ir sąlygojo darbuotojų darbo ir rezultatų pasikeitimus reikiama linkme, svarbu visada atlikti mokymų vertinimą jiems pasibaigus, ir taip išsiaiškinti organizuotų mokymo metodų efektyvumą bei tokio taikymo perspektyvas ateityje (žr. 6 pav.).

Paminėjome ŽIV sistemos organizacijoje formavimo aspektus, kuriuos svarbu panagrinėti išsamiau.



6 pav. Personalo ugdymo ciklo turinys
Šaltinis: Bakanauskienė, 2008, p. 225

2.2.1. Darbuotojų kompetencijų vertinimas.

Kompetencija įvairių autorių apibrėžiama įvairiai. Stankevičienė ir Lobanova (2006) susistemintai pateikia kompetencijos apibrėžimus (žr. 3 lent.).

3 lentelė. **Kompetencijos samprata**

Kompetencija tai:	Žinių ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas pritaikyti juos konkrečioms aplinkybėms, tai vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus (Stanekevičienė, Lobanova, 2006)
	Sugebėjimas praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio principus ir technikas (Good, 1959)
	Rezultatyvumas, sugebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis (Ivanivic, Collin, 1997)
	Būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys (Sokol, 2001)
	Žinių ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečioms aplinkybėms, tai vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 118-119

Apibendrintai kompetenciją galime apibrėžti kaip žinių, gebėjimų, įgūdžių bei asmeninių savybių visumą, taikomą siekiant atlikti su darbu susijusias funkcijas ir užduotis, o taip pat suteikiančią pranašumą prisitaikant prie aplinkos sąlygojamų pokyčių.

Anaitė (2007)⁴, pagal kompetencijų vertinimo ir tobulinimo sudėtingumą, kompetencijas skirsto į tokius lygius, kurie padeda prognozuoti elgsenos modelius ir nulemia darbo atlikimo rezultatus:

1. Išorinis ir lengviausiai keičiamas lygis, kuris apima žinias bei gebėjimus, kurie yra sąlygiškai nesunkiai atpažįstami bei dažniausiai tobulinami mokymų pagalba.
2. Vidurinis lygis, apimantis darbuotojo savęs suvokimą (jo identitetą, žmogiškąsias vertybes), kuri įmanoma pakeisti taip pat pasitelkus mokymus, psichologines konsultacijas, tačiau ne taip lengvai kaip žinias ar gebėjimus.
3. Giliausias lygis, apimantis darbuotojo motyvus bei psichofizines savybes (būdo bruožus), kuriuos yra sunkiausia pastebėti, įvertinti ir keisti.

Stankevičienė ir Lobanova (2006) pateikia tokias kompetencijos rūšis:

1. Profesinė kompetencija – žinios ir įgūdžiai, susiję su darbuotojo specifine darbo sritimi. Šią kompetenciją formaliai išreiškia išsilavinimas, kvalifikacijos lygis ir patirtis;
2. Asmeninė kompetencija, nurodanti savo galimybių panaudojimo lygį. Šią kompetenciją lemia ne žinių lygis, bet darbuotojo asmeninės savybės, tokios kaip charakterio bruožai, elgsena, individualios savybės;
3. Socialinė kompetencija – gebėjimas bendrauti su kitais žmonėmis, socialiniai įgūdžiai, turintys didelę įtaką žmogaus asmeniniam gyvenimui, profesinei karjerai;
4. Vadybinė kompetencija – savo darbo srities, organizacijos rezultatų užtikrinimas. Ši kompetencija ypatingai svarbi darbe, kadangi užtikrina konkurencinį pranašumą.

⁴ Personalo valdymas / sudarė Personalo valdymo profesionalų asociacija - Vilnius: UAB Verslo žinios, [2007-2009] - 2 sektuvus – (Konsultacijos vadovui) – ISBN 978-9955-460-52-7. 8 skyrius, 8.1, p. 2 - 3

Šalia išvardintų kompetencijos rūšių, Sakalas (2003) skiria dar dvi – metodinę ir tarpkultūrinę kompetencijas – kurios parodo darbuotojo sugebėjimus atlikti darbą panaudojant tinkamus metodus, ir taip pat yra reikalingos organizacijose, kurios dirba tarptautiniu mastu (116-119 p.).

Visų tipų kompetencijas svarbu nuolat vertinti ir tobulinti. Dessler (2001) darbuotojų vertinimą apibrėžia kaip darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimą pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus (186 p.). Zavadskė (2008)⁵ skiria kompetencijų vertinimą kaip veiklos valdymo ir darbuotojų veiklos vertinimo sistemos dalį. Stankevičienė ir Lobanova (2006) teigia, kad kompetencijų vertinimas grindžiamas prielaida, kad praeities elgesys yra geriausias ateities rodiklis, bei pabrėžia, kad be kitų klausimų, susijusių su organizacijos lūkesčių patenkinimu įdarbinant darbuotoją, darbuotojo pakėlimu pareigose ir pan., kompetencijų vertinimas atsako į vieną pagrindinių klausimų ŽIV kontekste – kuriuos darbuotojų įgūdžius reikia ugdyti? Dessler (2001) teigimu, kompetencijų vertinimas naudingas planuojant darbuotojo karjerą.

Kaip teigia Zavadskė (2008)⁶, kompetencijų vertinimas gali būti atliekamas dėl daugelio priežasčių: norint pagerinti darbuotojo darbo atlikimą, norint motyvuoti darbuotojus geriau ir efektyviau dirbti, siekiant nustatyti darbuotojų mokymosi poreikius ir kryptingai juos ugdyti ateityje, norint įvertinti darbuotojų turimą potencialą, bei siekiant užfiksuoti prastus darbuotojo rezultatus ar netinkamumą einamoms pareigoms.

Personalo vadybos teoretikai ir praktikai aprašo įvairius kompetencijų vertinimo metodus ir modelius. Pavyzdžiui, Sakalas (2003) teigia, kad darbuotojų vertinimas įmanomas tik turint pareiginius darbuotojo kompetencijos reikalavimus, kuriuose pateikiami darbo vietos tikslai, uždaviniai, pagrindiniai darbai, ir siūlo suformuluoti reikalavimų profilį, suskirstytą į reikalavimų lygius ir tam tikros kompetencijos reikalingumą. Dessler (2001) nurodo, kad vienas iš darbuotojo vertinimo metodų yra paties jo vadovo vertinimas, kuris geriausiai išmano pavaldinio darbą. Tačiau Dessler (2001) taip pat teigia, jog nors toks vertinimas yra plačiai paplitęs, kartais jis nėra rekomenduojamas, kadangi vadovas gali nežinoti, kaip darbuotoją vertina kolegos, kurie kartu dirba, ir vadovo vertinimą gali įtakoti išankstinis teigiamas arba neigiamas požiūris į vertinamą darbuotoją. Zavadskė (2008)⁷ pažymi, kad dažnai ir pats vadovas nepatogiai jaučiasi turėdamas vertinti savo pavaldinius ir aptarinėti su jais jų kompetencijas. Kad toks vertinimas būtų lengvesnis, siūloma turėti iš anksto parengtus ir visiems darbuotojams aiškius kompetencijų modelius, kuriuose aiškiai atsispindėtų kokios kompetencijos reikalingos, ir kokiais kriterijais remiantis yra vertinama. Mansfield (1996) (cit. pagal Anaitė (2007)⁸), kompetencijų modelį apibrėžia kaip detalų įgūdžių ir požymių, reikalingų darbui efektyviai atlikti,

⁵ Personalo valdymas / sudarė Personalo valdymo profesionalų asociacija - Vilnius: UAB Verslo žinios, [2007-2009] - 2 sektuvus – (Konsultacijos vadovui) – ISBN 978-9955-460-52-7. 8 skyrius, 8.2, p. 2

⁶ Ten pat, p. 1

⁷ Ten pat, p. 2

⁸ Personalo valdymas / sudarė Personalo valdymo profesionalų asociacija - Vilnius: UAB Verslo žinios, [2007-2009] - 2 sektuvus – (Konsultacijos vadovui) – ISBN 978-9955-460-52-7. 8 skyrius, 8.1, p. 4

aprašymą. Anaitė (2007) skiria tokius kompetencijų modelių tipus: 1) konkrečių pareigybių kompetencijų modelis, kuriame aprašomos kompetencijos, reikalingos tinkamai atlikti konkrečios pareigybės darbus; 2) pareigų grupių kompetencijų modelis, kuriame kompetencijos paskirstomos pagal pareigų grupes; 3) universalus kompetencijų modelis, pagal kurį visoje organizacijoje taikomos vienodos kompetencijos.⁹

Tarp efektyvių kompetencijų vertinimo būdų yra nurodomi tokie vertinimo metodai kaip vertinimas vertinimo centruose (dar kitaip – vertinimo komitetuose, įvertinimo centruose) (Sakalas, 2003, Dessler, 2001, Zavadskė, 2008), 360 laipsnių vertinimas, kritinių įvykių metodas, grafinė vertinimų skalė, su elgsena susijusios vertinimo skalės, rangavimo metodas, daugelio žmonių palyginimo metodas ir kt. (Dessler, 2001, Sakalas, 2003, Zavadskė, 2008).

2.2.2. Ugdymo poreikio nustatymas.

Kaip teigia Bakanauskienė (2008), jei organizacija veiksmingai nustatys personalo ugdymo poreikį, tai jai laiduos šiam tikslui panaudotų išlaidų tikslingumą. Autorė ugdymo poreikį apibrėžia kaip žmogaus kompetencijos stoką, kurią galima įveikti mokant ir mokantis, ir teigia, kad asmens personalo ugdymo poreikių nustatymas, siekiant ugdymo efektyvumo visais aspektais, yra pirmasis žingsnis, nuo kurio turėtų prasidėti ugdymo procesas. (224 p.). Stankevičienė ir Lobanova (2006) ugdymo poreikį traktuoja kaip neatitikimą tarp to, kas yra, ir to, kas turėtų būti, įvertinus darbuotojų žinias ir įgūdžius (103 p.). Kitaip tariant tai skirtumas tarp darbuotojo kompetencijos lygio ir kompetencijos, reikalingos tam tikram darbui atlikti. Šį skirtumą galima išlyginti mokant darbuotojus (Bakanauskienė, 2008).

Ugdymo poreikių nustatymas leis organizacijai apibrėžti mokymo būtinumą ir numatyti mokymo pobūdį bei turinį (Bakanauskienė, 2008). Stankevičienės ir Lobanos (2006) nuomone, mokymo poreikių analizė apima du veiksmus – problemos apibrėžimą ir poreikių nustatymą. Problemos apibrėžimas galimas trijuose lygiuose – organizacijos (nustatomi ilgalaikiai ir trumpalaikiai organizacijos tikslai ir kryptys, bei analizuojamos mokymų programos ir jas remiančios sistemos), užduoties (vykdoma detali darbų ir užduočių analizė), ir individo (analizuojamas ir vertinamas individualaus darbuotojo darbo atlikimas, identifikuojamos trūkstamos žinios ir įgūdžiai) (Stankevičienė, Lobanova, 2006). Panašios nuomonės laikosi ir Dessler (2001), nurodydamas, kad siekiant efektyvios mokymo poreikių analizės, organizacija iš pradžių turi išsiaiškinti konkrečius įgūdžius, reikalingus darbo kokybei ir našumui gerinti, gerai susipažinti su „potencialiais mokiniais“, kad taikyti mokymo programas, atitinkančias mokinių išsilavinimo lygį, patirtį, įgūdžius bei asmeninį suinteresuotumą, ir suformuluoti žinių ir darbo rezultatų tikslus.

⁹ Ten pat.

Stankevičienė ir Lobanova (2006) siūlo tokius mokymo poreikio analizės metodus, kurie atneš geriausius rezultatus, jei bus naudojami kombinuotai: 1) stebėjimas; 2) pagal griežtą schemą struktūrizuotas pokalbis; 3) anketavimas (anketos su uždariaisiais ir atviraisiais klausimais); 4) darbo rezultatų analizė (105 p.).

Nustačius ugdymo būtinumą, reikia nustatyti ugdymo pobūdį, kuris gali būti trejopas – suteikti žinių, pagerinti jau turimus įgūdžius, tobulinti darbuotojų asmenines savybes (Bakanauskienė, 2008). Svarbu tinkamai suplanuoti ugdymo procesą, įtraukiant tikslų formulavimą (organizaciniame lygmenyje darbuotojų tikslai turi būti suderinami su organizacijos tikslais), ir parengti ugdymo programą, numatant tam tikrus mokymo metodus, kurie leistų optimaliausiai pasiekti užsibrėžtus tikslus. Mokymo ir ugdymo metodų įvairovė suteikia plačias pasirinkimo galimybes organizacijoms.

2.2.3. Mokymo ir ugdymo metodai

Įvairūs autoriai nagrinėja mokymo organizavimo ir metodų pasirinkimo problemas (Bakanauskienė, 2008; Sakalas, 2003; Garalis, 2004; Stankevičienė ir Lobanova, 2006; Mankin, 2009; Wilson, 2004, ir kt.).

Nustačius darbuotojų mokymo ir mokymo(-si) poreikį, būtina šį procesą organizuoti ir įgyvendinti pasirenkant organizacijai prieinamiausius ir tinkamiausius metodus. Teorinėje bei praktinėje literatūroje siūloma daug ir įvairių mokymo formų ir būdų. 3 priede susistemintai pateikiami įvairių autorių aptariamieji mokymo (-si) metodai.

Bakanauskienė (2008), apibendrindama literatūroje randamas mokymo ir ugdymo formas teigia, kad mokymas gali būti įvairus: formalus ir neformalus; ilgalaikis ir trumpalaikis; kompiuterizuotas ir instruktoriaus vadovaujamas; organizacijoje ar už jos ribų; nuosavoje erdvėje ar uždaroje erdvėje; privalomasis ir savanoriškas; konkrečių techninių ar netikslų (angl. *soft*) įgūdžių mokymas; aktyvus ir pasyvus mokymas; akademinis; tradicinis; individualus ir grupinis; tiesioginis ir nuotolinis; internetu grindžiamas mokymas; ir t.t. (240 p.).

Mokymo metodai paprastai yra sugrupuojami į tokias stambias kategorijas:

1. Mokymai darbo vietoje (Bakanauskienė, 2008; Stankevičienė, Lobanova, 2006, Mankin, 2009) – tokie mokymai apima darbuotojų treniravimą, darbo stebėjimą, instrukcijų studijavimą ir analizavimą, patyrimu grindžiamą mokymąsi, praktines stažuotes, kryžminius mokymus ir kt (žr. 3 priedą)
2. Mokymai už darbo vietos ribų (Bakanauskienė, 2008; Stankevičienė, Lobanova, 2006, Mankin, 2009) – šis mokymų tipas apima įvairaus pobūdžio paskaitas, seminarus, konferencijas, stažuotes, ir kt., kurios vyksta ne organizacijoje, o kitoje, išorinėje aplinkoje.

3. Mišrus mokymas (Wilson, 2004; Mankin, 2009; Bakanauskienė, 2008) – Mankin (2009) apibrėžia mišrų (arba kombinuotą) mokymą kaip tiesioginio ir netiesioginio (e-mokymo) kombinaciją, kuri yra daug efektyvesnė nei minėti mokymai, taikomi atskirai (212 p.) Bakanauskienė (2008) mišrų mokymą vadina „dvilypiu“, kuriame dalyvauja tiek mokymus organizuojančios institucijos, tiek mokymuose dalyvaujantys žmonės.

Sakalas (2003) pateikia tokią mokymo metodų klasifikaciją:

1. Tradiciniai metodai (dažniausiai įvairaus pobūdžio ir formų paskaita), kurie plačiai taikomi Lietuvoje, bet nėra labai efektyvūs.
2. Valdymo praktikos studijavimo, pasidalijimo žiniomis ir patirtimi aktyvūs metodai (stažuotės užsienyje, išvažiuojamieji užsiėmimai, konferencijos ir kt.), kurie yra efektyvūs, nes leidžia pamatyti realią situaciją, susitikti su kitais tos pačios srities specialistais, pasidalyti gerąja patirtimi.
3. Sprendimų priėmimo, įgūdžių ugdymo aktyvūs metodai (situacijų bei problemų nagrinėjimas, imitaciniai žaidimai ir pan.), kurie yra pakankamai efektyvūs, nes leidžia darbuotojui pačiam, ar dirbant grupėje, ištraukti į situaciją ir problemą bei savarankiškai ją spręsti
4. Įsitikinimų ir pažiūrų formavimo psichologiniai-emociniai metodai, kurie gali būti priskiriami prie mokymosi individualiame lygmenyje, kadangi, skirtingai nuo prieš tai minėtos grupės metodų, yra orientuoti labiau ne į organizacinius tikslus, o į darbuotojo asmeninę, psichologinę erdvę.

Jurašytė-Šukienė (2008)¹⁰ aprašo vidinių ir išorinių mokymų skirtumus. Vidiniai mokymai, dar kitaip vadinami uždaraisiais, dažniausiai organizuojami tik konkrečios organizacijos darbuotojams, specialiai parengti atsižvelgiant į organizacijos veiklos specifiką. Šiuos mokymus vesti gali tiek iš išorės samdomi ekspertai, tiek organizacijoje dirbantys specialistai. Vidiniai mokymai naudingi, nes suteikia galimybę mokytis patogiu laiku, patogioje vietoje ir yra pasirinktinai patogios trukmės, bei įgalina koncentruotis į konkrečias organizacijoje kylančias problemas ir jų sprendimus. Vidiniai mokymai rekomenduojami nedaug darbuotojų turinčioms organizacijoms.

Išoriniai, arba atvirieji mokymai, anot Jurašytės-Šukienės (2008)¹¹, yra organizuojami mokymo paslaugas teikiančių įmonių už organizacijos ribų, ir skirti skirtingų organizacijų darbuotojams. Tokie mokymai yra iš anksto suplanuoti, jų temos ir grafikai iš anksto skelbiami viešai. Išoriniai mokymai suteikia galimybę darbuotojams susitikti su savo srities specialistais, dirbančiais kitose organizacijose, pasidalinti žiniomis ir patirtimi. Neigiamas aspektas susijęs su šio tipo mokymais yra tas, kad jų metu

¹⁰ Personalo valdymas / sudarė Personalo valdymo profesionalų asociacija - Vilnius: UAB Verslo žinios, [2007-2009] - 2 segtuvas – (Konsultacijos vadovui) – ISBN 978-9955-460-52-7, 8 skyrius, 8.3.4, p. 18

¹¹ Ten pat, p. 19-20

nėra stipriai gilinamasi į konkrečios organizacijos problemas, analizuojamos bendro pobūdžio temos ir problemos, o taip pat tokie mokymai reikalauja didesnių organizacijos išlaidų.

Literatūroje vis labiau įsitvirtina nuomonė, pažyminti perėjimo nuo tradicinių mokymo metodų prie inovatyviųjų, labiau į besimokantįjį orientuotų mokymų, pabrėžiančių mokymąsi visą gyvenimą, darbuotojo saviugdos, savarankiškumo, iniciatyvos skatinimą (Mankin, 2009; Baležentis, 2008; Stankevičienė, 2008, Wilson, 2004, ir kt.). Kaip tokių mokymosi metodų pavyzdžiai, išskiriami ugdomasis vadovavimas (ang. *coaching*), mentorystė, imitacinis mokymas, nuotolinis ir e-mokymas.

Kaip teigia Mankin (2009), ugdomasis vadovavimas yra sparčiai populiarėjanti ugdymo forma, kuri į ugdymo procesą įtraukia ir linijinius vadovus, ir suteikia galimybę jiems prisidėti prie darbuotojo savarankiškumo, iniciatyvumo bei tobulėjimo didinimo. Tai, anot Stankevičienės (2008)¹², yra vadovų lyderystės stilius arba įrankis, padedantis atskleisti ir gerinti darbuotojų gebėjimus siekiant užsibrėžtų rezultatų. Tai yra vadovo ir darbuotojo ugdomasis pokalbis, kurio metu aptariamos su darbuotojo darbu susijusios problemos, darbuotojas skatinamas pamatyti situaciją iš šalies ir imtis iniciatyvos kilusias problemas spręsti. Stankevičienė (2008)¹³ skiria korekcinį, tobulinimo ir kūrybinį ugdomojo vadovavimo tikslus (žr. 4 lent.):

4 lentelė. Ugdomojo vadovavimo tikslai

UGDOMOJO VADOVAVIMO TIKSLAI	
<i>Korekcinis</i>	Tam tikrų veiklos aspektų, dėl tam tikrų priešasčių neatitinkančių nustatytų standartų, tobulinimas
<i>Tobulinimo</i>	Stipriųjų pusių plėtojimas, naujų įgūdžių ir žinių, padėsiančių susidoroti su ateities iššūkiais, įgijimas
<i>Kūrybinis</i>	Nauji dabartinių užduočių atlikimo būdai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Stankevičienė, 2008, 30-31p.

Nors ugdomasis vadovavimas ir sukuria glaudesnius ryšius tarp vadovo ir jo pavaldinių bei geresnį darbo rezultatą, ne bet kuri organizacija sugeba šį metodą taikyti. Efektyviam ugdomajam vadovavimui reikalingos ir tam tikros vadovo kompetencijos, tokios kaip tinkamas žmonių grupės valdymas, gebėjimas tinkamai kelti ir formuluoti klausimus darbuotojui, geri tarpasmeniniai įgūdžiai, ir pan. (Mankin, 2009). Mankin (2009) taip pat teigia, kad vadovams, taikantiems šį ugdymo metodą, taip pat reikalingas tam tikras parengimas, kad galima būtų maksimaliai padidinti šio metodo efektyvumą (250 p.).

¹² Personalo valdymas / sudarė Personalo valdymo profesionalų asociacija - Vilnius: UAB Verslo žinios, [2007-2009] - 2 sektuvas – (Konsultacijos vadovui) – ISBN 978-9955-460-52-7. 8 skyrius, 8.3.6, p. 30

¹³ Ten pat, p. 30-31

Panašus į ugdomąjį vadovavimą yra mentorystės metodas, kuris grindžiamas principu, kad darbuotoją kuruoja ir moko aukštesnes pareigas užimantis arba labiau patyręs kolega. Mankin (2009) teigia, kad mentorystė intensyviai plinta tarp organizacijų, kaip veiksminga ŽIV priemonė, bei išskiria dvi mentorystės formas: *formaliąją* (kai labiau patyręs darbuotojas moko mažiau patyrusių, siekiant skatinti profesinį ir asmeninį tobulėjimą) ir *neformaliąją* (kai egzistuoja artimesnis bendrumo ryšys tarp darbuotojų, bei ugdomi ne tik profesiniai gebėjimai, bet padedama susidoroti ir su psichologinėmis problemomis, kylančiomis darbinėse situacijose). Mentorystė taip pat yra tinkamas taikyti metodas, kai reikia apmokyti ir suorientuoti naujus į darbą priimtus darbuotojus.

Kitas išskiriamas novatoriškas mokymo būdas yra e-mokymas. E-mokymas (Mankin, 2009) – inovatyvus mokymas pasitelkiant informacines technologijas. Kaip teigia Baležentis (2008), e-mokymas yra *mokymo ir informacijos rinkinys, prieinamas bet kurioje vietoje, bet kokiu laiku ir besimokantiems pateikiamas elektroniniu būdu* (98 p.). Toks mokymo tipas vis labiau ir labiau populiarėja visame pasaulyje, kadangi yra traktuojamas kaip naujas ir tete-a-tete būdui alternatyvus mokymo metodas, didele dalimi orientuotas į besimokantįjį (Mankin, 2009). Mankin (2009) prieštarauja nuomonei, kad norint taikyti e-mokymo priemones, reikia keisti požiūrį į mokymą apskritai. Autorius siūlo atmesti technologijų aspektą ir tapti aišku, kad iš esmės mokymo(-si) samprata elektroninėje erdvėje niekuo nesiskiria nuo tradicinio mokymo gyvai (212 p.). Anot Bakanauskienės (2008) tyrimo, Lietuvoje kol kas nedaugelis įmonių taiko šį mokymo metodą.

Tarp inovatyviųjų mokymo metodų minimi ir nuotolinio bei imitacinio mokymo metodai, kurie, anot Baležentis (2008), priešingai nei anksčiau, kai mokymo procesas buvo kontroliuojamas mokytojo, dabar suteikia galimybę besimokančiajam pačiam apibrėžti mokymosi tikslus, metodus ir procesus.

Nesvarbu, kokį ugdymo metodą taikanti, organizacija visuomet turėtų įvertinti organizuotų mokymų efektyvumą jiems pasibaigus.

2.2.4. Mokymų efektyvumo įvertinimas.

Garalis (2006), remdamasis Dessler (2001) nurodo tokius kriterijus, kuriais remiantis turėtų būti vertinamas mokymo efektyvumas ir nauda. Šie kriterijai yra Kirkpatrick įvertinimo modelis, kuriuo vadovaujasi ir Mankin (2009).

1. *Reakcija*. Pirmiausia reikia įvertinti, kaip besimokantieji reaguoja į mokymo programą. Ar jiems ji patiko, ar buvo naudinga?
2. *Žinojimas*. Reikia patikrinti, ar besimokantieji suprato principus ir faktus, kuriuos turėjo išmokti, bei ar igijo reikiamų igudžių? Svarbus grįžtamasis ryšys.
3. *Elgesys*. Reikia įvertinti ar po mokymo pasikeitė besimokančiųjų elgesys?
4. *Rezultatai*. Reikia įvertinti, kaip pagerėjo besimokiusio darbo rezultatai ir ko reikia,

kad jie tokie ir išliktų?

Garalis (2006) taip pat akcentuoja į mokymo(-si) procesą įtrauktų asmenų psichologinės savijautos tyrimą.

Bakanauskienė (2008) ugdymo efektyvumui įvertinti siūlo pasitelkti tokias priemones, kaip įvairaus pobūdžio testus, efektyvumo įvertinimo anketavimą, pokalbius su darbuotojais prieš ir po mokymų, reikalavimus darbuotojams rašyti mokymosi dienoraščius, anketavimą siekiant nustatyti klausytojų pasitenkinimą mokymu, mokytojų bei mokymo programos dalyvių apklausą.

Stankevičienės ir Lobanovos (2006) teigimu, efektyvu būtų taikyti keturių lygių mokymo rezultatų įvertinimo sistemą, kuri iš principo panaši į Kirkpatrick modelį:

1. Momentinė mokymo programos dalyvių apklausa, siekiant įvertinti pirminę dalyvių reakciją į mokymą. Toks vertinimas padeda nustatyti ar dalyviai yra suinteresuoti ir toliau dalyvauti mokymuose ir plėsti savo žinių ratą bei taikyti įgytas žinias darbinėje veikloje;
2. Testai ir kontrolinės užduotys mokymų pabaigoje, kurių rezultatai parodo mokymo metu įgytas žinias, įgūdžius ir sugebėjimus.
3. Mokymo programos metu įgytų žinių, įgūdžių ir sugebėjimų pritaikymo darbe įvertinimas, parodantis, ar tai gali būti efektyviai pritaikyta siekiant organizacijos tikslų..
4. Pasikeitimų organizacijos veikloje vertinimas, kuris parodo, kaip pasikeitė organizacijos veiklos rezultatai po mokymo programos.

Galima visiškai sutikti su minėtos autorės apibendrintu teigimu, jog kryptingas ugdymo planavimas ir orientavimas į konkrečius organizacijos siekius bei mokymą(-si) ir jo metu įgytų žinių pritaikymą palaikančios aplinkos kūrimas yra efektyvi priemonė organizacijos tikslams įgyvendinti.

Kad ir kurie metodai būtų naudojami, Sakalas (2003) pažymi, kad svarbiausia turi sutapti vadovybės ir darbuotojų suinteresuotumas ir impulsas mokyti(-s). Tik tokiu atveju bus gaunami geri rezultatai.

Apibendrinant teorinės žmogiškųjų išteklių vystymo literatūros analizę, galima išskirti tokius pagrindinius aspektus:

- Plačiai užsienio teoretikų nagrinėtam ŽIV fenomenui iki šiol taip ir nepasiūlytas universalus apibrėžimas ir galima teigti, kad šią plačią sąvoką vienareikšmiškai apibrėžti yra sunku. Remiantis nagrinėtų autorių išvalgomis, ŽIV yra daugiaspektė koncepcija, neapsiribojanti vient tik darbuotojų mokymu ir kvalifikacijos kėlimu, apimanti platų sričių spektrą: investavimą į organizacijos žmogiškuosius išteklius, siekiant lavinti darbuotojų gebėjimus ir gilinti žinias, didinti organizacijos veiklos ir darbuotojų darbo efektyvumą, skatinti mokymąsi ir tobulėjimą tiek darbinėje, tiek asmeninėje aplinkoje.

ŽIV turi ir stiprią strateginę reikšmę, nes turi ryšį su organizacijos veiklos strategija ir sėkmingu jos įgyvendinimu.

- Mokslinėje literatūroje išryškėja kelios galimų ŽIV analizės kryptių tendencijos: individo ir organizacinis lygmuo. Šalia šių lygmenų, mokslininkai taip pat skiria visuomeninį, nacionalinį ir tarptautinį ŽIV lygmenis.
- Individualiame ŽIV lygmenyje dėmesys kreipiamas į darbuotojo kaip individo, asmenybės mokymąsi ir vystymąsi siekiant asmeninių savybių ir kompetencijų tobulinimo bei naujų žinių, kurias jis, kaip darbuotojas, galės efektyviai pritaikyti savo darbovietėje. Darbuotojų potencialo atskleidimas ir ugdymas atkreipia ypatingą dėmesį į individualius darbuotojų sugebėjimus bei įgalina juos maksimaliai panaudoti ir plėtoti.
- Organizaciniu lygmeniu ŽIV suprantamas kaip vystymo priemonių visuma, padedanti organizacijai realizuoti savo siekius ir pasiekti tikslus. Organizaciniame lygmenyje jau ne darbuotojai, o pati organizacija, atsižvelgdama į savo poreikius, numato ir nustato darbuotojų gebėjimų ir žinių ugdymo sąlygas ir uždavinius, bei sukuria ugdymo planus ir strategiją, kuri atitiktų organizacijos siekius. ŽIV vystymo sistema organizaciniu lygmeniu turi tokias sudedamąsias dalis: kompetencijų vertinimas; mokymo ir ugdymo poreikio nustatymas ir planavimas; mokymo ir ugdymo formos ir tipai; mokymų organizavimas, įgyvendinimas ir vertinimas.

3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO SISTEMA: X ORGANIZACIJOS TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

Teorinė analizė atskleidė, kad egzistuoja trys požiūriai į ŽIV – į mokymą(-si) orientuotas, į darbo rezultatus orientuotas, ir strateginis – kurie pasireiškia individo ir organizacijos lygmenyse. Teorinės literatūros analizės metu apžvelgti egzistuojantys ŽIV lygmenys ir jų galima sąveika reikalauja pagrįstumo praktiniu požiūriu.

Teorinis tyrimo modelis sudarytas remiantis Mankin (2009), Garavan (2004), Armstrong (2008), Jucevičienės (2007), Teresevičienės (2006), Dessler (2001), Sakalo (1998, 2000) ir kitų teoretikų darbais. Modelyje išskiriami individualus ir organizacinis žmogiškųjų išteklių vystymo lygmenys (organizacijos taikomi mokymo metodai bei darbuotojų motyvacija tobulėti ir individualus mokymasis darbo vietoje ir už jos ribų). Tyrimo metu ŽIV sistema buvo analizuojama individualiajame ir organizaciniame lygmenyse siekiant išsiaiškinti, kokia yra integracija tarp šių dviejų lygmenų tiriamoje X organizacijoje įgyvendinant ŽIV veiklas.

Tyrimo problema – ar X organizacijoje yra sistemiškai taikomos šiuolaikinės efektyvios ŽIV priemonės, ar egzistuoja suinteresuotumas darbuotojų ugdymu ne tik organizaciniame, bet ir individualiame lygmenyje?

Tyrimo objektas – X organizacijos darbuotojai, jų nuomonės ir požiūriai, vertinant ŽIV sistemos egzistavimo prielaidą organizacijoje.

Tyrimo tikslas - nustatyti ir įvertinti žmogiškųjų išteklių vystymo sistemą X organizacijoje individualiame ir organizaciniame lygmenyse bei abiejų lygmenų ŽIV priemonių sąveiką.

Tyrimo hipotezė – X organizacija yra suinteresuota darbuotojų ugdymu, tačiau žmogiškųjų išteklių vystymo sistema nėra pakankamai išplėtotą, kad pilnai atskleistų darbuotojų potencialą ir leistų efektyviai siekti organizacijos veiklos rezultatų.

Tyrimo uždaviniai:

Organizuojant tyrimą siekta gauti duomenis, kurie atskleistų:

- X organizacijos požiūrį į turimų žmogiškųjų išteklių vystymo būtinybę
- motyvus, skatinančius darbuotojus mokytis, kelti kvalifikaciją ir tobulėti
- organizacijos taikomas darbuotojų mokymo priemones
- organizacijoje taikomų mokymų naudą darbuotojams

- darbuotojų požiūrį į mokymąsi ir prisidėjimą prie organizacijos veiklos kokybės gerinimo bei tikslų siekimo
- žmoniškųjų išteklių vystymo sistemos trūkumus X organizacijoje siekiant pateikti siūlymus šios sistemos tobulinimui.

Tyrimo metodologija: pagrindiniai etapai

Siekiant atsakyti į iškeltus klausimus, buvo taikoma tokia tyrimo schema:

1. Pirmiausia išanalizuota mokslinė teorinė literatūra, nagrinėjanti ŽIV.
2. Atsižvelgiant į literatūros analizės išvadas, sukurtas tyrimo modelis (žr. 4 priedą)
3. Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas tyrimo metodas – *anketinė darbuotojų apklausa*

Anketą (žr. 5 priedą) sudaro 24 klausimai, suskirstyti į 7 klausimų blokus, kurie pagal jų pobūdį dar skirstomi į dvių lygmenų – individualaus ir organizacinio – grupes (5 lentelė).

5 lentelė. **Empirinio tyrimo anketos struktūra**

Analizės lygmuo	Anketos klausimų grupės	Anketos klausimų nr.
Individualus	Darbuotojų motyvacija mokytis	6, 7 klausimai
	Mokymų dažnumas ir nauda darbuotojui	11, 12, 13, 14 klausimai
	Individualus darbuotojų mokymasis	15 klausimas
	Demografinė dalis	21, 22, 23, 24 klausimai
Organizacinis	Organizacijos vadovybės požiūris į darbuotojų ugdymą ir mokymą	1, 2, 3, 8, 10 klausimai
	Darbuotojų kompetencijų vertinimas organizacijoje	4, 5 klausimai
	Mokymų organizavimas (būdai ir priemonės)	9 klausimas
	Darbuotojų požiūris į organizacijos tikslus, veiklos gerinimą	16, 17, 18, 19 klausimai

Dauguma anketoje pateiktų klausimų yra uždaro tipo, leidžiantys pasirinkti vieną ar kelis atsakymo variantus, o taip pat ir klausimai, kurių atsakymo variantai sugrupuoti ranginės skalės būdu. Ranginiai klausimai leidžia respondentui įvertinti teiginius arba išreikšti savo nuomonę balais nuo 1 iki 5 (kur, pavyzdžiui: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

Anketoje taip pat pateikiamas vienas atviras klausimas, prašantis darbuotojų pateikti savo pasiūlymus organizacijai siekiant tobulinti žmoniškųjų išteklių vystymo sistemą, ir demografinių klausimų blokas, skirtas darbuotojų lyčiai, amžiui, išsilavinimui bei darbo stažui organizacijoje nustatyti.

4. Anketa patalpinta portale www.apklausa.lt, siekiant kuo labiau supaprastinti ir pagreitinti jos pildymą. Prašymas užpildyti anketą taip buvo išsiųstas X organizacijos darbuotojams el. paštu. El. pašto adresai gauti iš X organizacijos internetiniame puslapyje pateikto darbuotojų kontaktų sąrašo. Prašymai užpildyti anketą buvo išsiųsti 235 organizacijos darbuotojams. Laiške respondentams buvo paaiškintas tyrimo tikslas ir siekiami rezultatai, akcentuojamas kiekvieno atsakymo svarbumas bei tyrimo anonimiškumas. Anketos nuoroda buvo aktyvi dešimt dienų.
5. Pasibaigus anketos aktyvumo laikotarpiui, gauti duomenys sisteminami, grupuojami ir apdorojami naudojant MS Excel ir SPSS 17.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*) programinę įrangą.
6. Siekiant surinkti informaciją apie X organizacijos struktūrą, personalą ir veiklą, buvo analizuojama X organizacijos internetiniame puslapyje patalpinta informacija: organizacijos struktūra, misija, strateginis veiklos planas, vykdomi projektai, finansinė informacija, teisės aktai, reglamentuojantys organizacijos veiklą ir paslaugų teikimą vartotojui. Analizuojant minėtus šaltinius, ypatingas dėmesys buvo skiriamas informacijai, liečiančiai organizacijos personalą ir jo ugdymą.

Tyrimo imties charakteristika

Atsižvelgiant į X organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičių, apskaičiuota tyrimo reprezentatyvumą lemianti reikiama respondentų imtis pagal Paniott formulę:

$$n=1/(\Delta^2+1/N)$$

Čia: **n**- reikalingas apklausti respondentų skaičius;

Δ - leistina paklaida (5%);

N- populiacijos dydis.

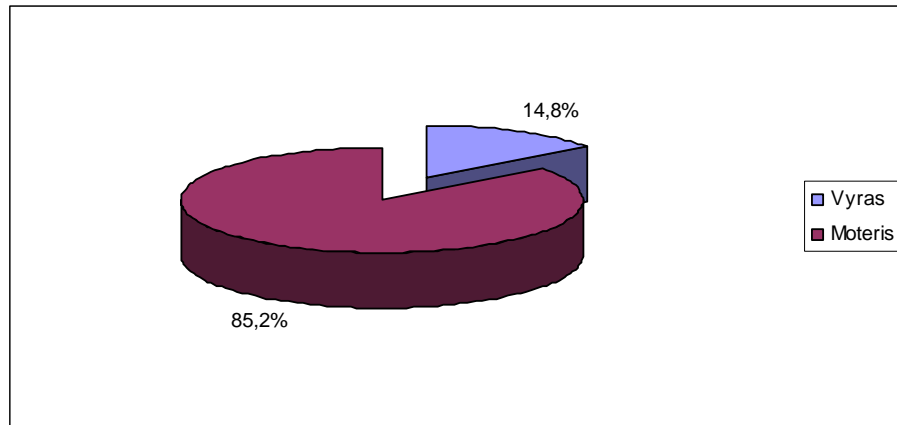
X organizacijos atveju, $N = 501$, taigi atitinkamai reikalinga, kad n sudarytų 222 respondentus.

Kaip jau minėta, prašymai užpildyti anketą el.paštu buvo išsiųsti 235 X organizacijos darbuotojams. Iš jų gauti 176 atsakymai. Gautų atsakymų skaičiaus nepakanka, kad galima būtų teigti, jog tyrimas reprezentatyvus ir duomenų patikimumas siekia 95%. To priežastis, kaip manoma, buvo per trumpas anketos aktyvumo laikotarpis, arba ne visi elektroninius laiškus gavę respondentai turėjo galimybę anketą užpildyti. Gautų atsakymų skaičius vistik yra artimas reikiamam respondentų kiekiui, todėl tyrimas buvo atliktas remiantis 176 respondentų atsakymais, laikant, kad toks skaičius atsakymų parodo bendras situacijos tendencijas organizacijoje.

Demografinis respondentų pasiskirstymas.

Klausimais iš demografinio pobūžio bloko siekta nustatyti keturis demografinius rodiklius: respondentų lytį, amžių, išsilavinimą ir darbo stažą organizacijoje. Tyrimo anketą užpildė 26 vyrai, kurie sudarė 14,8% visų respondentų ir 150 moterų, atitinkamai – 85,2%.

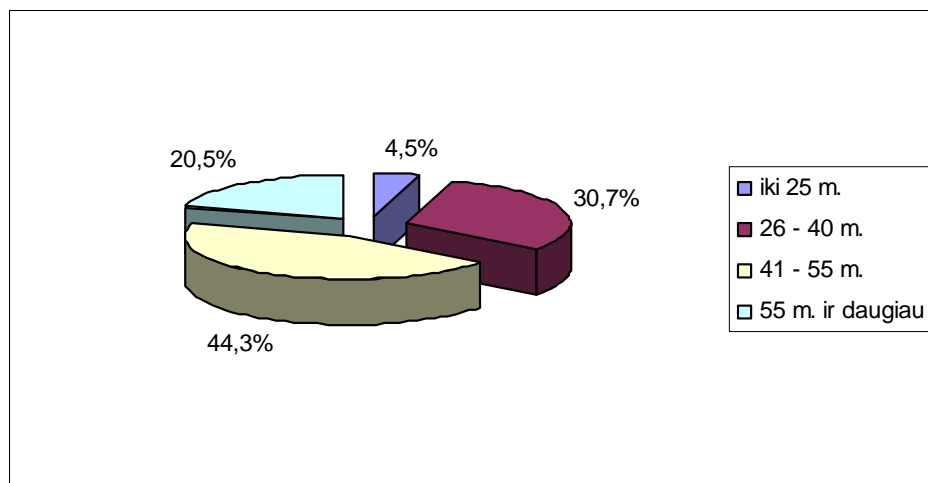
Respondentų pasiskirstymas pagal lytį matomas 7 paveiksle:



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

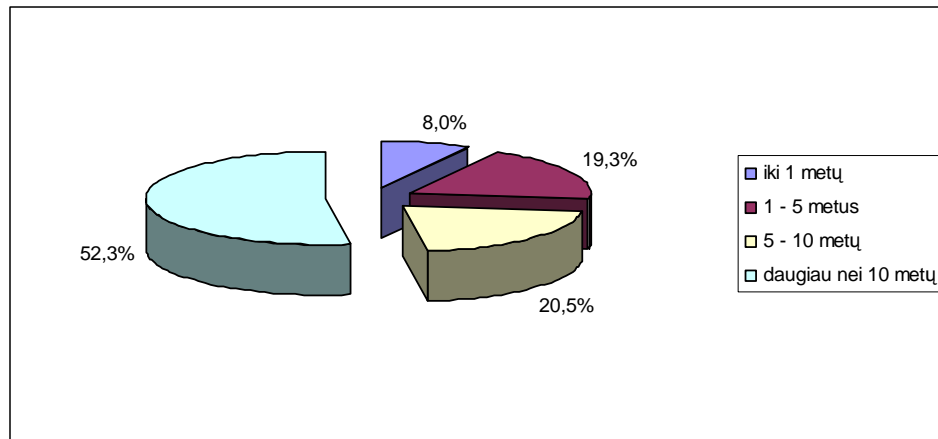
Toks respondentų pasiskirstymas pagal lytį rodo, kad X organizacijoje dirba daugiau moterų nei vyrų.

Analizuojant respondentus pagal amžiaus grupes matyti, kad X organizacijoje dirba įvairaus amžiaus darbuotojai. Daugumos darbuotojų (44,3%) amžius patenka į 41-55 m. amžiaus rėmus, tačiau net trečdalį sudaro jaunesni darbuotojai – 26-40 m. (30,7%). Penktadalis (20,5%) darbuotojų yra vyresnio amžiaus asmenys. Iš respondentų pasiskirstymo pagal amžių galima daryti išvadą, kad nors organizacijoje tebedirba ir vyresnio amžiaus asmenys, didžioji dauguma darbuotojų yra vidutinio amžiaus, kas reiškia, kad darbuotojai turi sukaupę pakankamą darbo patirtį. (8 pav.)



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.

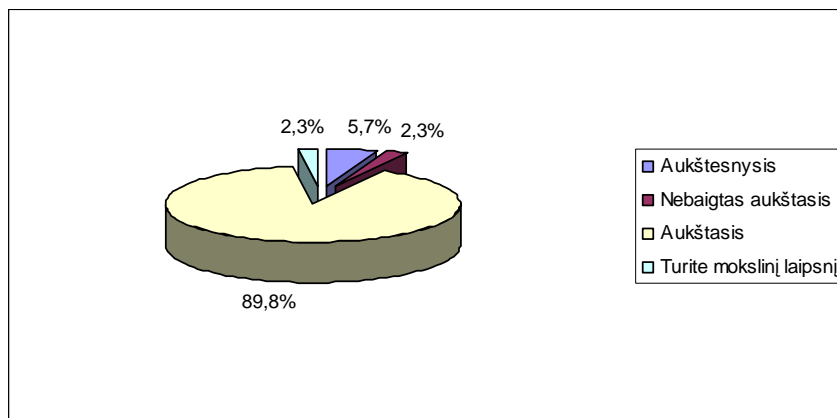
Darbuotojų darbo patirtis atsispindi ir analizuojant darbuotojų pasiskirstymą pagal darbo stažą (9 pav.)



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Iš 9 paveikslėlio duomenų matyti, kad tik labai maža dalis darbuotojų dirba iki vienerių metų (8%), o dauguma (52,3%) yra ilgamečiai darbuotojai, dirbantys virš 10 metų. Tokie rodikliai indikuoja, kad X organizacijoje yra pakankamai nedidelė darbuotojų kaita. Tai atsispindi ir X organizacijos strateginiame veiklos plane, kur, atliekant SSGG analizę, nurodoma, kad X organizacijos darbo vietos yra mažai konkurencingos dėl mažų darbuotojų atlyginimų, o taip pat teigiama, jog dėl netobulų darbo įstatymų daugėja pensinio amžiaus darbuotojų, ir dėl šios priežasties nėra žmogiškųjų išteklių atsinaujinimo.

Pagal išsilavinimą respondentai pasiskirstė taip (10 pav.): didžiausia dalis apklaustųjų X organizacijos darbuotojų (89,8%) turi aukštąjį išsilavinimą, o keletas (2,3%) yra įgiję mokslinį laipsnį. Nedidelė procentinė dalis respondentų turi aukštesnįjį išsilavinimą (2,3%), arba yra dar studijuojantys (5,7%).



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Apibendrinant demografinės tyrimo dalies duomenis galima teigti, kad didžiąją dalį X organizacijoje dirbančių darbuotojų sudaro aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys, dominuoja moterys. Darbuotojų vidutinis amžius – 41-55 m., o darbo stažas – daugiau nei 10 metų.

3.2. Tyrimo rezultatai

Tiriamos X organizacijos charakteristika. X organizacijos pavadinimas, remiantis jos teise į privatumą, nėra skelbiamas, organizacijos veiklos pobūdis aprašomas abstrakčiai, siekiant visiškai užtikrinti anonimiškumą.

X organizacija yra nacionalinė valstybinės reikšmės kultūros ir informacijos valstybės biudžetinė įstaiga. Organizacijos steigėja yra Lietuvos Respublikos vyriausybė, o steigėjo funkcijas atlieka Kultūros ministerija.

X organizacijos veikla susijusi su publikuoto kultūros paveldo išsaugojimu ir prieinamumo bei sklaidos užtikrinimu Lietuvos ir užsienio vartotojams, aktyviu dalyvavimu žinių visuomenės kūrimo procese, prisidėjimu prie kiekvieno piliečio mokymosi ir tobulėjimo, o taip pat ir rūpinimusi savo ir kitų ta pačia veikla užsiimančių organizacijų veiklos plėtojimu, specialistų kvalifikacijos kėlimu.

X organizacijos vienasmenis valdymo organas yra generalinis direktorius, kurį skiria į pareigas ir atleidžia kultūros ministras. Organizacijos direktorius turi keturis pavadotojus, kuriuos įstatymų nustatyta tvarka skiria ir atleidžia generalinis direktorius. Organizacija, kurioje 2010 m. duomenimis dirba 501 darbuotojas, iš jų 365 profesionalūs specialistai, sudaryta iš tokių struktūrinių padalinių kaip administracija, 6 centrai, ir 19 specializuotų skyrių.

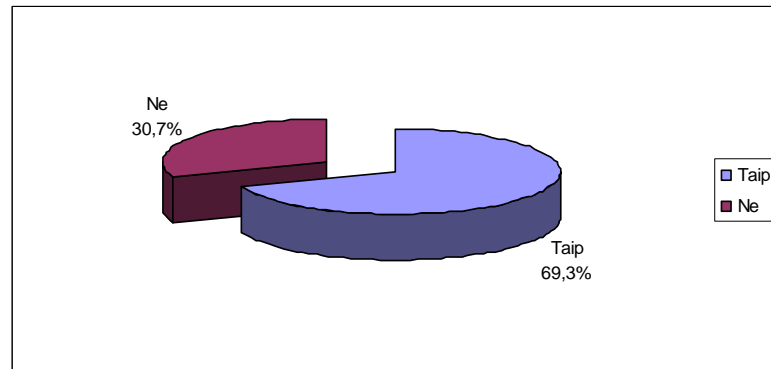
X organizacijos veikla finansuojama iš LR biudžeto lėšų, gautos paramos, pajamų už mokamas paslaugas, ir kt.

X organizacijoje žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas atlieka Teisės ir personalo skyrius. X organizacijos darbuotojų kvalifikacines kategorijas, kvalifikacijos reikalavimus, nustato Kultūros ministerija, kuri taip pat tvirtina tipines pareigines darbuotojų instrukcijas, kvalifikacijos tobulinimo, perkvalifikavimo ir atestavimo tvarką, teikia pasiūlymus mokymo įstaigoms organizacijos darbuotojų rengimo, kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo klausimais.

Strateginiame 2010 – 2012 m. X organizacijos veiklos plane yra teigiama, kad vienas svarbiausių X organizacijos uždavinių yra visuomenės informacijos ir žinių poreikių tenkinimas, kuriam be įvairių informacijos išteklių turi įtakos ir darbuotojų kompetencija, o aukštos kompetencijos specialistų poreikis juntamas visose X organizacijos grandyse. Tai rodo, kad organizacija suvokia darbuotojų kompetencijų plėtros ir kvalifikacijos kėlimo būtinumą, todėl atliekant tyrimą svarbu išsiaiškinti kaip sistemingai ir kokiais būdais tai yra įgyvendinama.

Siekiant pasiekti metodologinėje tyrimo dalyje iškeltus tyrimo tikslus, respondentams buvo užduodami klausimai, suskirstyti į dvi grupes ir septynis blokus (žr. 5 lent. 48 psl).

Darbuotojų individualaus mokymosi poreikiai ir motyvacija. Žmogiškųjų išteklių vystymo individualiame lygmenyje klausimų grupės bloku norėta išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į mokymąsi, mokymosi poreikius ir motyvaciją mokytis. Kaip atskleidė teorinės literatūros analizė, dažnas dirbantis asmuo yra suinteresuotas mokytis dėl dviejų priežasčių. Pirma, to reikalauja jo dirbamo darbo specifika, ir, antra, jis mokosi vedamas sąmoningumo bei asmeninės iniciatyvos, su tikslu tobulėti ne vien tik profesinėje srityje, bet ir asmeniškai. Tyrimo respondentai atsakydami į klausimus turėjo nurodyti, ar jiems pakanka žinių apie savo dirbamą darbą. Atsakymų rezultatai pavaizduoti 11 pav.



11 pav. Respondentų nuomonė, ar jiems pakanka profesinių žinių

Iš atsakymų pasiskirstymo matyti, kad dauguma (69,3%) X organizacijos darbuotojų mano, kad turi pakankamai profesinių žinių. Tikėtina, kad tokių darbuotojų poreikis mokytis daugiausia galėtų kilti labiau iš asmeninių paskatų tobulėti ir domėjimosi supančia aplinka, nei noras pagerinti darbo rezultatus lavinant profesinius įgūdžius. Pastarasis motyvas galėtų būti vyraujantis tarp likusios dalies (30,7%) respondentų, kurie nurodė, jog jiems žinių apie savo dirbamą darbą trūksta.

Siekiant nustatyti, koks yra darbuotojų požiūris į mokymąsi, atskleisti mokymosi poreikius ir motyvaciją mokytis, buvo pateiktas ranginio tipo aprašas, sudarytas iš 12 teiginių (žr. 5 priedą), su kuriais respondentas turėjo sutikti arba nesutikti, nurodydamas savo požiūrį penkiabalėje skalėje (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku). 6 priede pateikiami respondentų teiginių įverčių vidurkiai. Analizuojant vidutinius visų respondentų teiginių įverčius galima teigti, jog X organizacijos darbuotojai labiausiai sutinka su teiginiais, pažyminčiais mokymosi, kaip tobulėjimo, asmeninio konkurencingumo didinimo, įsitvirtinimo darbo rinkoje instrumento svarbą (reitingas atitinkamai - 4.64; 4.38; 4.35). Darbuotojai taip pat sąmoningai nori išvengti klaidų darbe ir prisidėti prie sėkmingos organizacijos veiklos, ir pateisinti vadovybės lūkesčius, ir tai juos skatina mokytis (4.07; 4.03; 3.65). Vertinant požiūrį į mokymąsi kaip į didesnio atlyginimo ir aukštesnių pareigų gavimo garantą, respondentai linkę susilaikyti (vidutinis reitingas šiems teiginiais – 3.57 ir 3.40). Toks vertinimas galėtų reikšti, jog X organizacijoje darbuotojų atlyginimų dydžiai yra retai keliami. Kita vertus, analizuojant sąryšį tarp šių teiginių, matome, kad egzistuoja statistiškai vidutiniškai stipri koreliacija ($r=0,543$; $p<0,01$): respondentai, sutinkantys, kad kompetetingi ir kvalifikuoti darbuotojai gauna didesnę atlyginimą, taip pat

sutinka, kad kompetetingiems darbuotojams dažnai pasiūlomos aukštesnės pareigos (žr. 7 priedą). Kadangi anketos klausimo teiginiai nėra susiję su situacija X organizacijoje konkrečiai, toks darbuotojų vertinimas atspindi jų požiūrį į šį dėsningumą darbo rinkoje apskritai. Analogiškai vidutiniškai statistiškai stiprus koreliacinis ryšys ($r=0,523$; $p<0,01$) yra tarp darbuotojų, kurie nesutinka, jog mokytis neverta, nes nuo kvalifikacijos kėlimo niekas nesikeičia ir nėra galimybės įgytas žinias panaudoti praktikoje. Apžvelgus respondentų požiūrį į mokymosi bei kvalifikacijos kėlimo svarbą ir reikšmę, galima daryti prielaidą, jog X organizacijos darbuotojai turi sąmoningą požiūrį į tobulėjimą, kvalifikacijos kėlimą, ir yra suinteresuoti tą daryti, nes tai, jų nuomone, atveria geresnes galimybes tiek darbovietėje, tiek už jos ribų.

Siekiant nustatyti individualaus darbuotojų mokymosi tendencijas, respondentų taip pat buvo klausama, ar jie dalyvauja įvairaus pobūdžio mokymuose/kursuose laisvu nuo darbo metu. Atsakymų rezultatai rodo, kad 15,9% respondentų lanko papildomus kursus (tarp atsakymų vyraujantis mokymų ir kursų pobūdis buvo užsienio kalbos gilinimo, darbo kompiuteriu, asmeninių savybių ugdymo, vadovavimo). Nepaisant nedidelio skaičiaus papildomai savo lėšomis besimokančiųjų darbuotojų, net 44,3% teigia, kad nors nelanko jokių mokamų kursų, papildomai studijuoja praktinę literatūrą namuose asmeniniais tikslais. Likusi dalis (39,8%) respondentų nurodė, kad papildomai niekur nesimoko (žr. 8 priedą). Nustatytas statistiškai patikimas skirtumas tarp požiūrio į individualų papildomą mokymąsi ir respondentų darbo stažo (Chi kv. 17,028, df 6, $p<0,05$) bei lyties (Chi kv. 9,843, df 2, $p<0,05$). Atsakymų pasiskirstymas rodo, kad didžiausią poreikį individualiai mokytis turi vyrai, dirbantys iki 5 metų (100%), kurie studijuoja praktinę literatūrą namuose. Tuo tarpu 5-10 metų stažą turintys vyrai neįsitraukia į jokių papildomą mokymą. Tuo tarpu daugiau nei 10 metų dirbantys vyrai (33,3%) taip pat pradeda jausti savišvietos poreikį ir tą daryti laisvu nuo darbo metu. Apklausoje dalyvavusių moterų tarpe išryškėja gana didelis suinteresuotumas individualiu mokymusi, nepriklausomai nuo darbo stažo. Didžiausias mokymosi poreikis jaučiamas tarp moterų, dirbančių trumpiau nei 1 metus (100% moterų arba lanko papildomus kursus, arba studijuoja individualiai), mažiausias – nuo 1 iki 5 metų dirbančių (57,1%). Nepaisant šio skirtumo, vis tik įvairų darbo stažą turinčios moterys labiau suvokia individualios savišvietos svarbą (žr. 6 lent.).

Galima daryti prielaidą, kad trumpesnį darbo stažą turintiems darbuotojams dėl mažos patirties trūksta su darbine veikla susijusių profesinių žinių, todėl suinteresuotumas gana didelis, o vyresniųjų darbuotojų motyvas papildomai šviestis galbūt galėtų būti noras konkuruoti darbo rinkoje (mokytis užsienio kalbos, naudojimosi informacinėmis technologijomis pagrindų, ir pan.).

6 lentelė. Respondentų individualus mokymasis pagal darbo stažą

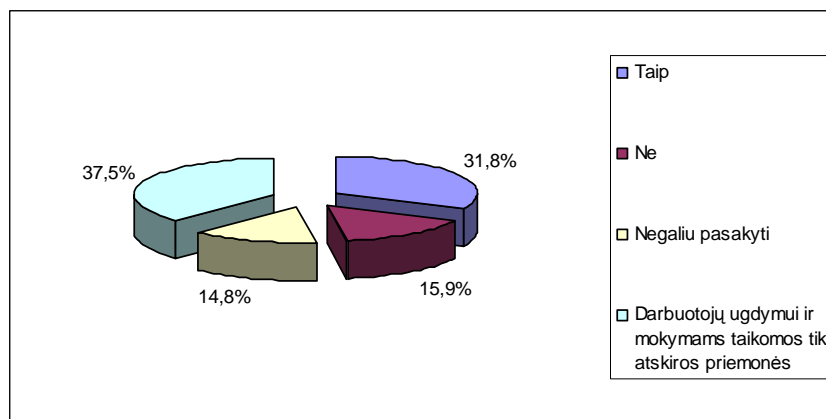
Darbo stažas	Atsakymas	Vyras	Moteris
Iki 1 metų	Taip, lankau papildomus kursus/užsiėmimus	0%	40%
	Ne, tačiau studijuoju praktinę literatūrą namuose laisvu nuo darbo metu	100%	60%
	Ne	0%	0%
1 – 5 metus	Taip, lankau papildomus kursus/užsiėmimus	0%	14,3%
	Ne, tačiau studijuoju praktinę literatūrą namuose laisvu nuo darbo metu	100%	28,6%
	Ne	0%	57,1%
5 – 10 metų	Taip, lankau papildomus kursus/užsiėmimus	0%	25%
	Ne, tačiau studijuoju praktinę literatūrą namuose laisvu nuo darbo metu	0%	43,8%
	Ne	100%	31,3%
Daugiau nei 10 metų	Taip, lankau papildomus kursus/užsiėmimus	0%	15%
	Ne, tačiau studijuoju praktinę literatūrą namuose laisvu nuo darbo metu	33,3%	45%
	Ne	66,7%	40%

Apibendrinant galima teigti, kad X organizacijos darbuotojai yra suinteresuoti mokytis ir kelti savo kvalifikaciją ir daro tai savarankiškai, užsiima savišvieta, jei tokia galimybė nesuteikiama darbe.

X organizacijos požiūris į darbuotojų ugdymą: darbuotojų perspektyva. Siekiant išsiaiškinti darbuotojų supratimą ir požiūrį į ugdymo sistemą X organizacijoje, anketinės apklausos metu jie turėjo atsakyti į klausimus, susijusius su organizacijos vadovybės požiūriu į darbuotojų ugdymą, darbuotojų kompetencijų vertinimą, mokymų organizavimą bei nurodyti savo suinteresuotumą prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo ir veiklos gerinimo.

Atsakymai į klausimą *Ar įstaigoje, kurioje dirbate, egzistuoja personalo mokymo/ugdymo sistema; ar sudaromos sąlygos mokytis, kelti kvalifikaciją?* grafiškai pavaizduoti 12 pav.

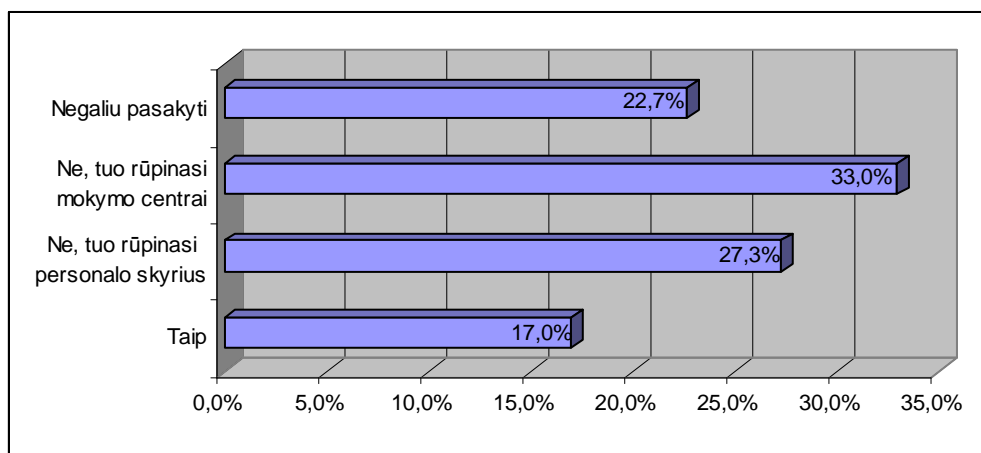
Respondentų atsakymai atskleidžia, kad maždaug trečdalis darbuotojų mano, kad tokia sistema organizacijoje egzistuoja pilnai (31,8%). Panaši dalis (37,5%) teigia, kad darbuotojų ugdymui ir mokymui taikomos tik atskiros priemonės. Likusi dalis respondentų negalėjo atsakyti į šį klausimą (14,8%), arba teigė, jog ugdymo sistemos nėra (15,9%).



12 pav. Respondentų nuomonė apie personalo ugdymo sistemos egzistavimą organizacijoje

Statistiškai išanalizavus tokių atsakymų priežastis pastebėtas statistiškai patikimas ryšys tarp darbuotojų atsakymų ir priklausymo skirtingoms amžiaus grupėms (Chi kv. 24,440, df 9, $p < 0,05$). Pusė (50%) į šį klausimą negalėjusių atsakyti darbuotojų priklauso amžiaus grupei iki 25 metų. Kita pusė tai pačiai amžiaus grupei priklausančių asmenų, kaip ir nemaža dalis vyresnio amžiaus jų kolegų (atitinkamai 33,3%, 46,2% ir 22,2%) teigia, kad darbuotojų ugdymui taikomos tik atskiros priemonės (žr. 9 priedą). Daugiausia teigiamų atsakymų pateikė 26-40 m. (40,7%) ir 55 < m. (44,4%) amžiaus grupei priklausantys darbuotojai. Galima daryti prielaidą, kad jaunesni darbuotojai, greičiausiai ir trumpiau dirbantys, yra mažai susipažinę su organizacijoje vykstančiais mokymo procesais, arba į juos yra menkai įtraukiami, priešingai nei 26-40 m. darbuotojai. Kadangi vidutinio amžiaus (41-55 m.) darbuotojai labiau laikėsi nuomonės dėl atskirų mokymo priemonių taikymo, spėjama, kad didelį teigiamai atsakiusių vyresnio amžiaus žmonių skaičių lėmė jų per siauras suvokimas apie tai, ką turėtų apimti personalo ugdymo sistema.

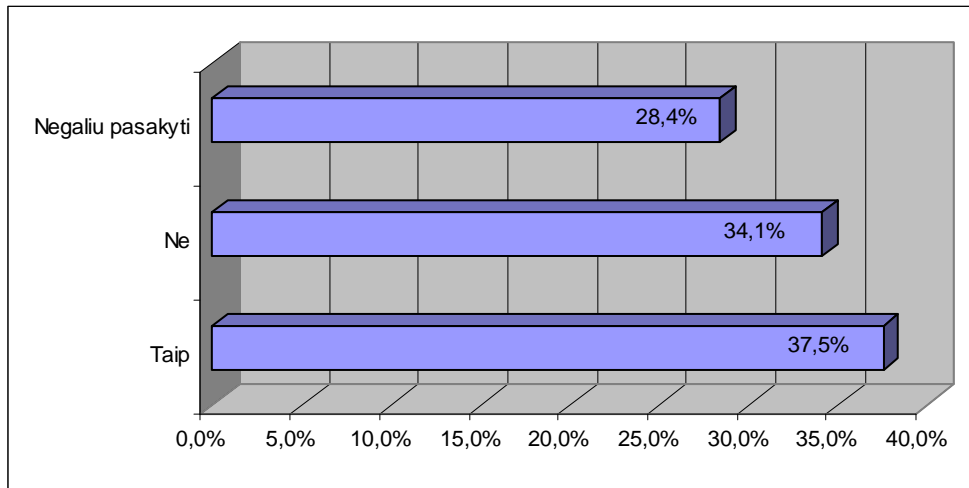
Tiriamųjų taip pat buvo klausama, ar jų nuomone, organizacijoje X yra specialus padalinys, kurio funkcija – rūpintis darbuotojų mokymo ir kompetencijų plėtros galimybėmis. Gautų rezultatų tendencijos atskleidžamos 13 pav. Galima teigti, kad darbuotojų nuomonės pasiskirsto pakankamai panašiai. Trečdalis apklaustų darbuotojų (33,0%) teigia, kad mokymo funkciją atlieka išoriniai mokymo centrai. Panašus skaičius (27,3%) respondentų mano, kad ši funkcija priskiriama personalo skyriui. 17% įsitikinę, kad organizacijoje yra atskiras specialus šia veikla užsiimantis skyrius, o 22% respondentų negalėjo atsakyti į šį klausimą.



13 pav. Respondentų nuomonė apie specialaus padalinio, kurio funkcija rūpintis personalo ugdymu, egzistavimą organizacijoje

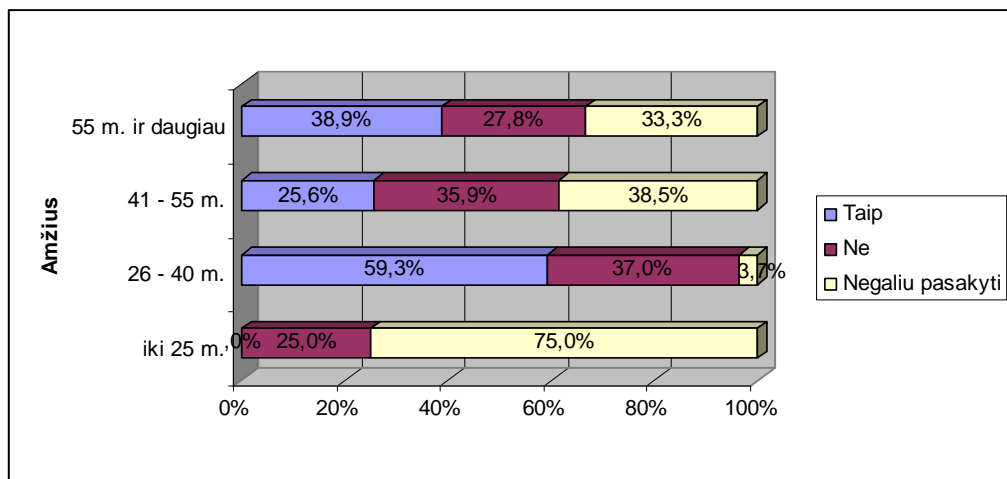
Galima daryti prielaidą, kad X organizacijoje darbuotojai nėra pakankamai informuoti apie personalo skyriaus veiklą, arba tiesiog nėra tikri, kas atsakingas už darbuotojų mokymus.

Mokslinės literatūros analizės metu buvo atskleista, kad organizacijoje, palaikančioje darbuotojų mokymąsi, šis mokymasis yra skatinamas siekiant ugdyti asmenines ir profesines darbuotojų savybes tiek darbo vietoje, tiek už jos ribų. Remiantis Watkins (1989) pateiktu ŽIV apibrėžimu (žr. 1 priedą), organizacija turėtų skatinti individualų, grupinį ar organizacinį mokymąsi, o taip pat ir atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo ar skyriaus pageidavimus ir poreikį mokytis. Siekiant išsiaiškinti, ar X organizaciją galima priskirti skatinančiai mokytis ir girdinčiai savo darbuotojų poreikius, apie tai buvo klausta respondentų. Bendras atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 14 pav.



14 pav. Organizacijos atsižvelgimas į darbuotojų pageidavimus ir poreikį mokytis ir kelti kvalifikaciją

Atsakymai vėlgi pasiskirstę pakankamai panašiai: 37,5% darbuotojų teigia, jog į jų pageidavimus yra atsižvelgiama, 34,1% šiuo klausimu turi neigiamą nuomonę, o 28,4% negali atsakyti. Kyla būtinybė išsiaiškinti galimas tokių atsakymų priežastis ir paanalizuoti statistinių ryšių ir skirtumų patikimumą. Chi kvadrato testo analizė atskleidė statistiškai patikimą skirtumą ir statistiškai reikšmingą silpną koreliacinį ryšį ($r=0,157$, $p<0,05$) tarp atsakymų į šį klausimą pagal respondentų amžiaus grupes (Chi kv. 41,481, df 6, $p<0,05$) (žr. 15 pav.).



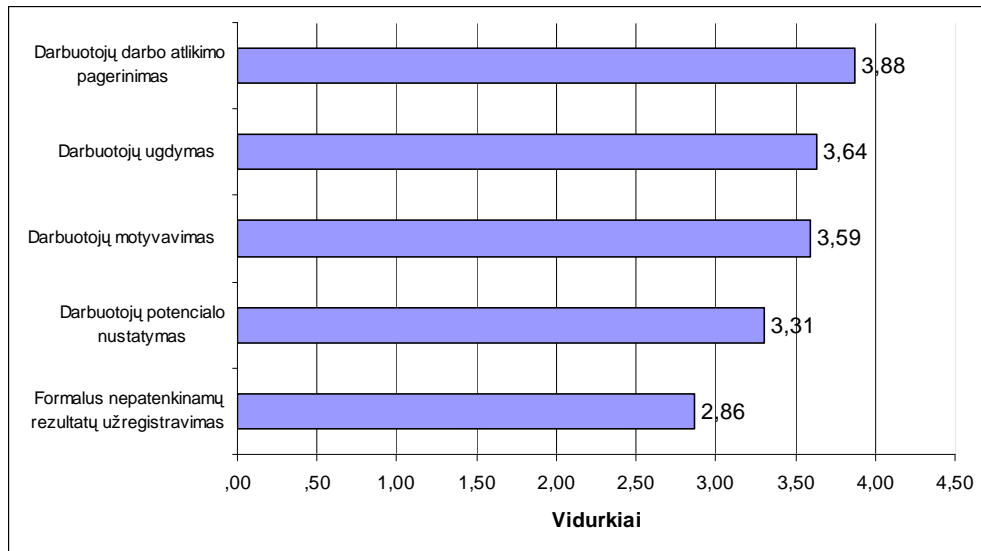
15 pav. Organizacijos atsižvelgimas į darbuotojų pageidavimus ir poreikį mokytis ir kelti kvalifikaciją: pjūvis pagal amžių

Matome tendenciją, kad net 75% respondentų, kurių amžius yra iki 25 metų, negali atsakyti, ar organizacijoje atsižvelgiama į jų pageidavimus ir poreikį, susijusį su mokymusi, o didesnė dalis (59,3%) darbuotojų nuo 26 iki 40 metų teigia, kad į pageidavimus yra atsižvelgiama. Didelė teigiama (atitinkamai 2,5 ir 2,6) standartinė liekana sąlygoja prielaidą, kad jaunesni darbuotojai arba nėra bandę pareikšti noro mokymams, arba tokio poreikio neturi, todėl ir nežino atsakymo. Didelis vidutinio amžiaus grupės teigiamai atsakiusių respondentų procentas galėtų reikšti, kad būtent šio amžiaus darbuotojai turi didžiausią poreikį mokytis ir apie šį poreikį informuoja savo darbdavį. Šią prielaidą taip pat galėtų patvirtinti neigiama (-3,4) standartinė liekana ties 26-40 m. grupės respondentų atsakymu „negaliu pasakyti“, kadangi statistinė tikimybė, kad tam tikras skaičius asmenų pasirinks šį atsakymą, buvo žymiai didesnė, nei tai įvyko realybėje.

Turint omeny tikimybę, kad respondentų tarpe gali atsirasti manančių, kad organizacija neatsižvelgia į darbuotojų poreikį mokytis ir tobulėti, jie buvo prašomi įvertinti galimas tokio neatsižvelgimo priežastis balais nuo 1 iki 5 (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku). Vertinant atsakymų pasiskirstymą procentine ir vidutine išraiška (žr. 10 priedą), matome, jog darbuotojai labiausiai sutinka su teiginiu, nusakančiu mažą darbdavio suinteresuotumą investuoti į darbuotojų ugdymą (bendras sutinkančių procentas – 57,9%, vidutinis įvertis – 3,51), bei labiausiai nesutinka, kad jų darbo specifiška nereikalauja specifinių žinių ir įdarbinami yra tik labai kompetetingi asmenys, kuriems papildomų žinių ir įgūdžių nereikia (atitinkamai bendras nesutinkančių procentas – 67,1% ir 65,9%, vidutiniai įverčiai – 2,33 ir 2,26). Teiginius, susijusius su pačių darbuotojų iniciatyva ar laiko stoka mokytis, respondentai daugiausiai buvo linkę vertinti neutraliai (vidurkiai – 2,90 ir 2,57). Tiriamieji taip pat neturėjo nuomonės vertindami galimybę, jog trūksta įmonių, galinčių organizuoti kokybiškus mokymus (vidutiniškai teiginys įvertintas 2,66). Įvertinus tokius respondentų atsakymus kyla prielaida, kad darbuotojai nori būti ugdomi ir suvokia to svarbą, tačiau mažą dėmesį jų poreikiams vis tik labiausiai sieja su darbdavio nesuinteresuotumu. Tai galėtų reikšti, jog egzistuoja ir komunikacijos trūkumas bei prioritetų skirtumai tarp organizacijos vadovybės ir žemesnio rango darbuotojų.

Darbuotojų kompetencijų vertinimas organizacijoje. Viena iš žmogiškųjų išteklių sistemos organizacijoje dalių organizaciniame lygmenyje yra darbuotojų kompetencijų vertinimas. Teoriniu aspektu analizuojant kompetencijų vertinimą išryškėjo vienos pagrindinių kompetencijų vertinimo priežastys: darbo atlikimo pagerinimas, siekis motyvuoti darbuotojus ir taip skatinti juos dar labiau stengtis efektyviai dirbti, darbuotojų ugdymas, leidžiantis nustatyti trumpalaikius ir ilgalaikius mokymosi poreikius bei juos patenkinti. Taip pat kompetencijos gali būti vertinamos norint nustatyti turimų žmogiškųjų išteklių potencialą ir įvertinti darbuotojų perspektyvumą, o taip pat, turint tikslą įforminti nepatenkinamus darbuotojo darbo rezultatus ar kompetencijos neatitikimą dabartinėms

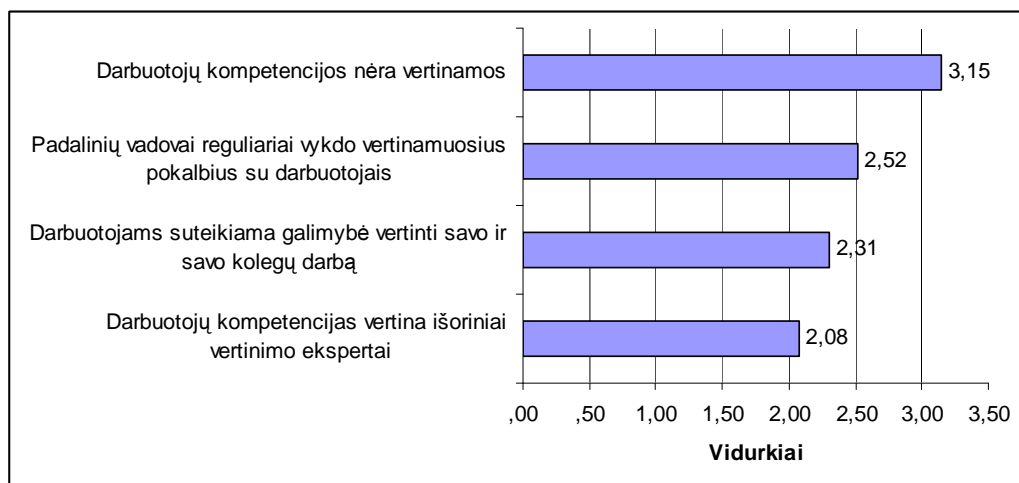
pareigoms, arba toms, į kurias darbuotojas pretenduoja (Zavadskė, 2008)¹⁴. Apklauso anketoje buvo klausimų blokas susijęs būtent su šia ŽIV dalimi, prašantis darbuotojus nurodyti jų manymu pagrindines priežastis, dėl kurių vyksta kompetencijų vertinimas organizacijose bei įvertinti kompetencijų vertinimą X organizacijoje.



16 pav. Respondentų požiūris į kompetencijų vertinimo tikslus organizacijoje

Kaip matyti iš 16 pav., aukščiausią reitingą turi kompetencijų vertinimo tikslas pagerinti darbuotojo darbo atlikimą bei ugdyti ir motyvuoti darbuotojus, žemiausia vieta skirta formaliam nepatenkinamų rezultatų užregistravimui.

Prašomi nurodyti, kokia kompetencijų vertinimo sistema taikoma (jei tokia egzistuoja apskritai) X organizacijoje, respondentų atsakymai vidutiniškai pasiskirsė kaip pavaizduota 17 paveiksle.



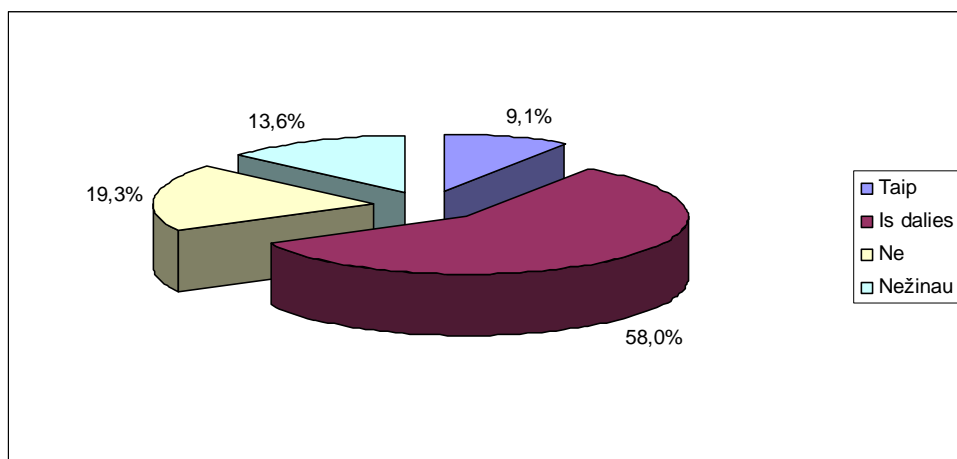
17 pav. Kompetencijų vertinimo sistema X organizacijoje: darbuotojų nuomonė

¹⁴ Personalo valdymas / sudarė Personalo valdymo profesionalų asociacija - Vilnius: UAB Verslo žinios, [2007-2009] - 2 sektus - (Konsultacijos vadovui) - ISBN 978-9955-460-52-7. 8 skyrius, 8.2, p. 1

Toks vidutinis reitingų pasiskirstymas bei atsakymų procentinė išraiška (žr. 11 priedą) rodo, kad darbuotojai pakankamai neigiamai atsiliepia apie kompetencijų vertinimo sistemą ir priemones X organizacijoje. Didžioji dalis nesutinka, kad kompetencijos vertinamos išorinių ekspertų, ar kad jie turi galimybę vertinti savo kolegų darbą (vidutiniai įverčiai – atitinkamai 2,08 ir 2,31). Vertindami teigini, ar padalinių vadovai vykdo vertinamuosius pokalbius, dauguma respondentų nesutinka arba sutinka iš dalies. Tai galėtų reikšti, kad galbūt tokie pokalbiai nevyksta, arba vyksta neįvardijant, kad tai yra pokalbis, skirtas įvertinti darbuotojo kompetencijas. Su teiginiu, kad darbuotojų kompetencijos nėra vertinamos, sutinka net 51% respondentų.

Galima daryti prielaidą, kad organizacijoje X nėra sukurtas kompetencijų vertinimo modelis ir sistema, jei vistiek kompetencijos yra vienu ar kitu būdu vertinamos, neturi aiškios struktūros.

Mokymų organizavimas ir įgyvendinimas. Norint, kad mokymai ar kitos ugdymo priemonės būtų efektyvios, svarbu yra tinkamai suplanuoti ir organizuoti šį procesą pasirenkant tinkamiausias priemones ir būdus. Tyrimo anketos klausimų bloku, susijusiu su ugdymo ir mokymo organizavimu ir įgyvendinimu, buvo klausama respondentų nuomonės, ar X organizacija investuoja į turimus žmogiškuosius išteklius bei kokiais būdais tai yra daroma. 18 paveiksle atsispindi respondentų požiūris į X organizacijos investavimą į juos ir jų žinių bei kompetencijų tobulinimą. Kaip matyti, vos 9,1% apklaustųjų teigia, kad X organizacija investuoja į savo darbuotojus, tačiau daugumą lemia 58% respondentų balsai, kad investavimas yra dalinis. Likęs trečdalis darbuotojų šito nežino, arba turi neigiamą nuomonę (atitinkamai 13,6% ir 19,3%).



18 pav. Respondentų nuomonė apie X organizacijos investavimą į savo žmogiškuosius išteklius

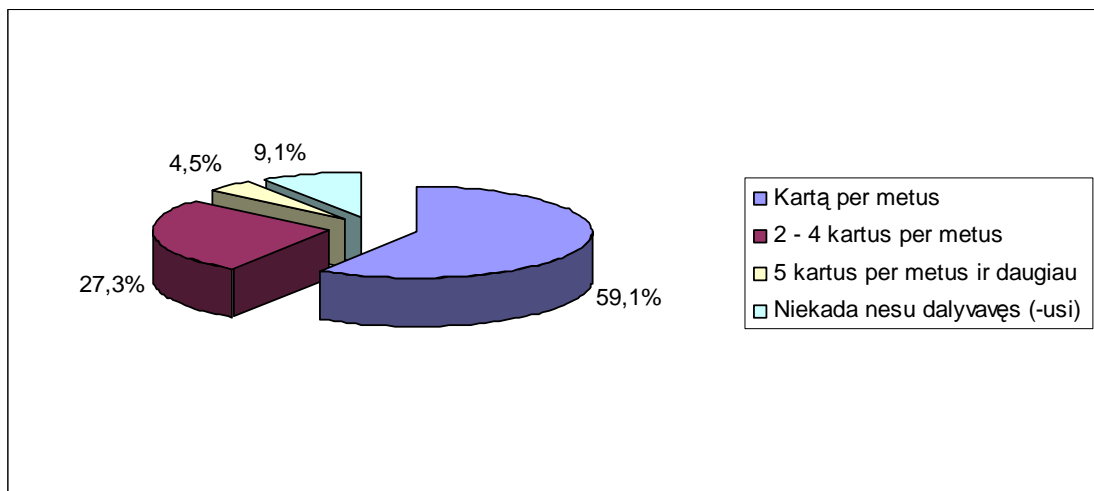
Kadangi atsakymų tarp respondentų tendencija visgi krypsta į teigiamą pusę, tikslinga paanalizuoti, kokios priemonės ir būdai yra taikomi plėtojant žmogiškųjų išteklių potencialą X organizacijoje. Darbuotojams buvo pateiktas dešimties teiginių aprašas, kuriuos jie turėjo įvertinti ranginėje skalėje nuo 1 iki 5 (kur 1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku). Respondentų įvertinimų vidurkiai bei

procentinės išraiškos pavaizduotos 12 ir 13 prieduose. Analizuojant atsakymų duomenis išryškėja, kad dauguma darbuotojų pritaria teiginiam, jog X organizacijoje galimybės kompetencijų plėtrai sudaromos organizuojant specialius mokymus (kursus), seminarus ir konferencijas (su teiginiais sutinka arba visiškai sutinka 62,5% ir 64,8% respondentų, teiginių reitingas atitinkamai 3,67 ir 3,66). Kompiuterinis mokymas ir stažuotės į užsienį susilaukia vidutinio vertinimo, o tokie ugdymo metodai kaip lyderystės, komandinio darbo mokymai, simuliaciniai ir praktinio pobūdžio žaidimai bei ugdymo vadovavimo (angl. *coaching*) principas įvardijami, kaip beveik arba niekada nevykstantys. Šie metodai atsiranda reitingų skalės apačioje (žr. 12 priedą).

Taip pat svarbu pažymėti, jog didžiausias skaičius respondentų (79,5%) sutinka arba visiškai sutinka su teiginiu, jog darbuotojai patirties semiasi ir žiniomis dalinasi darbo vietoje su savo kolegomis. Šis mokymosi būdas įvardijamas, kaip dažniausiai pasitaikantis.

Galima daryti prielaidą, jog X organizacija nėra ypatingai linkusi skirti lėšas įvairaus pobūdžio darbuotojų mokymo metodams įgyvendinti. Darbuotojai turi galimybę sudalyvauti išoriniuose renginiuose – seminaruose, konferencijose, tam tikruose kursuose, tačiau dažniausiai patirtis perduodama iš lūpų į lūpas, o tai yra efektyvus ir lėšų nereikalaujantis mokymo būdas.

Kadangi taikomi ugdymo metodai, sprendžiant iš respondentų atsakymų, nepasižymi įvairumu, įdomu iširti, kaip dažnai jie vyksta ir ar yra darbuotojui naudingi.



19 pav. Darbuotojų dalyvavimo mokymuose dažnis

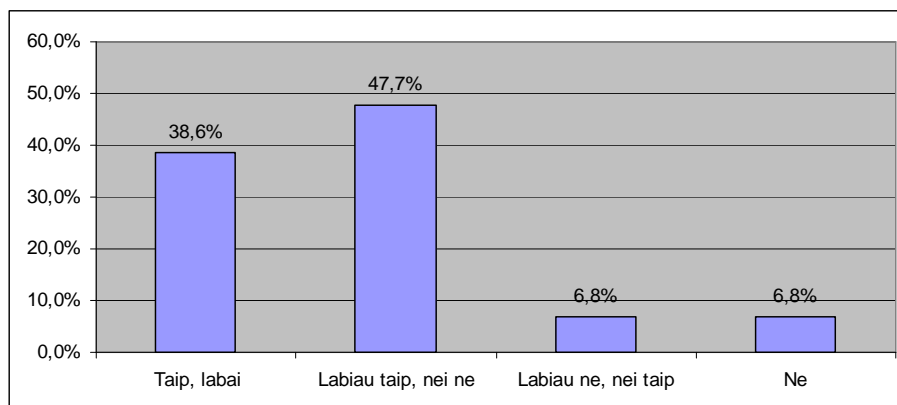
Remiantis tyrimo duomenimis (žr. 19 pav.), didžioji dauguma X organizacijos apklaustų darbuotojų mokymuose ar kursuose dalyvauja kartą per metus (59,1%). 27,3% pažymėjo, jog tobulinasi 2-4 kartus per metus. Nedažnas darbuotojų siuntimas dalyvauti mokomojo pobūdžio renginiuose vėlgi atspindi ribotas lėšas, skiriamas darbuotojų kompetencijoms plėsti. Tačiau vienas kartas per metus taip pat yra reikšmingas, ir negalima būtų kategoriškai teigti, kad darbuotojai visiškai niekur nedalyvauja.

Atlikus Chi-kvadrato testą ir išanalizavus koreliacinius ryšius, nustatytas statistiškai patikimas skirtumas tarp mokymų dažnumo ir respondentų amžiaus (Chi kv. 57,751, df 9, $p < 0,005$). Išanalizavus

procentinių dažnių lentelę, galima teigti, jog darbuotojai, priklausantys 26 – 40 m. amžiaus grupei, statistiškai dažniau dalyvauja įvairaus pobūdžio mokymuose ar stažuotėse, nes yra aktyviausi ir labiausiai suinteresuoti mokymosi ir tobulėjimo galimybėmis bei asmeniniu ir profesiniu konkurencingumu. Minėtos amžiaus grupės darbuotojų iniciatyvumas ir įtraukimas jau buvo aptartas aukščiau šiame darbe. Tuo tarpu bent kartą per metus tobulintis stengiamasi išsiųsti bent kelis darbuotojus iš visų amžiaus grupių. Taip pat tarp respondentų amžiaus grupės ir mokymų dažnumo pastebėtas stiprus koreliacinis ryšys ($r=0,838$, $p<0,05$). Duomenis galima būtų interpretuoti teigiant, jog didėjant darbuotojo amžiui, jam vis rečiau suteikiama mokymosi ir tobulėjimo galimybė. Reikia pastebėti, jog tarp vyresnio amžiaus (nuo 55 metų) apklaustųjų, penktadalis (22,2%) teigia, jog niekada nedalyvavo jokiuose mokymuose.

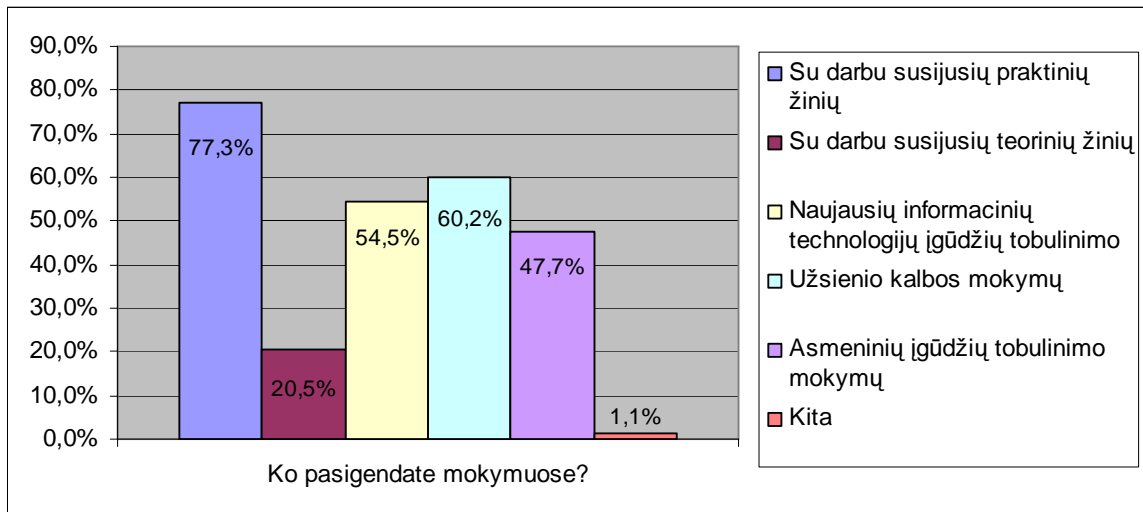
Statistiškai patikimas skirtumas (Chi kv. 44,235, df 9, $p<0,05$) bei silpnas atvirkštinis koreliacinis ryšys ($r=-0,238$) taip pat pastebimas tarp mokymų dažnumo ir respondentų darbo stažo. Statistiškai daugiausiai darbuotojų, dirbančių iki 5 metų, turi galimybę mokytis nuo vieno iki keturių kartų per metus. Bent vieną kartą į metus stengiamasi išsiųsti į mokymus įvairų darbo stažą turinčius darbuotojus. Tačiau nevertėtų atmesti prielaidos, jog didėjant darbo stažui, galimybė tobulintis mažėja, kadangi šiuolaikinėje aplinkoje ir rinkoje reikalingi jauni, ambicingi ir imlūs, greitai prisitaikantys, bei turintys pakankamą darbo stažą darbuotojai. Šiuos darbuotojus kaip tik ir galima priskirti 26-40 m. amžiaus grupei.

Kad ir koks būtų dalyvavimo šviečiamuosiuose renginiuose dažnumas, didžioji dalis respondentų pažymėjo, kad renginiai, kuriuose jiems teko dalyvauti, jiems buvo naudingi (teigiamai atsakė 86,3% visų tiriamųjų) (žr. 20 pav.).



20 pav. Ugdomųjų renginių nauda darbuotojams

Aukštas naudingumo procentas rodo darbuotojų pasitenkinimą numatyta mokymų programa. Tačiau darant prielaidą, kad ne visi kursai ar stažuotės atneša šimtaprocentinę naudą, respondentų buvo klausama, ar yra specifinių dalykų (žinių), kurių jie mokymuose pasigenda? Atsakymų rezultatai pavaizduoti 21 paveiksle:



21 pav. Mokymuose pasigendamas specifinių žinių ir gebėjimų tobulinimas

Respondentų atsakymai atskleidžia, jog egzistuoja didelis įvairaus pobūdžio žinių trūkumas – pradedant nuo su darbu susijusių praktinių žinių (77,3%) iki užsienio kalbos (60,2%) ir informacinių technologijų taikymo (54,5%) žinių. Darbuotojai taip pat mielai pasimokytų asmeninių įgūdžių tobulinimo meno bei norėtų gauti teorinių su darbu susijusių žinių. Galima būtų teigti, jog organizuojami mokymai, kuriuose dalyvauja X organizacijos darbuotojai, galbūt naudos ir duoda, tačiau nėra visai tai, ko reikia auditorijai. Norėdama pasiekti geriausių išmokymo rezultatų, organizacija privalo tikslingai ir apgalvotai pasirinkti metodus ir priemones, kurios užtikrintų mokymų efektyvumą. X organizacijos darbuotojų buvo klausiami apie jiems patrauklius ir naudingus mokymo(-si) būdus. Suskaičiavus respondentų atsakymus ir išvedus vidutinius įverčius (14 priedą.) paaiškėjo, kad patys naudingiausi ir patraukliausi mokymo(-si) būdai yra labiau praktinio pobūdžio. Darbuotojai mano, kad efektyviausiai jie mokytųsi nagrinėdami konkrečias problemines situacijas (reitingas – 4,64), praktinių užsiėmimų darbo grupėse metu (reitingai atitinkamai – 4,55 ir 4,23). Kaip efektyvi ir patraukli mokymosi priemonė daugelio respondentų įvardintos stažuotės į užsienį, kurių metu galimas patirties perėmimas iš užsienio partnerių ar kitų specialistų (reitingas – 4,14) bei mokymasis iš savo ilgiau dirbančių kolegų (reitingas – 4,15). Labiau tradicinius mokymo(-si) metodus, tokius kaip paskaitą, seminarus, konferencijas darbuotojai linkę vertinti vidutiniškai, tačiau vistiek sutinka, kad šios priemonės efektyvios (žr. procentines išraiškas 15 priede). Kaip mažiausiai patrauklūs mokymo(-si) metodai įvardijami nuotolinis mokymas(-is) (reitingas – 3,39) bei ugdomasis vadovavimas (*coaching'as*) (reitingas – 3,26). Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo metu buvo išsiaiškinta, jog darbuotojai mokytis dažniausiai siunčiami į išorinius kursus, seminarus ar konferencijas, galima daryti prielaidą, kad su nuotolinio mokymosi galimybėmis respondentai nėra gerai susipažinę, todėl nėra tikri, kaip tokį mokymą vertinti. Arba tikėtina, kad daugumos nuomone nuotolinis mokymas nėra patrauklus ar efektyvus dėl labai paprasto dalyko – jei tai internetinis mokymas, galbūt vyrauja nuomonė, kad sudėtinga yra save motyvuoti ir

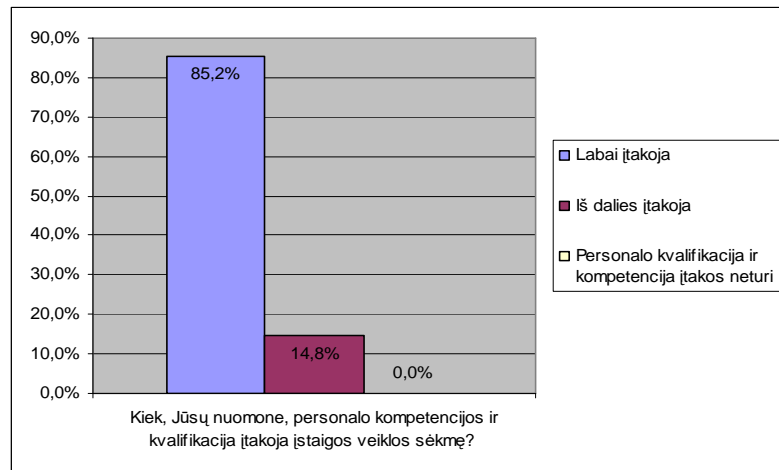
prisijungti, nes dažnai kai reikia pradėti mokytis, atsiranda svarbesnių šalutinių reikalų. Nuotolinis mokymasis, nors ir literatūroje laikomas inovatyvia ir efektyvia priemone, visgi reikalauja besimokančiojo savarankiškumo ir disciplinos, tai gali būti žemo šio metodo reitingo tarp respondentų priežastimi.

Kalbant apie ugdomąjį vadovavimą, respondentų reitingavimas yra priešingas nei ugdomasis vadovavimas pozicionuojamas tarp mokymo ir ugdymo metodų šiuolaikinių teoretikų ir praktikų. Tai taip pat yra naujas, efektyvus, novatoriškas ugdymo metodas, tačiau jo žemą reitingą galėtų lemti kelios priežastys: pirma, X organizacijos darbuotojai iš viso nėra, arba yra mažai girdėję apie šį metodą, todėl negalėjo spręsti apie jo patrauklumą ir naudingumą; antra, ne visoms organizacijoms ugdomasis vadovavimas yra tinkamas metodas. Norint, kad ugdomasis vadovavimas veiktų efektyviai, turi egzistuoti tam tikras ryšys tarp vadovo ir darbuotojo, vadovas turėtų būti aukšto lygio, gerai įvaldęs ugdomojo vadovavimo principus.

Gavus respondentų atsakymus apie juos dominančius ir jiems patrauklesnius mokymo(-si) metodus, statistinės analizės būdu buvo bandoma nustatyti egzistuojantį statistinį tarpusavio sąryšį tarp mokymo metodų patrauklumo ir naudingumo (žr. 16 priedą). Didžioji dauguma metodų turi silpną teigiamą tarpusavio koreliaciją kai $p < 0,01$ ir $p < 0,05$. Svarbu pabrėžti, kad tarp kelių metodų pastebimas stipresnis sąryšis. Ypatingai tai pažymėtina apie praktinio pobūdžio mokymą(-si): vidutiniškai stiprus teigiamas tarpusavio sąryšis matomas tarp mokymo(-si) darbo grupėse ir mokymo(-si) žaidžiant simuliacinius žaidimus ($r = 0,639$, $p < 0,01$). Respondentai, sutinkantys, kad konkrečių situacijų nagrinėjimas yra efektyvus, taip pat statistiškai patikimai sutinka, kad efektyvūs yra ir praktiniai užsiėmimai. Teigiama statistiškai patikima koreliacija tarp minėtų metodų taip pat yra vidutiniškai stipri ($r = 543$, $p < 0,01$). Šiek tiek silpniau, bet taip pat statistiškai patikimai praktiniai užsiėmimai susiję su darbu grupėse ($r = 421$; $p < 0,01$). Vidutinio silpnumo statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys egzistuoja ir tarp teorinio pobūdžio mokymo(-si), pvz.: paskaitos ir konferencijų ir seminarų ($r = 405$; $p < 0,01$). Apibendrinant minėtus statistinius sąryšius galima daryti prielaidą, kad respondentas, kuriam priimtinesnis mokymo būdas yra teorinio (arba praktinio) pobūdžio, taip pat pritaris ir kito panašaus teorinio (arba praktinio) pobūdžio būdo naudojimui.

Strateginis ŽIV aspektas organizacijoje X: darbuotojų perspektyva. Analizuojant mokslinę literatūrą buvo nustatytas stiprus ŽIV ryšys su organizacijos veiklos strategija. Kaip jau minėta, tai yra strateginis ŽIV. Remiantis Garavan (1991) pateiktu SŽIV apibrėžimu (žr. 29 psl), respondentams anketinės apklausos metu buvo pateikti klausimai, susiję su jų strateginiu įsitraukimu į organizacijos tikslų siekimą.

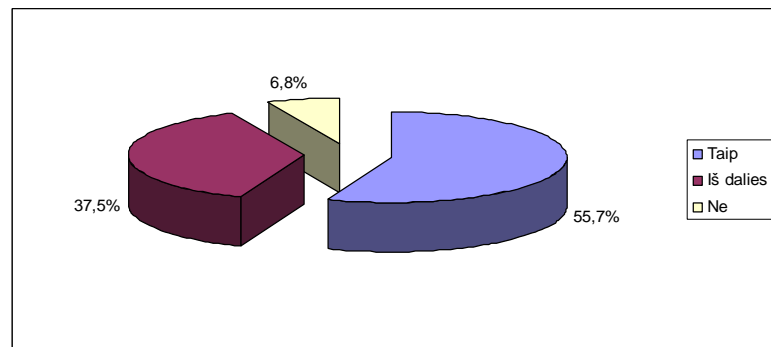
Vienas iš klausimų siekė įvertinti, ar respondentai sutinka, kad personalo kompetencijos ir kvalifikacija įtakoja organizacijos veiklos sėkmę. Tiriamųjų požiūris atsispindi 22 paveiksle.



22 pav. Respondentų nuomonė apie personalo kompetencijų ir kvalifikacijos įtaką organizacijos veiklos sėkmei

Kaip matyti, dauguma darbuotojų (85,2%) sutinka, kad kompetetingas personalas daro nemažą įtaką organizacijos veiklai, ir tik nedidelė dalis (14,8%) mano, kad įtaka galima tik iš dalies. Manančių, jog darbuotojų kvalifikacija ir kompetencijos įtakos organizacijos sėkmei neturi, nebuvo.

Atliekant tyrimą buvo įdomu ir svarbu išsiaiškinti, kokia dalis X organizacijos personalo yra susipažinusi su organizacijos vizija, misija, ir strateginiais tikslais bei koku lygmeniu jie yra įtraukiami į organizacijos veiklos planavimą ir planų kūrimą.

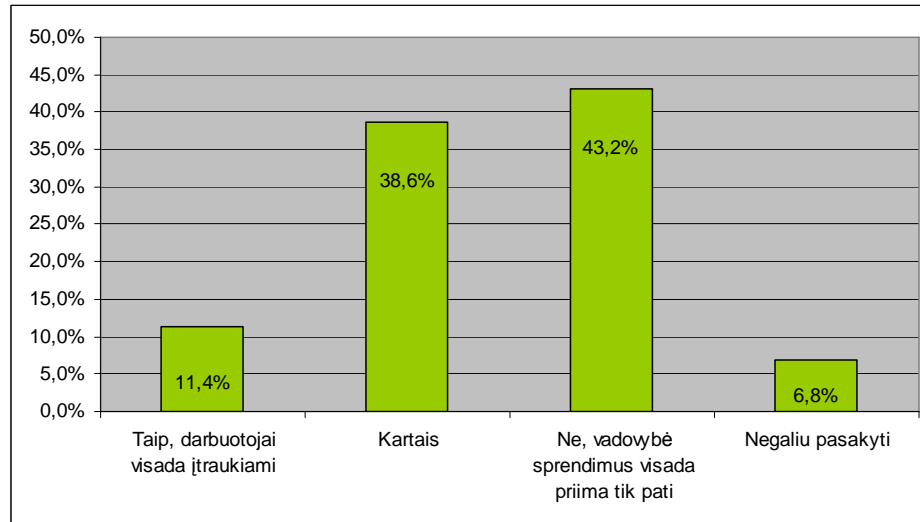


23 pav. Respondentų X organizacijos veiklos misijos, vizijos ir strateginių tikslų žinojimas

Gauti atsakymai (žr. 23 pav.) atskleidžia, jog didžioji dauguma X organizacijoje dirbančio personalo žino (55,7%) arba bent iš dalies yra susipažinę (37,5%) su X organizacijos misija vizija ir veiklos strategija. Tarp respondentų atsirado ir tokių, kurie šios informacijos neturi (6,8%), tačiau šis skaičius darbuotojų yra gana nedidelis, todėl visumai įtakos neturi. Galima daryti prielaidą, kad X organizacijos darbuotojai turi suvokimą apie X organizacijos veiklos kryptis ir misiją bei yra informuoti apie organizacijos viduje vykstančius procesus bent jau iš dalies.

Analizuojant, ar darbuotojai yra įtraukiami į X organizacijos veiklos planavimą ir sprendimų priėmimą (žr. 24 pav.), paaiškėjo, jog beveik pusė (43,2%) apklausto X organizacijos personalo teigia, kad darbuotojai niekada neįtraukiami į veiklos planavimą ir vadovybė sprendimus priima savo nuožiūra ir pati, kai tuo tarpu daugiau nei 38 % respondentų mano, kad jie kartais yra įtraukiami. Tokias panašias

nuomones galėtų sąlygoti supratimas apie įtraukimą į organizacijos tikslų nustatymą ir jų įgyvendinimą. Dažniausiai pasitaiko būtent toks modelis, kai organizacijos vadovybė veiklą planuoja, nustato tisklus, ir į šį procesą darbuotojų neįtraukia. Darbuotojai yra įtraukiami jau tikslų įgyvendinimo fazėje, jų nuomonė yra išklausoma. Tačiau šiame tyrime remsimės daugumos duomenimis ir teigsime, jog vis dėlto X organizacijoje darbuotojai į veiklos planavimą ir sprendimų priėmimą neįtraukiami.

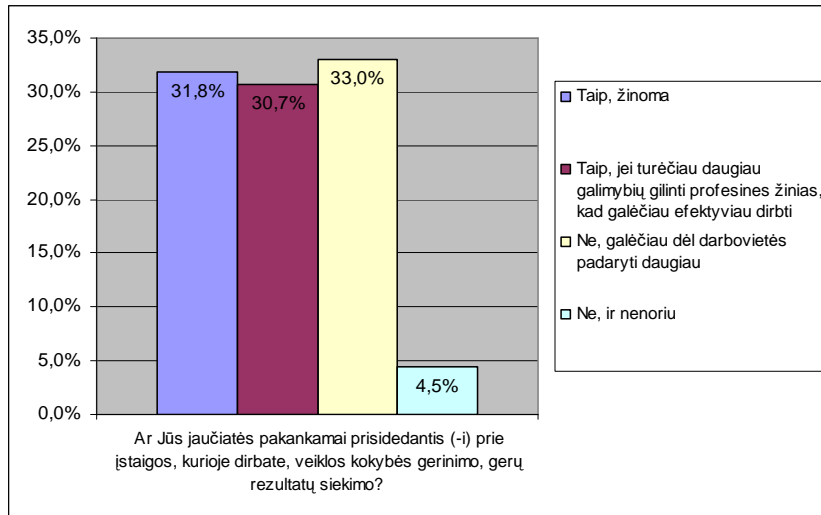


24 pav. Darbuotojų įtraukimas į X organizacijos veiklos planavimą ir sprendimų priėmimą

Respondentų buvo prašoma nurodyti, ar jie jaučiasi pakankamai prisidedą prie X organizacijos veiklos kokybės gerinimo bei gerų rezultatų siekimo (žr. 25 pav.). Vertinant atsakymų pasiskirstymą į šį klausimą galima teigti, jog respondantai susiskirstę į tris beveik lygias grupes: 31,8% jaučiasi pakankamai prisidedantys prie organizacijos veiklos ir rezultatų gerinimo; 30,7% teigia, kad yra pakankamai motyvuoti dirbti savo organizacijos labui, tačiau jiems trūksta profesinių žinių, kad galėtų dar efektyviau dirbti. Šios nuomonės besilaikančių darbuotojų skaičius galėtų taip pat atspindėti ir X organizacijoje egzistuojančio poreikio mokytis mastą.

Trečdalis respondentų (33,0%) tvirtina, kad jie nepakankamai prisideda prie organizacijos veiklos gerinimo, tačiau yra atsidavę darbdaviui ir taip pat motyvuoti geriau dirbti. Prielaida, kodėl jie nesijaučia pakankamai prisidedantys, galėtų būti paremta motyvacijos, profesinių žinių, atlygio trūkumu.

Respondentų tarpe buvo 4,5% asmenų, kurie teigia nesijaučiantys organizacijos veiklos įgyvendinimo dalimi ir net nenorintys to. Šitokio požiūrio priežastys galėtų būti įvairios: galbūt darbuotojas nesijaučia vertinamas kolektyve, galbūt nesieja savo ateities su šia organizacija ir nemato joje karjeros perspektyvų, o galbūt tai žmonės, priklausantys tai darbuotojų kategorijai, kuriai darbas reiškia tik pragyvenimo šaltinį, ir kuri nesuinteresuota dalyvauti organizacijos vidaus gyvenime.



25 pav. Darbuotojų prisidėjimas prie X organizacijos veiklos kokybės gerinimo bei gerų rezultatų siekimo

ŽIV sistemos X organizacijoje trūkumai: darbuotojų nuomonė. Vienas iš tyrimo uždavinių buvo įvertinti ŽIV sistemos trūkumus X organizacijoje. Tuo tikslu darbuotojų buvo prašoma pateikti savo pasiūlymus organizacijai siekiant tobulinti ŽIV sistemą. Vertinant darbuotojų atsakymus į šį atvirą klausimą, ryškesni žemiau pateikti atsakymų fragmentai:

„Turi būti aiškiai įvardyta, kas atsakingas už mokymus, kokios yra galimybės tobulėti. Reikėtų skirti daugiau lėšų kvalifikacijos kėlimui“

„Vadovybei reikėtų daugiau tartis su eiliniais darbuotojais, pasidalinti organizacijos vizija su visais, reikėtų daugiau aiškumo įstaigoje, labiau rūpintis darbuotojų kvalifikacija...“

„Visų pirma suburti kompetetingų personalistų skyrių, kurie rūpintųsi netik darbuotojų priėmimu į darbą ir pan. bet ir darbuotojų motyvacijos skatinimu, kompetencijų kėlimu, taip pat prisidėtų prie stiprios organizacijos kultūros kūrimo. Darbas turėtų būti efektyviau organizuojamas, reiktų vertinti darbuotojus, juos rotuoti, norėtųsi, kad kolektyvas atsinaujintų jaunais specialistais. ir t.t. ir pan. Manau, kad žmogiškųjų išteklių vadyba organizacijoje yra neefektyvi, reikia tai tobulinti.“

„Norėtųsi, kad darbuotojas būtų vertinamas, kad būtų domimasi jo reikmėmis, atsižvelgiama į jo norus šviestis ir tobulėti. Įvairaus pobūdžio mokymai, paskaitos, seminarai, praktiniai užsiėmimai tikrai duotų daug naudos“

„<...> sukurti personalo ugdymo sistemą, daugiau dėmesio skirti atliekamų darbų kokybei, labiau gerbti, motyvuoti darbuotojus, aiškiau formuluoti tikslus ir užduotis“

„Neatsižvelgti į asmenines simpatijas – antipatijas“

„Kalbėtis su darbuotojais, išsiaiškinti jų poreikius. Keisti personalo valdymo sistemą. Kurti motyvacinę sistemą“

„Darbuotojo sisteminga motyvacija, normuotas darbo laikas ir darbo krūvis“

„<...> sistemingumo, nuoseklumo“

Apibendrinant pateiktus darbuotojų atsakymų fragmentus galima teigti, jog darbuotojai išvelgia tokius trūkumus, susijusius su jų darbu ir ugdymo sistema organizacijoje:

- organizacijoje nėra gerai išvystytos vidinės komunikacijos, ko pasekoje darbuotojai yra menkai informuojami apie organizacijos padalinių veiklą, atsakomybės ribas.
- stinga informacijos ir aiškumo darbuotojų mokymo srityje: neaišku, kas už tai atsakingas, kokios galimybės mokytis ir tobulėti;
- nepilnai įsiklausoma į darbuotojų poreikius ir norus, galimybės šviestis ribotos, ugdymo priemonės neįvairios, įvardijamas ir per mažas ugdymui skiriamų lėšų kiekis.
- darbuotojų atsakymuose taip pat išvelgiamas nepasitenkinimas darbo organizavimu, tikslų formulavimu, personalo vertinimo bei motyvavimo sistema, nevykstančiu kolektyvo atsinaujinimu.

3.3. Tyrimo išvados

Iš atliktos empirinės X organizacijos darbuotojų apklausos rezultatų, bei darbuotojų pateiktų pastabų išplaukia tokios išvados apie ŽIV sistemą tiriamoje organizacijoje:

- Nors daugumos X organizacijos darbuotojų nuomone, jiems užtenka profesinių žinių, darbuotojai turi teigiamą nuostatą mokymuisi ir daugelis individualiai mokosi asmeniniais ir profesiniais tikslais, tačiau mažą dėmesį jų poreikiams darbo vietoje labiausiai sieja su darbdavio nesuinteresuotumu, o tai sąlygoja menką integracijos lygį tarp individualaus ir organizacinio ŽIV lygmenų organizacijoje.
- Darbuotojų motyvaciją mokytis lemia mokymosi, kaip tobulėjimo, asmeninio konkurencingumo didinimo, įsitvirtinimo darbo rinkoje instrumento suvokimas, taip pat noras išvengti klaidų darbe bei prisidėti prie sėkmingos organizacijos veiklos.
- X organizacijoje nėra vientisos struktūrizuotos ŽIV sistemos, darbuotojų ugdymui taikomos tik atskiros priemonės, darbuotojų nuomone, ŽI valdymo sistema organizacijoje nėra efektyvi, jie nėra pakankamai informuoti apie kitų padalinių, o taip pat ir personalo skyriaus veiklą, nėra pakankamos vidinės komunikacijos tarp organizacijos vadovybės ir žemesnio rango darbuotojų.
- X organizacijoje mokymasis skatinamas dažniausiai tik jaunesnio amžiaus ir trumpesnį darbo stažą turinčių darbuotojų tarpe, nėra įtraukiami vyresnio amžiaus darbuotojai.
- Darbuotojo kompetencijos nėra vertinamos sistemiškai.
- Dažniausiai naudojama ugdymo forma – siuntimas į seminarus, konferencijas, kursus, kurie ne visada atspindi darbuotojo poreikius.

- Darbuotojai pripažįsta, kad organizacijoje taikomi tradiciniai mokymo metodai (teorinės paskaitos, seminarai, konferencijos) yra naudingi, tačiau jie taip pat įsitikinę, jog daugiausia naudos jiems atneštų praktinio pobūdžio mokymai.
- Didžioji dauguma darbuotojų yra susipažinę su X organizacijos veiklos strategija bei misija, tačiau yra retai kada įtraukiami į planų kūrimą ir įgyvendinimą.

Iškelta *hipotezė*, kad X organizacija yra suinteresuota darbuotojų ugdymu, tačiau ŽIV sistema nėra pakankamai išplėtotą, kad pilnai atskleistų darbuotojų potencialą ir leistų efektyviai siekti organizacijos veiklos rezultatų, iš dalies pasitvirtina. Organizacijos strateginiame veiklos plane teigiama, jog „siekiant išlaikyti tinkamą specialistų kvalifikaciją ir tobulinti jų gebėjimus, būtina ieškoti galimybių įdiegti nuolatinio kvalifikacijos tobulinimo sistemą“, tai rodo galimai egzistuojantį organizacijos suinteresuotumą, tačiau šiuo metu tai yra tik siekiamybė. Darbuotojai šio suinteresuotumo nejaučia. Tyrimo metu gauti rezultatai atskleidžia darbuotojų nuomonę, jog strateginiame plane numatytas minėtasis tikslas dar nėra pilnai įgyvendintas.

IŠVADOS

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

1. Šiuolaikiniai mokslininkai žmogiškųjų išteklių vystymo sampratą traktuoja nevienareikšmiškai, aiškina ir interpretuoja įvairiai. Akcentuojama, jog tai daugiau nei vien darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas. Žmogiškųjų išteklių vystymas – tai daugiaaspektė koncepcija, apimanti platų sričių spektrą: investavimą į organizacijos žmogiškuosius išteklius ir jų gebėjimus, organizacijos veiklos ir darbuotojų darbo efektyvumo didinimą, pasitelkiant ugdymo priemones, mokymosi ir tobulėjimo skatinimą tiek darbinėje, tiek asmeninėje aplinkoje siekiant prisitaikyti prie aplinkos ir rinkos pokyčių, ir ryšį su organizacijos veiklos strategija siekiant sėkmingo jos įgyvendinimo.
2. Egzistuoja trys pagrindiniai teoriniai požiūriai į žmogiškųjų išteklių vystymą: į mokymąsi orientuotas požiūris, į darbo rezultatus orientuotas požiūris, ir strateginis požiūris, kurių kiekvienas atspindi skirtingus ŽIV tikslus.
3. Literatūroje išskiriami keli galimi ŽIV analizės lygmenys, kuriuose skiriasi naudos gavėjas: individualus lygmuo ir organizacinis lygmuo. Individualiame ŽIV lygmenyje skatinamas darbuotojo kaip individo mokymasis, asmeninių savybių ir kompetencijų tobulinimas, žinių, panaudojamų ir profesinėje veikloje įgyjimas. Organizacinis lygmuo akcentuoja organizacijos kaip visumos mokymąsi taikant vystymo priemones, padedančias organizacijai realizuoti savo siekius ir užsibrėžtus tikslus. Taip pat išskiriami visuomeninis, nacionalinis ir tarptautinis ŽIV lygmenys.
4. Žmogiškųjų išteklių vystymo sistema organizacijoje susideda iš šių pagrindinių aspektų: kompetencijų vertinimo, mokymo ir ugdymo poreikio nustatymo ir planavimo, mokymo ir ugdymo formų ir tipų parinkimo, mokymų organizavimo, įgyvendinimo ir vertinimo. Svarbu sistemingai įgyvendinti visus šiuos sistemos etapus, kad būtų pasiekti optimalūs žmogiškųjų išteklių vystymo rezultatai.
5. Tiriamoje X organizacijoje nėra sukurtos vientisos žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos, kuri leistų efektyviai ugdyti joje dirbančius darbuotojus.
6. X organizacijoje pastebimi šie trūkumai, susiję su žmogiškųjų išteklių vystymo sistema:
 - nėra sukurtas struktūrizuotas ir aiškus kompetencijų vertinimo modelis;
 - nėra pakankamai atsižvelgiama į darbuotojų poreikį mokytis,
 - mokymasis daugiausia skatinamas jaunesnio amžiaus grupėse;

- naudojamos tradicinės mokymų formos (paskaitos, seminarai), trūksta praktinio pobūdžio ugdymo priemonių, vengiama inovatyvių ugdymo metodų diegimo ir naudojimo;
- mokymai organizuojami retai.
- organizacijos darbuotojai yra motyvuoti mokytis ir tobulėti, tačiau dažniausiai užsiima savišvieta, vertindami darbdavio suinteresuotumą jų ugdymo atžvilgiu kaip per menką.
- neigiamą darbuotojų vertinimą lemia silpna vidinė komunikacija ir informacijos sklaida tarp struktūrinių padalinių, menkas darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklos planų kūrimą ir įgyvendinimą.

Tyrimo rezultatai skatina pateikti rekomendacijas organizacijos ŽIV sistemos kūrimui bei tobulinimui.

REKOMENDACIJOS

Atlikto empirinio tyrimo metu nustatius žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos trūkumus X organizacijoje, galima pateikti tokias rekomendacijas šios sistemos tobulinimui:

- Sukurti konkretų ŽIV planą ir strategiją. Susisteminti darbuotojų ugdymo procesą įtraukiant visus sisteminius ugdymo aspektus.
- Sukurti su organizacijos vizija, misija, vertybėmis ir strategija susietą kompetencijų modelį, su kuriuo supažindinti darbuotojus visose organizacijos grandyse, kad būtų aišku, kokios kompetencijos reikalingos sėkmingai organizacijos veiklai užtikrinti, ir kaip jos yra vertinamos.
- Turint sukurtą reikalingų kompetencijų modelį, atitinkamai sudaryti ir ugdymo poreikio nustatymo schemą, numatyti būdus, kuriais remiantis bus įvertinamas darbuotojų mokymo(-si) poreikis, kad būtų galima kryptingai organizuoti ugdymo procesą, tikslingai parenkant tinkamiausius metodus. Ugdymo poreikio nustatymo procese atsižvelgti į visų amžiaus grupių darbuotojų poreikius ir pageidavimus.
- Suteikti galimybę mokytis dažniau nei kartą metuose, sudaryti darbuotojams mokymų pasirinkimo galimybę, atsižvelgiant į jų poreikius ir trūkstamas žinias.
- Pasirenkant ugdymo formas ir būdus neapsiriboti vien tradiciniais metodais. Organizuoti įvairesnius mokymus, taikyti inovatyvias mokymo(-si) priemones, daugiau praktinių užsiėmimų. Diegti nuotolinį mokymą, skatinti mentoriavimą, savitarpio pagalbą, žinių perdavimo sistemą darbuotojų tarpe. Vadovams ir padalinių vadovams susipažinti su ugdymo vadovavimo principais ir įvertinti tokio vadovavimo pritaikymo galimybę organizacijoje.
- Tobulinti informacijos sklaidą apie mokymo(-si) ir ugdymo galimybes darbuotojams, skatinti ir motyvuoti mokytis. Į ugdymo galimybių suteikimą žvelgti kaip į vieną iš darbuotojų motyvavimo priemonių.
- Tobulinti informacijos sklaidą apie organizacijos veiklą: supažindinti darbuotojus su organizacijos vizija, misija, strateginiais tikslais, maksimaliai įtraukti juos į šių tikslų siekimą panaudojant jų žinias, gebėjimus ir patirtį.
- Stiprinti vidinę komunikaciją tarp visų organizacijos struktūrinių padalinių ir administracijos.

LITERATŪRA

1. **Armstrong M.** Strategic human resource management: guide to action / 4th ed. – London: Kogan Page, 2008. – 194 p. – ISBN 9780749445119
2. **Bagdonas E., Bagdonienė L.** Administravimo principai. – Kaunas: Technologija, 2000. – 228 p. – ISBN 9986138140
3. **Bakanauskienė I.** Personalo valdymas: vadovėlis. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008. – 343 p. – ISBN 9789955124313
4. **Baležentis A.** Inovatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje // Viešoji politika ir administravimas, 2008, Nr. 26, p. 97-104, ISSN 1648-2603. URL: www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239499
5. **Bierema L. L., Eraut M.** Workplace-Focused Learning: Perspective on Continuing Professional Education and Human Resource Development // Advances in Developing Human Resources, 2004, Vol. 6, No. 52, p. 52-68. <http://adh.sagepub.com/content/6/1/52.full.pdf+html> [žiūrėta 2010 10 15]
6. **Chalofsky N.** A Unifying Definition for the Human Resource Development Profession // Human Resource Development Quarterly, 1992, Vol. 3, No 2., p. 175-182. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=119&sid=1c69cbc3-51cf-43f6-8816-eff1836044d8%40sessionmgr104> [žiūrėta 2010 09 21]
7. **Dessler G.** Personalo valdymo pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – p. 155-185. – ISBN 9986-850-36-3
8. **Dilworth L.** Searching for the Future of HRD // Advances in Developing Human Resources, Vol. 5, 2003, p.241-244. <http://adh.sagepub.com/content/5/3/241.full.pdf+html> [žiūrėta 2010 09 21]
9. **Drucker P.F.** Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. – Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ Rgrupė, Tallinn: Goldratt Baltic Network, 2004. – 230 p. – ISBN 9949105331
10. **Exploring corporate strategy : text and cases** / Gerry Johnson, Kevan Scholes. – 3rd ed. – New York (N.Y.): Prentice-Hall, 1993. – ISBN 013297441X
11. **Garalis A.,** Žmogiškųjų išteklių ugdymo svarba ir nuolatinio mokymo(si) organizavimas // Mokytojų ugdymas, 2004, Nr. 3, p.18-28, ISSN 1822-119X
12. **Garavan T. N.** A Strategic Perspective on Human Resource Development // Advances in Developing Human Resources, 2007, no. 9, p. 11-30. <http://adh.sagepub.com/cgi/content/abstract/9/1/11> [žiūrėta 2008 12 15]

13. **Garavan T. N. et al.** Exploring Human Resource Development A Levels of Analysis Approach // Human Resource Development Review, 2004, Vol. 3, No. 4, p. 417-441.
<http://hrd.sagepub.com/cgi/content/abstract/3/4/417> [žiūrėta 2010 09 13]
14. **Garavan T. N. et al.** Exploring Perspectives on Human Resource Development: An Introduction // Advances in Developing Human Resources, 2007, no. 9, p. 3-10.
<http://adh.sagepub.com/cgi/content/abstract/9/1/3> [žiūrėta 2009 01 04]
15. **Garavan T. N. et al.** Human Resource Development Literature: Current Issues, Priorities and Dilemmas // Journal of European Industrial Training, 1999, p. 169-179.
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0590&volume=23&issue=4/5&articleid=836982&show=html> [žiūrėta 2009 01 04]
16. **Garavan T. N., Costine P., Heraty N.** The Emergence of Strategic Human Resource Development // Journal of European Industrial Training, 1995, Vol. 19, No. 10, p. 4-10.
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8&hid=119&sid=1c69cbc3-51cf-43f6-8816-eff1836044d8%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=1716637> [žiūrėta 2010 09 13]
17. **Ginevičius R. ir kiti.** XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Vilniaus Gedimino technikos universitetas - Vilnius: Technika, 2006, p. 475 – 499. - ISBN 9955280573
18. **Grieves J.** Strategic Human Resource Development. – London: SAGE Publications, 2003. – 210 p. – ISBN 0761949445
19. **Gubickaitė - Šilingienė V.** Kolektyvinis valdymas: mokomoji knyga. Kauno technologijos universitetas – Kaunas: Technologija, 1998. - 101 p.
20. **Holton, III, E.F.** Clarifying and Defining the Performance Paradigm of Human Resource Development // Academy of Human Resource Development Conference Proceedings, 2000, p. 17-25. <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED441087.pdf> [žiūrėta 2010 10 03]
21. **Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organizations** / 2nd ed. / Edited by John P. Wilson. – London: Kogan Page Limited, 2004. – 531 p. – ISBN 0749430508
22. **Jagminas J.** Geram valdymui užtikrinti pakanka išsilavinusių žmonių. Žmogiškųjų išteklių vystymas organizacijoms tampa vis svarbesnis // Valstybės tarnybos aktualijos, 2006 spalio, nr. 6, ISSN 1648-8075, p. 57 – 59 URL:
http://www.livadis.lt/livadis/user_dir/File/2006/leidinys/VTA6.pdf
23. **Jucevičienė P.** Besimokantis miestas: monografija. – Kaunas: Technologija, 2007. – 407 p. – ISBN 9955251832

24. **Jucevičius R.** Strateginis organizacijų vystymas. - 2-asis leid. patais. ir papild.- Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. - 456 p. - ISBN 9986418070.
25. **Knowles M. S., Holton III E. F., Swanson R. A.** Suaugęs besimokantysis: klasikinis požiūris į suaugusiųjų švietimą / - Vilnius: Danielius, 2007. - 335 p. - ISBN 9789955476542
26. **Knowles M. S., Holton III E. F., Swanson R. A.** The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development / 6th ed. – London: Elsevier Inc., 2005. – 378 p. – ISBN 0750678372
27. **Lee M.** A Refusal to Define HRD // Human Resource Development International, Vol. 4, No. 3, 2001, p. 327-341.
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&hid=119&sid=1c69cbc3-51cf-43f6-8816-eff1836044d8%40sessionmgr104> [žiūrėta 2010 10 03]
28. **Lynham S.A.** Theory Building in the Human Resource Development Profession // Human Resource Development Quarterly, Vol. 11, No. 2, 2000, p. 159-178.
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=13&hid=119&sid=1c69cbc3-51cf-43f6-8816-eff1836044d8%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=11579107> [žiūrėta 2010 10 03]
29. **Mankin D.** Human Resource Development. - Oxford : Oxford University Press, 2009. – 503 p. - ISBN 9780199283286
30. **Mankin D. P.** A model for human resource development // Human Resource Development International, Vol. 4, No. 1, p. 65-85.
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=18&hid=119&sid=1c69cbc3-51cf-43f6-8816-eff1836044d8%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=6116586#db=bth&AN=6116586> [žiūrėta 2010 10 03]
31. **McCracken M., Wallace M.** Towards a redefinition of strategic HRD // Journal of European Industrial Training, 2000, Vol. 24, No. 5, p. 281-290.
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0590&volume=24&issue=5&articleid=837024&show=html> [žiūrėta 2010 10 25]
32. **McGoldrick et al.** Theorizing Human Resource Development // Human Resource Development International, 2001, Vol. 4, No. 3, p. 343-356.
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=23&hid=119&sid=1c69cbc3-51cf-43f6-8816-eff1836044d8%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=ehh&AN=5888896#db=ehh&AN=5888896> [žiūrėta 2010 10 25]

33. **McGuire D. et al.** Framing Human Resource Development: An Exploration of Definitional Perspectives Using Discourse Analysis // presented at the Irish Academy of Management Conference, University of Ulster, 2001 <http://eresearch.qmu.ac.uk/384/> [žiūrėta 2010 09 17]
34. **McLean G.** HRD: A three-legged stool, an octopus, or a centipede? // Human Resource Development International, Vol. 1, 1998, p. 375-377.
<http://mcleanglobal.com/public/MGC/publications/Octopus%20Editorial%20HRDI.pdf> [žiūrėta 2010 09 17]
35. **McLean G.** National Human Resource Development: What in the World Is It? // Advances in Developing Human Resources, 2004, Vol. 6, No. 3, p. 269-275.
<http://adh.sagepub.com/cgi/content/abstract/6/3/269> [žiūrėta 2010 08 13]
36. **McLean G.N., McLean L.** If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? // Human Resource Development International, Vol. 4, No. 3, 2001, p. 313-326. <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=26&hid=119&sid=1c69cbc3-51cf-43f6-8816-eff1836044d8%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=ehh&AN=5888893> [žiūrėta 2010 09 18]
37. **Melnikas B., Smaliukienė R.** Strateginis valdymas: mokomoji knyga. – Vilnius: Generolo Joino Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2007. – 98 p. - ISBN 978 – 9955 – 423 – 65 – 2. URL: http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/Melnikas_Smaliukiene_Strateginis_valdymas.pdf
38. Mokymosi visą gyvenimą memorandumas, www.lssa.smm.lt/docs/Memorandumas_2001.doc [žiūrėta 2009 03 23]
39. **Pečkaitis J. S., Mačerinskienė I.** Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka: mokomoji knyga. – Vilnius: MRU leidykla, 2008. – 63 p. – ISBN 9789955190837
40. Personalo valdymas / sudarė Personalo valdymo profesionalų asociacija - Vilnius: UAB Verslo žinios, [2007-2009] - 2 segtuvas – (Konsultacijos vadovui) – ISBN 9789955460527. 8 skyrius
41. **Rosen E.D.** Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvokos ir praktika. – Vilnius: Knygiai, 2007. – 286 p. – ISBN 9789955443339
42. **Routledge Studies in Human Resource Development: HRD and Learning Organisations in Europe** / Tjepkema S., Stewart J., Sambrook S., Mulder M., ter Horst H., Scheerens J., editors. – London; New York: Routledge, 2002. – 198 p. - ISBN 020322017X
43. **Ruona W. E. A.** Core Beliefs in Human Resource Development: A Journey for the Profession and Its Professionals // Advances in Developing Human Resources, 2000, Vol. 2, No. 3, p. 1-27.
<http://adh.sagepub.com/cgi/content/abstract/2/3/1> [žiūrėta 2010 09 13]
44. **Sakalas A.** Personalo vadyba: vadovėlis. - Vilnius: Margi raštai, 2003. – 296 p. – ISBN 9986-09-254-X

45. **Sakalas A.** Personalo vadyba: vadovėlis. – Vilnius: Margi raštai, 1998. – p. 138-181. – ISBN 9986-09-186-1
46. **Sakalas A., Šilingienė V.** Personalo valdymas: vadovėlis - Kauno technologijos universitetas. - Kaunas: Technologija, 2000. - 205 p. - ISBN 9986138183.
47. **Smith I.** Continuing professional development and workplace learning 7: human resource development – a tool for achieving organizational change // Library Management, Vol. 25, No. 3, 2004, p. 148-151. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-5124&volume=25&issue=3&articleid=859131&show=html> [žiūrėta 2010 09 13]
48. **Stankevičienė A., Lobanova L.** Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga - Vilniaus Gedimino technikos universitetas. - Vilnius: Technika, 2006. - 184 p. - ISBN 9955280158.
49. **Stewart J.** The Current State and Status of HRD Research / The Learning Organization, Vol. 12, No. 1, 2005, p. 90-95 Emerald Group Publishing Limited
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0969-6474&volume=12&issue=1&articleid=882714&show=html> [žiūrėta 2010 09 13]
50. **Swanson R. A.** HRD Theory, Real or Imagined? // Human Resource Development International, 1999, Vol. 2, No. 1, p. 2-5.
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=28&hid=119&sid=1c69cbc3-51cf-43f6-8816-eff1836044d8%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=6684485> [žiūrėta 2010 04 24]
51. **Swanson R. A.** Human Resource Development and Its Underlying Theory // Human Resource Development International, 2001, Vol. 4, No. 3, p. 299-312
52. **Swanson R. A.** Human Resource Development: Performance is the Key // Human Resource Development Quarterly, 1995, Vol. 6, No. 2, p. 207-213.
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=30&hid=119&sid=1c69cbc3-51cf-43f6-8816-eff1836044d8%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=14858768> [žiūrėta 2010 04 24]
53. **Swanson R. A., Holton III, E. F.,** Foundations of Human Resource Development. – San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2001. – 439 p. – ISBN 978-1-57675-075-9
54. **Swart J. et al.** Human Resource Development: Strategy and Tactics. – Amsterdam: Elsevier: Butterworth – Heinemann, 2005. – 392 p. – ISBN 0-7506-6250-6
55. **Šiugždinienė J.** Development and Substantiation of the Human Resource Development Model // Viešoji politika ir administravimas, 2009, Nr. 27, p. 26-35, ISSN 1648-2603. – URL: http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa27/VPA_Nr.27_J.Siugzdiniene_p.26-35.pdf

56. **Šiugždinienė J.** Enabling Characteristics of the Strategic Human Resource Development System // *Filosofija. Sociologija.*, Lietuvos mokslų akademija, 2008. - T. 19, Nr. 2, p.31-40. URL: <http://www.minfolit.lt/arch/16501/16647.pdf>
57. **Tarptautinių žodžių žodynas** / sudarė: Aldona Bendorienė et al. -Vilnius: Alma littera, 2001. - 790 p. – ISBN 9955081007
58. **Teresevičienė M. ir kiti.** *Andragogika : vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams.* - Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2006. - 350 p. - ISBN 9955121211.
59. **Teresevičienė M. ir kiti.** Nuotolinio mokymo(si) taikymo galimybės tęstinio profesinio mokymo plėtrai skatinti: mokslo studija. - Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008. - 131 p. - ISBN 9789955124061.
60. **The Human Resources Glossary: The Complete Desk Reference for HR Executives, Managers, and Practitioners** / 3rd ed. / Edited by William R. Tracey. – Boca Raton; London; New York; Washington, D.C.: St. Lucie Press, 2004. – 824 p. – ISBN 1-57444-351-8
61. **Tight M.** Kertinės suaugusiųjų švietimo ir mokymo idėjos. – Vilnius: Kronta, 2007. -187 p. – ISBN 9789955734505
62. **Understanding Human Resource Development: a Research Based Approach** / Edited by Jim McGoldrick, Jim Stewart, and Sandra Watson. – London; New York: Routledge, 2002. – 407 p. – ISBN 0415226104
63. **Van Der Sluis L.E.C.** Umbrella for Research into Human Resource Development (HRD) // *Human Resource Development International*, Vol. 10, No. 1, 2007, p. 99-106. <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=32&hid=119&sid=1c69cbc3-51cf-43f6-8816-eff1836044d8%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=ehh&AN=24232659> [žiūrėta 2010 09 13]
64. **Virkutytė O.** Mokymasis visą gyvenimą: patirtis ir problemos // *Personalo vadyba*, 2008, Nr. 4, p. 2-6. - ISSN 1392-5385.
65. **Wang X., McLean G.N.** The Dilemma of Defining International Human Resource Development // *Human Resource Development Review*, Vol. 6, No. 1, 2007, 96-108 <http://hrd.sagepub.com/content/6/1/96.full.pdf+html> [žiūrėta 2010 09 26]
66. **Watkins K.E.** Aims, Roles, and Structures for Human Resource Development // *Advances in Developing Human Resources*, 2000, Vol 2, No. 54, p. 54-59. <http://adh.sagepub.com/content/2/3/54.full.pdf+html> [žiūrėta 2010 09 26]
67. **Zuzevičiūtė V., Teresevičienė M.** Suaugusiųjų mokymasis. Andragoninės veiklos perspektyva: mokslo studija. - Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008. - 218 p. - ISBN 9789955123866

Stanevičiūtė D. Žmogiškųjų išteklių vystymo sistema (X organizacijos tyrimas)/ Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2010. – 106 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta daugiadisciplinės koncepcijos – žmogiškųjų išteklių vystymo – samprata, žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos ypatumai ir formavimo aspektai organizacijoje. Teorinėje darbo dalyje atskleista žmogiškųjų išteklių vystymo reikšmė, apžvelgiami vyraujantys teoriniai požiūriai, identifikuoti ir aptarti galimi žmogiškųjų išteklių vystymo analizės lygmenys, susistemintai pateikti įvairių užsienio bei Lietuvos mokslininkų tyrimai. Analitinėje dalyje atliktas empirinis tyrimas pasirinktoje X organizacijoje siekiant nustatyti ir įvertinti žmogiškųjų išteklių vystymo sistemą, atskleisti jos trūkumai bei pateiktos rekomendacijos žmogiškųjų išteklių sistemos tobulinimui.

Raktiniai žodžiai: žmogiškieji ištekliai, žmogiškųjų išteklių vystymas (ŽIV), mokymas ir tobulinimas, individualus mokymas(-is), organizacinis mokymas(-is), ŽIV analizės lygmenys, vystymo sistema

Stanevičiūtė D. Human Resource Development System (X Organization Case Study)/ Master degree thesis in Human Resource Management. Supervisor assoc. prof. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2010. – 106 p.

ANNOTATION

The aim of this Master degree thesis is to analyze and evaluate the multidisciplinary concept of Human Resource Development (HRD), the peculiarities and formation aspects of an HRD system in an organization. The theoretical part of the thesis reveals the essence and theoretical background of HRD, reviews the prevailing theoretical approaches towards the concept, identifies and discusses the possible levels of HRD analysis, systematically presents researches carried out by foreign and Lithuanian scholars. In the analytical part, an empirical case study research is carried out in a selected X organization with the aim to identify and evaluate the HRD system within the organization, reveal its limitations and provide recommendations for the HRD system improvement.

Key words: human resources, human resource development (HRD), training and development, individual learning, organizational learning, levels of HRD analysis, development system.

Stanevičiūtė D. Žmogiškųjų išteklių vystymo sistema (X organizacijos tyrimas)/ Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2010. – 106 p.

SANTRAUKA

Šiuolaikinės žiniomis grįstos ekonomikos kūrime darbuotojai, jų kompetencijos ir žinios, arba kitaip žmogiškasis kapitalas, yra pats svarbiausias įmonės ar organizacijos išteklius, todėl labai svarbu sudaryti sąlygas nuolatiniam kvalifikacijos tobulinimui bei darbuotojų kompetencijų ugdymui.

Žinių visuomenės kūrimasis, pokyčiai, ir didėjanti žmogiškųjų išteklių vystymo ir žinių panaudojimo svarba lemia šio magistro baigiamojo darbo *aktualumą*. Žmogiškųjų išteklių vystymo teoriniai aspektai yra analizuojami daugelio užsienio teoretikų, o praktinis ŽIV taikymas organizacijose stokoja mokslinio tyrinėjimo, kas sąlygoja šio darbo *naujumą*.

Darbo tikslas – nustatyti ir įvertinti žmogiškųjų išteklių vystymo sistemą X organizacijoje. Darbe analizuojama *problema* - ar X organizacijoje yra sistemiškai taikomos šiuolaikinės efektyvios ŽIV priemonės, ar egzistuoja suinteresuotumas darbuotojų ugdymu ne tik organizaciniame, bet ir individualiame lygmenyje? Tikslui pasiekti numatyti šie uždaviniai: 1) apžvelgti vyraujančias žmogiškųjų išteklių vystymo sampratas, skirtingus teorinius požiūrius; 2) išanalizuoti skirtingus galimus ŽIV įgyvendinimo ir analizės lygmenis; 3) apibūdinti ŽIV sistemos formavimo aspektus organizacijoje; 4) atliekant empirinį tyrimą, išanalizuoti ir įvertinti ŽIV sistemą pasirinktoje X organizacijoje ir pateikti jos tobulinimo siūlymus.

Darbe naudoti metodai: teorinės literatūros, mokslinių straipsnių analizė bei apibendrinimas, X organizacijos darbuotojų anketinė apklausa, statistinis tyrimo duomenų apdorojimas ir analizė.

Teorinėje darbo dalyje atskleista žmogiškųjų išteklių vystymo reikšmė, apžvelgiami vyraujantys teoriniai požiūriai, identifikuoti ir aptarti galimi žmogiškųjų išteklių vystymo analizės lygmenys, susistemintai pateikti įvairių užsienio bei Lietuvos mokslininkų tyrimai.

Atliekant tyrimą siekiama patvirtinti arba paneigti tyrimo hipotezę, kad X organizacija yra suinteresuota darbuotojų ugdymu, tačiau žmogiškųjų išteklių vystymo sistema nėra pakankamai išplėta, kad pilnai atskleistų darbuotojų potencialą ir leistų efektyviai siekti organizacijos veiklos rezultatų. Tyrimo hipotezė pasitvirtino iš dalies. Pagrindinė tyrimo išvada: tiriamoje X organizacijoje nėra sukurtos vientisos žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos, kuri leistų efektyviai ugdyti joje dirbančius darbuotojus, todėl būtina imtis veiksmų šią sistemą tobulinti.

Stanevičiūtė D. Human Resource Development System (X Organisation Case Study)/ Master degree thesis in Human Resource Management. Supervisor assoc. prof. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2010. – 106 p.

SUMMARY

In the development process of a new modern knowledge-based economy, the expertise and competencies of employees, in other words, the human capital becomes one of the most important resources of any organization. It is of great importance to create conditions for a continuous employee training and development.

The need of knowledge society creation, emerging changes, and increasing importance of human resource development and utilisation of knowledge causes the *relevance* of this thesis. The theoretical aspects of HRD are analyzed and discussed by a number of academics and practitioners. However, the practical application of HRD in organizations lacks scientific research, which leads to the *novelty* of the present thesis. The *aim* of the thesis is to identify and evaluate the HRD system in X organization. The *problem* analyzed in the thesis is whether modern and effective HRD means are applied in X organization, and whether there is an interest in employee development not only on organizational, but also on individual level. In order to meet the aim, the following *objectives* were established: 1) to review the prevailing theoretical approaches towards the concept of HRD; 2) to analyze different levels of HRD analysis and implementation; 3) describe the aspects of HRD formation in an organization; 4) carry out an empirical research to analyze and evaluate the HRD system in selected X organization, and provide recommendations for improvement. The *methods* used comprise the analysis and generalization of theoretical literature and scientific research papers, the examination of X organization employees opinion by means of a questionnaire, statistical processing and analysis of the research data.

The theoretical part of the thesis reveals the essence and theoretical background of HRD, reviews the prevailing theoretical approaches towards the concept, identifies and discusses the possible levels of HRD analysis, systematically presents researches carried out by foreign and Lithuanian scholars. The research seeks to confirm or refute the hypothesis that X organization is interested in the development of its employees, but the HRD system within the organization is not sufficiently developed to fully disclose the employees' potential and to effectively achieve good performance results. The hypothesis was partly confirmed. The main conclusion arising from the research is that X organization has not yet established a coherent HRD system which would enable it to develop its employees effectively, therefore taking action for improvement is recommended.

PRIEDAI

VYRAUJANTYS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KONCEPCIJOS APIBRĖŽIMAI

	Autorius	Apibrėžimas
1.	Harbison and Myers (1964)	ŽIV yra žinių, įgūdžių, ir visos visuomenės žmonių pajėgumo didinimas. Ekonominiu požiūriu, jis gali būti apibūdinamas kaip žmogiškojo kapitalo augimas ir jo efektyvus investavimas į ekonomikos plėtrą. Politiniu požiūriu, ŽIV parengia žmones suaugusiųjų dalyvavimui politiniuose procesuose, ypač kaip demokratiškus piliečius. Socialiniu bei kultūriniu požiūriais, ŽIV padeda žmonėms gyventi pilnavertiškesnius ir turtingesnius gyvenimus, mažiau ribojamus tradicijų. Trumpai tariant, ŽIV procesai atrakina duris į modernizaciją.
2.	Nadler (1970)	ŽIV yra eilė organizuotų veiklų, skirtų pasiekti elgsenos pokyčius.
3.	Craig (1976)	ŽIV dėmesys sutelktas į pagrindinį tikslą – plėtoti žmogiškąjį potencialą visuose mokymosi visą gyvenimą aspektuose.
4.	Jones (1981)	ŽIV yra sisteminga su darbu susijusių žmogaus gebėjimų plėtra, sutelkianti dėmesį asmeninių ir organizacijos tikslų pasiekimą.
5.	McLagan (1983)	Mokymas ir tobulinimas padeda nustatyti, įvertinti, ir, per planuotą mokymąsi, padėti plėtoti bendrusius gebėjimus, kurie leistų asmenims atlikti dabarties ir ateities darbus.
6.	Chalofsky and Lincoln (1983)	ŽIV disciplina tiria kaip individai ir grupės organizacijose keičiasi mokydami.
7.	Nadler and Wiggs (1986)	ŽIV yra išsami mokymosi sistema, skirta organizacijos žmogiškajam potencialui išlaisvinti. Ši sistema apima tiek netiesioginį mokymąsi (klasėje, imituojant, simuliuojant), tiek patirtinį mokymąsi darbo vietoje, kurie sąlygoja organizacijos išlikimą.
8.	Swanson (1987)	ŽIV yra organizacijos veiklos rezultatų gerinimas per savo personalo gebėjimus. ŽIV apima veiklą, susijusią su darbo struktūra, gabumais, patirtimi ir motyvacija.
9.	Jacobs (1988)	Žmogaus darbo atlikties technika yra žmogaus veiklos sistemos kūrimas, ir iš to išplaukiančių sistemų valdymas naudojant sisteminių požiūrį, siekiant organizacinių ir individualių tikslų.
10.	R. Smith (1988)	ŽIV susideda iš tiesioginių ir netiesioginių, mokymo ir/arba individualių programų ir veiklų, kurios teigiamai veikia asmens tobulėjimą ir organizacijos produktyvumą bei pelną.
11.	McLagan (1989)	ŽIV yra integruotas mokymo ir tobulinimo, karjeros vystymo bei organizacinės plėtros panaudojimas, siekiant gerinti individualų ir organizacinį efektyvumą.
12.	Watkins (1989)	ŽIV yra tyrimų sritis, atsakinga už ilgalaikio, su darbu susijusio individualaus, grupinio ar organizacinio mokymosi skatinimą. Žvelgiant iš tokios perspektyvos, ši sąvoka apima rengimo, karjeros ir organizacinį aspektus (bet tuo neapsiriboja).
13.	Gilley and Egglan (1989)	ŽIV yra organizuota mokymosi veikla organizacijoje, skirta gerinti veiklos rezultatus ir/arba asmeninį tobulėjimą siekiant pagerinti darbo atlikimą, asmens ir/arba organizacijos tobulėjimą.
14.	Nadler and Nadler (1989)	ŽIV yra organizuota darbuotojų mokymosi patirtis, įgyta per tam tikrą laiką, ir suteikianti galimybę gerinti darbo rezultatus ir/arba skatinti asmeninį tobulėjimą.
15.	D. Smith (1990)	ŽIV yra optimalių organizacijos žmogiškųjų išteklių tobulinimo metodų nustatymo procesas, ir sistemingas darbo rezultatų ir darbuotojų našumo gerinimas pasitelkiant mokymą, švietimą, ugdymą ir vadovavimą siekiant pasiekti abipusius organizacinius ir individualius tikslus.
16.	Garavan (1991)	ŽIV yra strateginis mokymo, tobulinimo ir profesinio rengimo valdymas, skirtas pasiekti organizacijos tikslus ir tuo pačiu užtikrinti visapusišką atskirų darbuotojų žinių ir įgūdžių panaudojimą.
17.	Bergenhengouwen et al. (1992)	ŽIV gali būti apibūdinamas kaip organizacijos darbuotojų mokymas tokiu būdu, kad jie įgytų pakankamai žinių ir įgūdžių, reikalingų (kintančių) organizacijos tikslų kontekste

18.	ITD (1992)	ŽIV – tai procesas, kai žmonės visapusiškai plėtoja savo potencialą gyvenime ir darbe
19.	Chalofsky (1992)	ŽIV yra tyrimų sritis, plečianti asmenų, grupių, kolektyvų ir organizacijų mokymosi gebėjimus, vystant ir taikant mokymo priemones, kad optimizuoti asmeninį ir organizacinį augimą ir efektyvumą.
20.	Marquardt and Engel (1993)	ŽIV apima mokymosi klimato kūrimą, mokymo programų sudarymą, informacijos ir patirties sklaidą, rezultatų vertinimą, konsultacijas karjeros klausimais, organizacinių pokyčių kūrimą, ir naujos mokymosi medžiagos pritaikymą.
21.	Megginson (1996)	ŽIV yra integruotas ir visapusiškas požiūris į besikeičiantį su darbu susijusį elgesį, naudojant mokymosi metodus ir strategijas.
22.	Marsick and Watkins (1994)	ŽIV yra mokymo, karjeros vystymo ir organizacinės plėtros derinys, kuris iškelia teorinės integracijos būtinybę norint suvokti besimokančios organizacijos reiškinį, tačiau jis taip pat turi būti pozicionuojamas taip, kad būtų vykdomas strategiškai visoje organizacijoje.
23.	Swanson (1995, 1999, 2001)	ŽIV yra procesas, kuriuo ugdoma ir/arba išlaisvinama žmogiškoji kompetencija, pasitelkiant organizacijos plėtrą ir personalo mokymą ir tobulinimą, siekiant pagerinti darbo atliktį.
24.	Stead and Lee (1996)	ŽIV yra holistinis visuomeninis mokymosi procesas, apimantis visą eilę disciplinų
25.	Stewart and McGoldrick (1996)	ŽIV apima veiklas ir procesus, kurie yra skirti daryti poveikį organizaciniam ir individualiam mokymuisi. Daroma prielaida, kad organizacijos gali būti konstruktyviai suvokiamos kaip mokymosi terpė, ir kad organizacijų ir individų mokymosi procesai gali būti įtakojami apgalvotai suplanuotų intervencijų.
26.	Garrick (1998)	ŽIV diskurso terminai kyla iš rinkos ekonomikos kalbos. Viena vertus, tai sąvokos: konsultacijos, reinžinerija, etatų mažinimas, susitarimai dėl paslaugų perkėlimo klientams ir įvaizdžio kūrimas. Kita vertus, tai terminai, susiję su kokybišku darbu: gebėjimai, kompetencija, visuotinės kokybės vadyba, galios suteikimas, besimokančios organizacijos ir t.t.
27.	Armstrong (1999)	ŽIV yra susijęs su mokymosi, mokymo ir tobulinimo galimybių teikimu, siekiant pagerinti asmens, komandos ir organizacijos veiklą. Tai yra iš esmės verslu grįstas požiūris į strateginį žmonių vystymą
28.	McCracken and Wallace (2000)	ŽIV yra mokymosi kultūros kūrimas, kuriame eilė mokymo, tobulinimo ir mokymosi strategijų reaguoja į verslo strategiją ir taip pat padeda ją formuoti ir daro jai įtaką.
29.	Gourlay (2000)	ŽIV dėmesį skiria su mokymu ir tobulinimu susijusiai darbuotojams skirtai teorijai ir praktikai organizacijose, ir organizacinių kompetencijų formavimui verslo strategijos kontekste.
30.	McLean ir McLean (2001)	ŽIV yra bet koks procesas arba veikla, kuri iš pradžių ar per ilgesnį laikotarpį gali pagilinti suaugusiųjų žinias, susijusias su darbu, ugdyti jų profesionalumą, didinti našumą ir pasitenkinimo jausmą, nesvarbu, ar dėl asmeninės naudos, ar grupės (komandos), organizacijos, bendruomenės, valstybės ir galiausiai visos žmonijos labui.
31.	Dilworth (2003)	ŽIV yra strategijų, struktūrų, sistemų, technologijų ir žmonių kūrybinis sutelkimas tokiais būdais, kurie skatina individo ir organizacijos mokymąsi, kuria ir palaiko organizacijos efektyvumą.
32.	Šiugždinienė (2009)	ŽIV yra apibrėžiamas kaip mokymosi pajėgumo, susijusio su ilgalaikiu darbu, palengvinimo procesas individualiame, grupės ir organizaciniame lygmenyse per struktūrizuotas ir nestruktūrizuotas mokymosi ir ne tik mokymosi veiklas, siekiant padidinti organizacijos veiklos rezultatus.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Swanson, Holton (2001), Tight (2007), Dilworth (2003), Chalofsky (1992), McGuire et al. (2001), Wang, McLean (2007), McLean, McLean (2001) Šiugždinienė (2009), ir kt.

DARBO ATLIKTIES LYGMENŲ IR KINTAMŲJŲ MATRICA

Darbo atlikties kintamieji	Darbo atlikties lygmenys		
	Organizacijos lygmuo	Proceso lygmuo	Individo lygmuo
Misija/tikslas	Ar organizacijos misija / tikslas atitinka ekonominių, politinių ir kultūrinių jėgų realybę?	Ar proceso tikslai leidžia organizacijai įgyvendinti organizacinę ir individualią misiją/tikslus?	Ar individų profesinė ir asmeninė misija / tikslai sutampa su organizacijos?
Sistemos modelis	Ar organizacijos sistema laidoja struktūrą ir politiką, remiančias siekiamą darbo atliktį?	Ar procesai suplanuoti taip, kad funkcionuotų kaip vientisa sistema?	Ar individai susiduria su kliūtimis, kurios trukdo atlikti darbo užduotis?
Pajėgumai	Ar organizacija turi lyderius, kapitalą ir infrastruktūrą savo misijai ir tikslams įgyvendinti?	Ar atskiri procesai aprūpinti pakankamais pajėgumais atlikti darbus (kiekybė, kokybė ir atlikimas laiku)?	Ar individas pajėgus protiškai, fiziškai ir emociškai atlikti darbą?
Motyvacija	Ar vykdoma politika, kultūra ir atlyginimo sistemos skatina gerai dirbti?	Ar atsižvelgiama į informaciją ir žmogiškuosius veiksnius, siekiant išsaugoti motyvaciją?	Ar individas nori geriau atlikti darbą, nepaisydamas visų aplinkybių?
Kompetencija	Ar organizacija kuria ir vykdo atrankos, mokymų, politiką, kuria ir kaupia išteklius?	Ar kompetencijos ugdymas atitinka besikeičiančius kintančių procesų reikalavimus?	Ar individas turi pakankamai žinių, įgūdžių ir patirties atlikti darbą?

Šaltinis: Knowles M. S., Holton III E. F., Swanson, 2007, p. 147

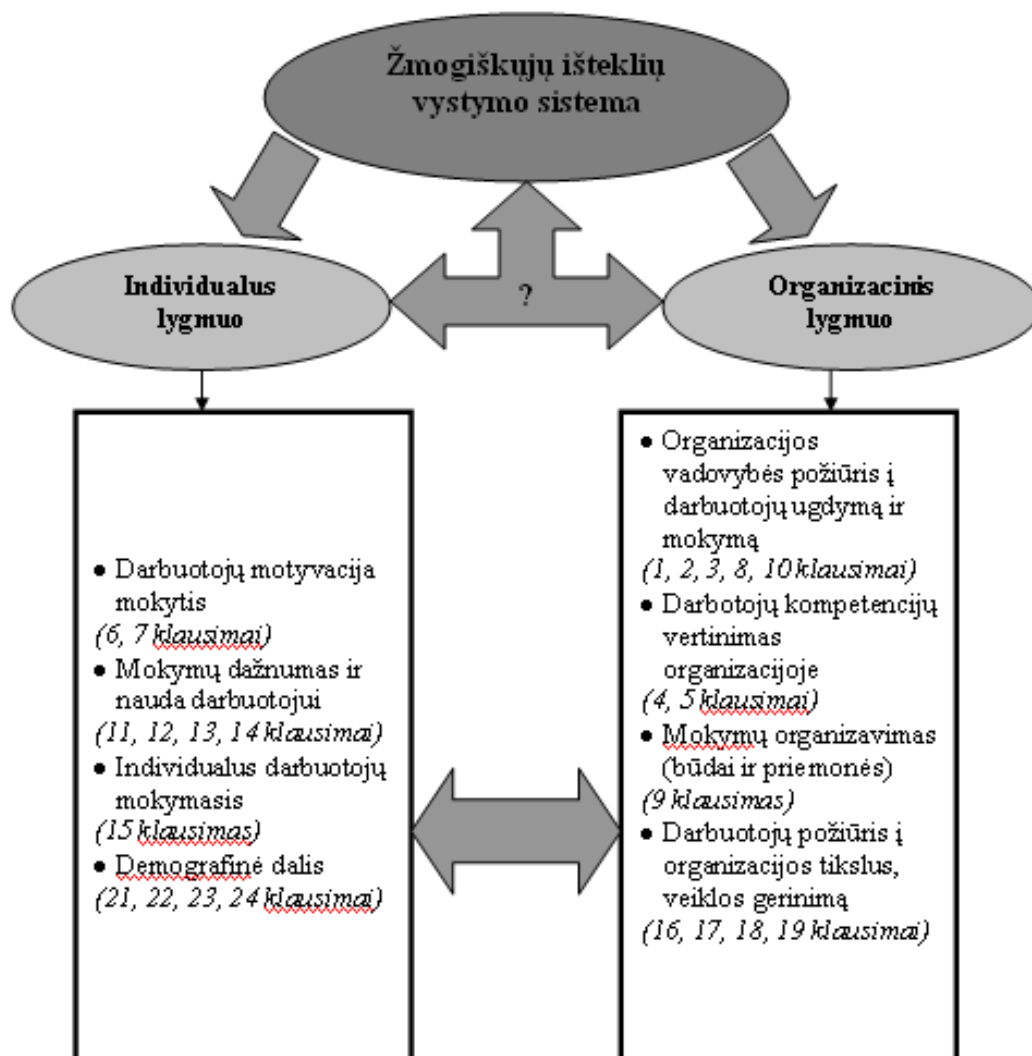
MOKYMO(-SI) METODAI

Metodas	Aprašymas	Ypatybės, metodo naudingumas
Paskaita	Žinių suteikimo metodas, kai mokymo subjektas (mokytojas) santykinai dideliame pasyvių klausytojų skaičiui pateikia informaciją, žinias ir atsako į klausimus.	Tinkamas, kai teikia suteikti konkrečių žinių Plačiai taikomas, pigus metodas
Demonstravimas	Mokymas, žodinę informaciją papildant vaizdiniais	Vaizdiniai leidžia geriau suvokti aiškinamąjį dalyką ar procedūrą
Konferencijos	Paskaitos ir demonstravimo metodų derinys su klausimų-ataskymų tarpais	Įtraukiami dalyviai, keičiamasi patirtimi
Mokomasis pokalbis	Mokymas klausimų ir atsakymų forma. Pokalbį vedantis asmuo yra aktyvus mokymo dalyvis – nuo jo priklauso, ar bus keičiamasi nuomonėmis	Tinka riboto dydžio besimokančiųjų grupei, veiksmingiau suteikiamos žinios
Diskusija	Mokymas suteikiant progą norintiems išsakyti savo nuomonę tam tikru klausimu	Skatina aktyviau keistis turimomis žiniomis, tinka nedidelėms grupėms
Atvejų analizė	Mokymas pateikiant ir analizuojant realią praktinę situaciją, apie ją diskutuojant ir ją sprendžiant	Aktyvus metodas, taikomas nedidelėje grupėje. Lavina įgūdžius, pvz.: problemų sprendimo
Stažuotės, ekskursijos	Stebint konkretų darbą vyksta valdymo ir kitos praktikos studijos, dalijamasi žiniomis ir patirtimi	Leidžia įsitikinti naujovių rezultatyvumu, pasidalyti žiniomis, praktika ir patirtimi su tos pačios arba kitos srities specialistais
Treniravimo metodas	Aktyvus mokymas darbo vietoje, kai moko patyręs darbuotojas, instruktorius	Įgyjama įgūdžių, reikalingų konkrečiam darbui atlikti
Patyrimu grindžiamas mokymas	Aktyvus mokymasis darbo vietoje, kai besimokantysis dirbdamas konkretų darbą, įgyja reikalingų įgūdžių	Suteikia patirties vykdant darbo užduotis
Praktinės stažuotės	Struktūrizuotas mokymas, kai dalyvaudami auditorinėse pratybose ir mokydami darbo vietoje, besimokantieji tampa įgudusiais darbuotojais	Suteikia įgūdžių
Audiovizualiniai metodai	Mokomieji filmai, vidinės televizijos laidos, garso juostos ir kitos priemonės	Padeda įgyti konkrečių žinių tam tikram darbui atlikti
Mokymas per TV	Darbuotojų įvairiose vietovėse mokymas per televizijos kanalus	Suteikia konkrečių žinių tam tikram darbui atlikti
Vaizdo konferencijos	Mokymas geografiškai atskiriant darbuotojus vienus nuo kitų, arba nuo instruktoriaus, naudojant garso ir vaizdo įrenginių derinį	Galimybė bendrauti su kito miesto ar kitų šalių darbuotojais, keistis žiniomis ir patirtimi
Imituojamasis mokymas	Mokymas dirbti su tikrais ar imituojančiais tikrus instrumentais/įrengimais ne darbo vietoje	Vykdomas kai darbo vietoje mokyti yra per brangu ar pavojinga. Suteikia galimybę mokytis su įrengimais, kuriuos vėliau reikės naudoti darbe
Mokymas naudojant CD-ROM ir internetą	Mokymas mokomąją medžiagą pateikiant kompaktiniuose diskuose ar internete, susirašinėjant el.paštu	Suteikia reikalingų žinių patogiu būdu
Kompiuterizuotas mokymas	Interaktyvus mokymas, apimantis paskaitą, demonstravimą ir imitavimą	Individualus nuotolinio mokymo metodas
Programuotas instruktavimas	Savarankiško mokymosi metodas, kai besimokantysis pats nusistato mokymosi spartą, pasirenka temas, kursą pagal instruktoriaus pateiktą medžiagą, siekia suformuluotų tikslų	Leidžiai planuoti laiką ir semtis žinių patogiu metu
Vertybių skiepijimas	Mokymo tikslas – skiepyti darbuotojams svarbiausias organizacijos vertybes, siekiant, kad jos taptų svarbios ir darbuotojams	Didina darbuotojų lojalumą ir suinteresuotumą organizacijos vertybėmis
Mokymas dirbti komandoje ir įgaliojimų suteikimas	Mokymo tikslas – įtraukti darbuotojus į darbo planavimo, organizavimo ir sprendimų priėmimo veiklą	Suteikia patirties, stiprina atsakomybės jausmą
Komandos kūrimo mokymai	Mokymui naudojamos įvairios tematikos konferencijos, pvz.: vadovavimas	Kursuose susitinka įvairiuose miestuose dirbantys vadovai ir

	tariantis su pavaldiniais, įtaka kolektyvui, kad būtų patenkinti ne tik vadovai, bet ir jų pavaldiniai	darbuotojai. Skatinamas bendravimas tarp lokaliai nutolusių padalinių, dalijimasis sukauptomis žiniomis ir patirtimi
Mokymas kokybės būreliuose	Specialios darbuotojų grupės, sukuriamos šalia padalinių, ir skirtos problemoms spręsti. Būreliuose tiesioginio vadovo vadovaujami darbuotojai kaskart susitinka, aiškinasi ir sprendžia iškilusias aktualias problemas	Suteikia galimybę aptarti kasdienes problemas, išlaisvinti darbuotojų problemų sprendimo potencialą
Dvilypis (dualusis) vadybos seminaras	Seminaras, susidedantis iš dviejų dalių: 1) bendro metodologinio pobūdžio seminaras; 2) projekto rengimas, taikant pirmoje seminario dalyje įgytas žinias	Gvildenamos aktualios problemos, leidžia neatitrūkti nuo tieiginio darbo. Labiau tinka vadovams.
Imituojamieji žaidimai	Mokymas skirtas praktiškai mokytis ir rengti sprendimus. Grupėse imituojamos organizacijos veiklos situacijos	Leidžia spręsti įvairiose darbinėse situacijose kylančias problemas
Vaizdo treniruotė	Įgūdžių ugdymo metodas, mokantis kalbėti prieš vaizdo kamerą, prisistatyti, susikaupti, gerai apmąstyti sakomą informaciją, valdyti, kontroliuoti save	Išmokstama aiškiai suformuluoti tikslus ir užduotis, ugdo savikontrolę. Tinka vadovams
Perkvalifikavimas	Naujų metodų, įgūdžių ar netgi pareigų mokymai, siekiant perketi darbuotoją į kitą padalinį, kur skiriasi darbo specifika	Įgyjama naujų gebėjimų ir žinių, suteikiama platesnė darbinės patirties galimybė
Kryžminiai mokymai	Mokymai, kurių metu darbuotojai greta to, kaip daryti savo darbą, mokosi kaip daryti ir kitus. Tai pareigų rotacija (sukeitimas) ir atvejai, kai reguliariai priskiriama laikinai eiti kitas pareigas	Paruošiama galimam kopimui karjeros laiptais, suteikiama organizacijai lankstumo, tinka dažna darbuotojų kaita pasižymintioms pareigoms
e-mokymasis	Mokymo ir informacijos rinkinys, prieinamas bet kurioje vietoje, bet koku laiku ir besimokantiems pateikiamas elektroniniu būdu	Patogus mokymosi būdas
Nuotolinis mokymasis	Mokymas per atstumą, kuriam būtinos specialiosios kurso pateikimo ir dėstymo metodikos, informacinės technologijos, specialus bendravimas bei administracinis ir organizacinis pasirėngimas	Suteikia naujų žinių ir įgūdžių, skatina savišvietą
Ugdomasis vadovavimas (angl. <i>coaching</i>)	Individualus vadovo ir jo darbuotojų veiklos procesas, kurio metu aptariama, kaip darbuotojas taiko savo žinias ir įgūdžius bei nuostatas, siekiant tobulinti darbuotojo rezultatų kiekybinius ir kokybinius rodiklius	Ugdo darbuotojų savarankiškumą įvairiose darbo situacijose ir problemų sprendime, atskleidžia potencialą, ugdo atsakingumą, skatina iniciatyvumą
Menorystė	Mokymas, kai moko kolega (mentorius) padėdamas naujai priimtam darbuotojui, perduodamas savo patirtį, patardamas kaip elgtis vienoje ar kitoje situacijoje	Mentorystė ugdo ir pačio mentoriaus gebėjimus, skatina darbuotojo motyvaciją, tobulina įgūdžius
E-mentorystė	Virtualios mentorystės metodas naudojant internetinę ar vidinę nuotolinę terpę.	Patogus ir taupantis laiką mokymo būdas.
Savianalizė	Būdas, kai kolegos paprašoma vieną dieną stebėti besimokantįjį darbe ir pateikti savo pastabas apie pastarojo darbą.	Skatina savikritiškumą, leidžia mokytis iš klaidų

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Bakanauskienė (2008), Dessler (2001), Sakalas (2003), Mankin (2009), Rosen (2007) ir kt.

ANKETINĖS APKLAUSOS TYRIMO MODELIS



ANKETA

Gerbiamas respondente,

Mykolo Romerio universiteto, Žmogiškųjų išteklių vadybos magistrantė Dovilė Stanevičiūtė atlieka tyrimą, kurio tikslas – išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos ypatumus X organizacijoje bei pateikti siūlymus X organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos tobulinimui. Maloniai prašau Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus. Anketa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe.

Dėkoju už Jūsų nuoširdžius atsakymus

1. Ar įstaigoje, kurioje dirbate, egzistuoja personalo mokymo/ugdymo sistema; ar sudaromos sąlygos mokytis, kelti kvalifikaciją?

- Taip
- Ne
- Negaliu pasakyti
- Darbuotojų ugdymui ir mokymams taikomos tik atskiros priemonės

2. Ar įstaigoje, kurioje dirbate, yra specialus padalinys, kurio funkcija - rūpintis darbuotojų mokymo ir kompetencijų plėtros galimybėmis?

- Taip
- Ne, tuo rūpinasi personalo skyrius
- Ne, tuo rūpinasi mokymo centrai
- Negaliu pasakyti

3. Ar įstaigoje, kurioje dirbate, atsižvelgiama į darbuotojų pageidavimus ir poreikį mokytis, kelti kvalifikaciją?

- Taip
- Ne
- Negaliu pasakyti

4. Įvertinkite kompetencijų vertinimo darbovietėje priežastis pagal jų svarbumą:

Čia: 1 - visiškai nesvarbu; 2 - nesvarbu; 3 - nei svarbu, nei nesvarbu; 4 - svarbu; 5 - labai svarbu

	1	2	3	4	5
Darbuotojų darbo atlikimo pagerinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų motyvavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų ugdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų potencialo nustatymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Formalus nepatenkinamų rezultatų užregistravimas

5. Įvertinkite darbuotojų kompetencijų vertinimo sistemą įstaigoje, kurioje dirbate:

Čia: 1 - visiškai nesutinku; 2 - nesutinku; 3 - nei sutinku, nei nesutinku; 4 - sutinku; 5 - visiškai sutinku

	1	2	3	4	5
Padalinių vadovai reguliariai vykdo vertinamuosius pokalbius su darbuotojais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojams suteikiama galimybė vertinti savo ir savo kolegų darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų kompetencijas vertina išoriniai vertinimo ekspertai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų kompetencijos nėra vertinamos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Ar Jums pakanka žinių apie savo dirbamą darbą?

- Taip
 Ne

7. Įvertinkite, savo poreikį mokytis ir kelti kvalifikaciją:

Čia: 1 - visiškai nesutinku; 2 - nesutinku; 3 - nei sutinku, nei nesutinku; 4 - sutinku; 5 - visiškai sutinku

	1	2	3	4	5
Noriu mokytis, nes noriu tobulėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noriu mokytis, nes noriu pateisinti vadovybės lūkesčius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manau, kad mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas atveria didesnes galimybes darbo rinkoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siekiu mokytis ir tobulinti turimas kompetencijas, kadangi nuo to didėja mano asmeninis konkurencingumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetetingiems darbuotojams garantuotos aukštesnės pareigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetetingi ir kvalifikuoti darbuotojai gauna didesnę atlyginimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noriu mokytis, nes noriu išvengti klaidų darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noriu mokytis, nes noriu prisidėti prie sėkmingos įmonės veiklos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manau, kad esu pakankamai kompetetinga(-s) savo užimamoms pareigoms ir papildomai mokytis man nereikia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nenoriu mokytis ir kelti kvalifikacijos, nes neturiu galimybės gautas žinias vėliau panaudoti praktikoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesu motyvuotas kelti kvalifikaciją, nes nuo to niekas nesikeičia (nepakeliama pareigose, nedidėja atlyginimas ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Papildomi mokymai ir kursai brangiai kainuoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Ar Jūsų nuomone įstaiga, kurioje dirbate, investuoja į savo žmogiškuosius išteklius?

- Taip
 Iš dalies

- Ne
 Nežinau

9. Jei įstaiga, kurioje dirbate, sudaro galimybes Jūsų kompetencijų plėtrai, kokiais būdais tai yra daroma?

Čia: 1 - visiškai nesutinku; 2 - nesutinku; 3 - nei sutinku, nei nesutinku; 4 - sutinku; 5 - visiškai sutinku

	1	2	3	4	5
Organizuojami specializuoti mokymai (kursai)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizuojami seminarai, konferencijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suteikiama nuotolinio mokymosi galimybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai dalinasi savo žiniomis ir patirtimi tarpusavyje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai siunčiami stažuotėms į užsienį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vyksta kompiuterinis mokymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizuojami mokymai naudojant audiovizualinę medžiagą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vyksta praktiniai užsiėmimai, probleminių situacijų nagrinėjimas, simuliaciniai žaidimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizuojami lyderystės, komandinio darbo mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taikomas ugdomojo vadovavimo (angl. coaching) principas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Kokie veiksniai, Jūsų manymu, galėtų turėti įtakos per mažam dėmesiui į darbuotojų mokymą ir tobulinimą įstaigoje?

Čia: 1 - visiškai nesutinku; 2 - nesutinku; 3 - nei sutinku, nei nesutinku; 4 - sutinku; 5 - visiškai sutinku

	1	2	3	4	5
Darbdaviai nesuinteresuoti investuoti į darbuotojų mokymą ir tobulinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo specifiškai nereikalauja specifinių žinių ir įgūdžių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai patys nerodo iniciatyvos mokytis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbdaviai į darbą priima tik kompetetingus darbuotojus, kuriems papildomo ugdymo nereikia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai neturi laiko mokytis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trūksta įmonių, galinčių organizuoti kokybiškus mokymus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Kaip dažnai dalyvaujate mokymuose/kursuose?

- Kartą per metus
 2 - 4 kartus per metus
 5 kartus per metus ir daugiau
 Niekada nesu dalyvavęs (-usi)

12. Kokie mokymo būdai/metodai Jums yra patraukliausi ir naudingiausi?

Čia: 1 - visiškai nenaudinga/nepatrauklu; 2 - nenaudinga/nepatrauklu; 3 - nei naudinga/patrauklu, nei nenaudinga/nepatrauklu; 4 - naudinga/patrauklu; 5 - labai naudinga/patrauklu

	1	2	3	4	5
Paskaitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktiniai užsiėmimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkrečių situacijų nagrinėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ilgiau dirbančių kolegų patirties perėmimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konferencijos, seminarai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbas grupėse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Simuliaciniai žaidimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stazuotės užsienyje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuotolinis mokymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ugdomieji pokalbiai su vadovais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įstaigos vertybių skiepijimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Ar mokymai/kursai/stražuotės, kuriuose dalyvavote, Jums buvo naudingi?

- Taip, labai
- Labiau taip, nei ne
- Labiau ne, nei taip
- Ne

14. Ko pasigendate mokymuose?

Galimi keli atsakymo variantai

- Su darbu susijusių praktinių žinių
- Su darbu susijusių teorinių žinių
- Naujausių informacinių technologijų įgūdžių tobulinimo
- Užsienio kalbos mokymų
- Asmeninių įgūdžių tobulinimo mokymų
- Kita

Jei pasirinkote variantą "kita", įrašykite:

15. Ar dalyvaujate papildomuose įvairaus pobūdžio mokymuose/kursuose ne darbo metu?

- Taip, lankau papildomus kursus/užsiėmimus (žemiau esančioje eilutėje įrašykite, kokius)
- Ne, tačiau studijuoju praktinę literatūrą namuose laisvu nuo darbo metu asmeniniais tikslais
- Ne

Jei lankote papildomus kursus/užsiėmimus, įrašykite, kokius:

16. Kiek, Jūsų nuomone, personalo kompetencijos ir kvalifikacija įtakoja įstaigos veiklos sėkmę?

- Labai įtakoja
- Iš dalies įtakoja
- Personalo kvalifikacija ir kompetencija įtakos neturi

17. Ar esate susipažinęs(-usi) su įstaigos, kurioje dirbate, veiklos misija, vizija, strateginiais tikslais?

- Taip
- Iš dalies
- Ne

18. Ar įstaigos, kurioje dirbate, vadovybė įtraukia darbuotojus į įstaigos veiklos planavimą, planų kūrimą ir pan.?

- Taip, darbuotojai visada įtraukiami
- Kartais
- Ne, vadovybė sprendimus visada priima tik pati
- Negaliu pasakyti

19. Ar Jūs jaučiatės pakankamai prisidedantis (-i) prie įstaigos, kurioje dirbate, veiklos kokybės gerinimo, gerų rezultatų siekimo?

- Taip, žinoma
- Taip, jei turėčiau daugiau galimybių gilinti profesines žinias, kad galėčiau efektyviau dirbti
- Ne, galėčiau dėl darbovietės padaryti daugiau
- Ne, ir nenoriu

20. Kokie būtų Jūsų pasiūlymai įstaigai, kurioje dirbate, siekiant tobulinti personalo ugdymo sistemą?

21. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

22. Jūsų amžius:

- iki 25 m.
- 26 - 40 m.
- 41 - 55 m.
- 55 m. ir daugiau

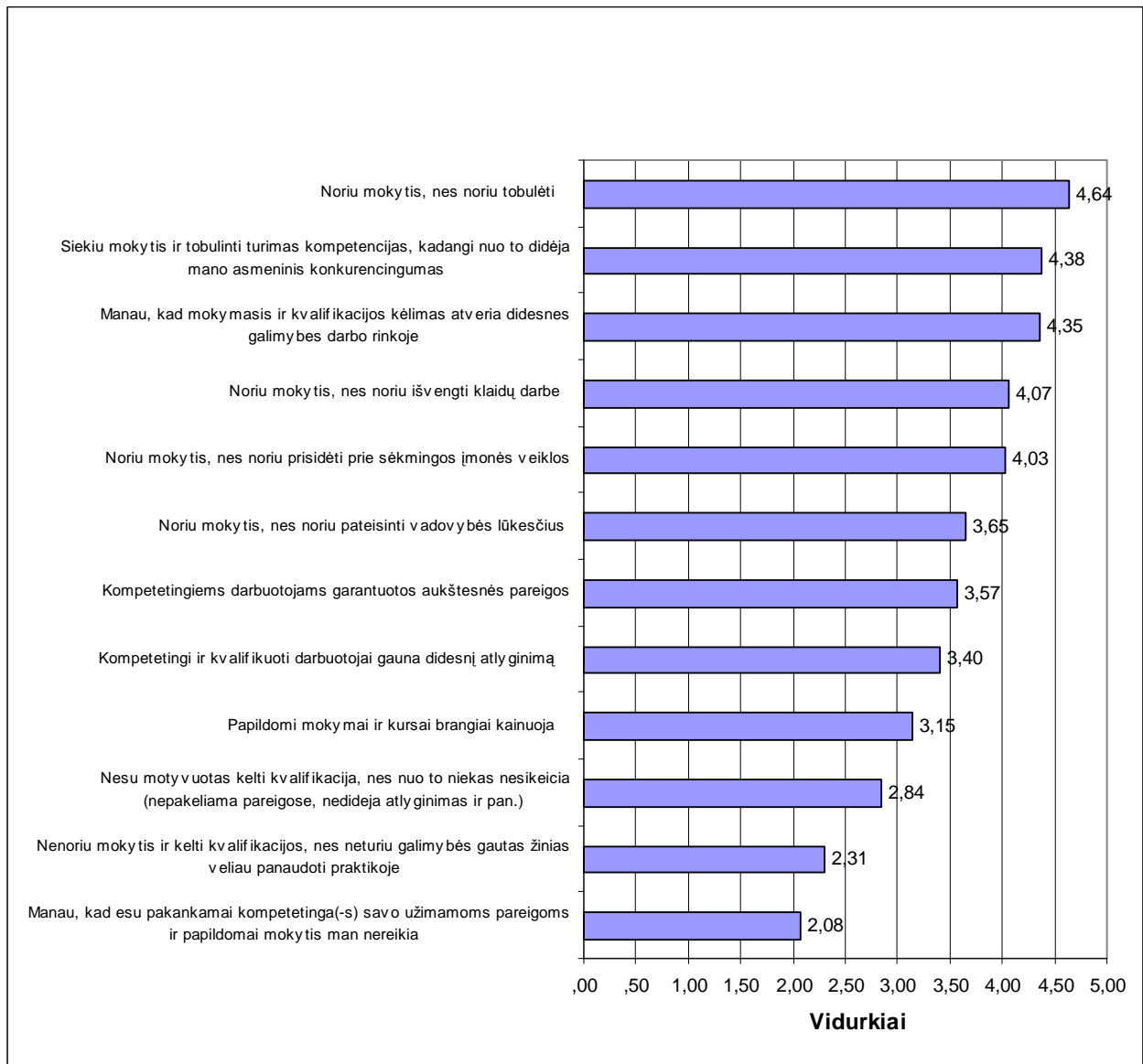
23. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis
- Turite mokslinį laipsnį

24. Kiek laiko dirbate šioje įstaigoje?

- iki 1 metų
- 1 - 5 metus
- 5 - 10 metų
- daugiau nei 10 metų

DARBUOTOJŲ POREIKIO IR MOTYVACIJOS MOKYTIS VERTINIMAS



**POREIKIO IR MOTYVACIJOS MOKYTIS TEIGINIŲ ĮVĖRČIŲ TARPUSAVIO
STATISTINIAI SĄRYŠIAI**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Kor. Koef	1,000	,277**	,336**	,320**	,186*	,182*	,137	,224**	-,242**	-,275**	-,244**	-,198**
2	Kor. Koef	,277**	1,000	,121	,141	,267**	,384**	,179*	,210**	,067	,065	-,047	,034
3	Kor. Koef	,336**	,121	1,000	,403**	-,129	-,054	,286**	,376**	-,175*	-,329**	-,161*	,075
4	Kor. Koef	,320**	,141	,403**	1,000	,283**	,105	,074	,235**	-,087	-,200**	-,386**	,009
5	Kor. Koef	,186*	,267**	-,129	,283**	1,000	,543**	-,145	,084	-,142	-,025	-,200**	-,069
6	Kor. Koef	,182*	,384**	-,054	,105	,543**	1,000	,083	,207**	-,017	,157*	-,219**	-,240**
7	Kor. Koef	,137	,179*	,286**	,074	-,145	,083	1,000	,339**	-,101	-,122	,048	,057
8	Kor. Koef	,224**	,210**	,376**	,235**	,084	,207**	,339**	1,000	-,069	-,250**	-,291**	,039
9	Kor. Koef	-,242**	,067	-,175*	-,087	-,142	-,017	-,101	-,069	1,000	,285**	,183*	,118
10	Kor. Koef	-,275**	,065	-,329**	-,200**	-,025	,157*	-,122	-,250**	,285**	1,000	,523**	-,009
11	Kor. Koef	-,244**	-,047	-,161*	-,386**	-,200**	-,219**	,048	-,291**	,183*	,523**	1,000	,219**
12	Kor. Koef	-,198**	,034	,075	,009	-,069	-,240**	,057	,039	,118	-,009	,219**	1,000

*. Koreliacijos koef. reikšmingas 0,05 lygiu (2-tailed)

** . Koreliacijos koef. reikšmingas 0,01 lygiu (2-tailed)

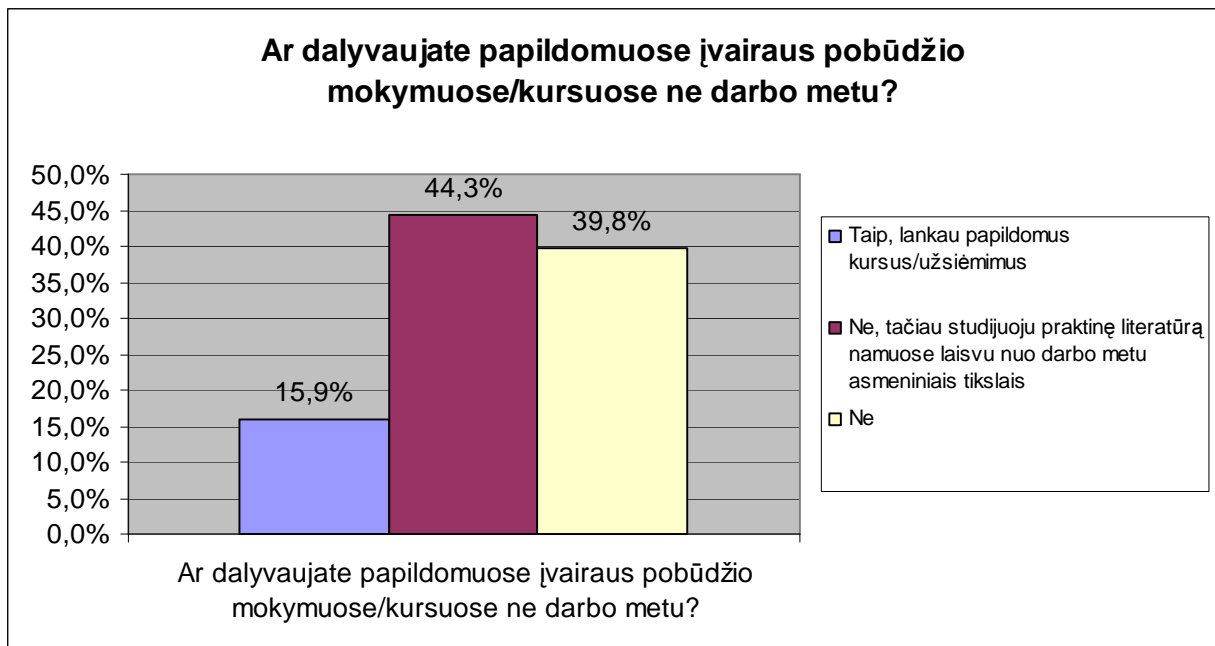
Paaiškinimas

1	Noriu mokytis, nes noriu tobulėti
2	Noriu mokytis, nes noriu pateisinti vadovybės lūkesčius
3	Manau, kad mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas atveria didesnes galimybes darbo rinkoje
4	Siekiu mokytis ir tobulinti turimas kompetencijas, kadangi nuo to didėja mano asmeninis konkurencingumas
5	Kompetetingiems darbuotojams garantuotos aukštesnės pareigos
6	Kompetetingi ir kvalifikuoti darbuotojai gauna didesnę atlyginimą
7	Noriu mokytis, nes noriu išvengti klaidų darbe
8	Noriu mokytis, nes noriu prisidėti prie sėkmingos įmonės veiklos
9	Manau, kad esu pakankamai kompetetinga(-s) savo užimamoms pareigoms ir papildomai mokytis man nereikia
10	Nenoriu mokytis ir kelti kvalifikacijos, nes neturiu galimybės gautas žinias vėliau panaudoti praktikoje
11	Nesu motyvuotas kelti kvalifikaciją, nes nuo to niekas nesikeičia (nepakeliama pareigose, nedidėja atlyginimas ir pan.)
12	Papildomi mokymai ir kursai brangiai kainuoja

Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė

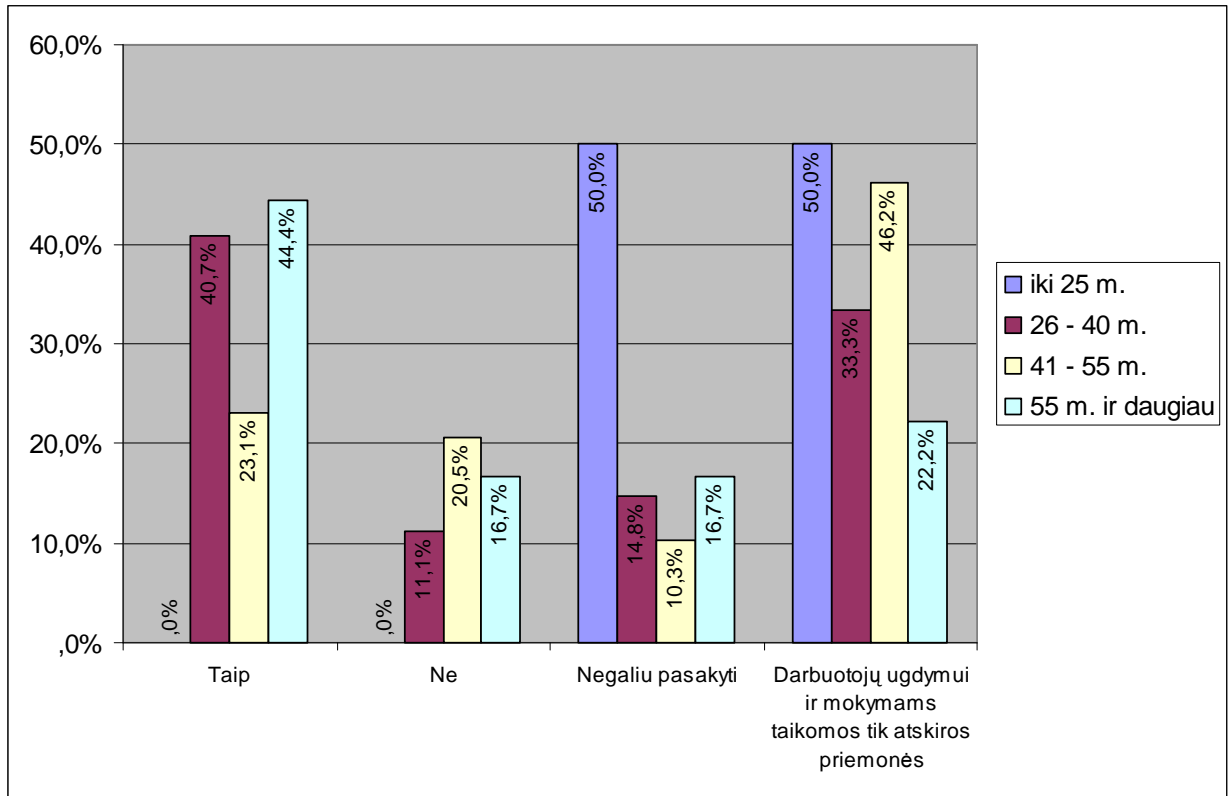
Labai stipri	Stipri	Vidutinė	Silpna	Labai silpna	Nėra ryšio	Labai silpna	Silpna	Vidutinė	Stipri	Labai stipri
-1	nuo -1 iki -0,7	nuo -0,7 iki 0,5	nuo -0,5 iki 0,2	nuo -0,2 iki 0	0	nuo 0 iki 0,2	nuo 0,2 iki 0,5	nuo 0,5 iki 0,7	nuo 0,7 iki 1	+1

INDIVIDUALAUS DARBUOTOJŲ MOKYMO SI TENDENCIJOS



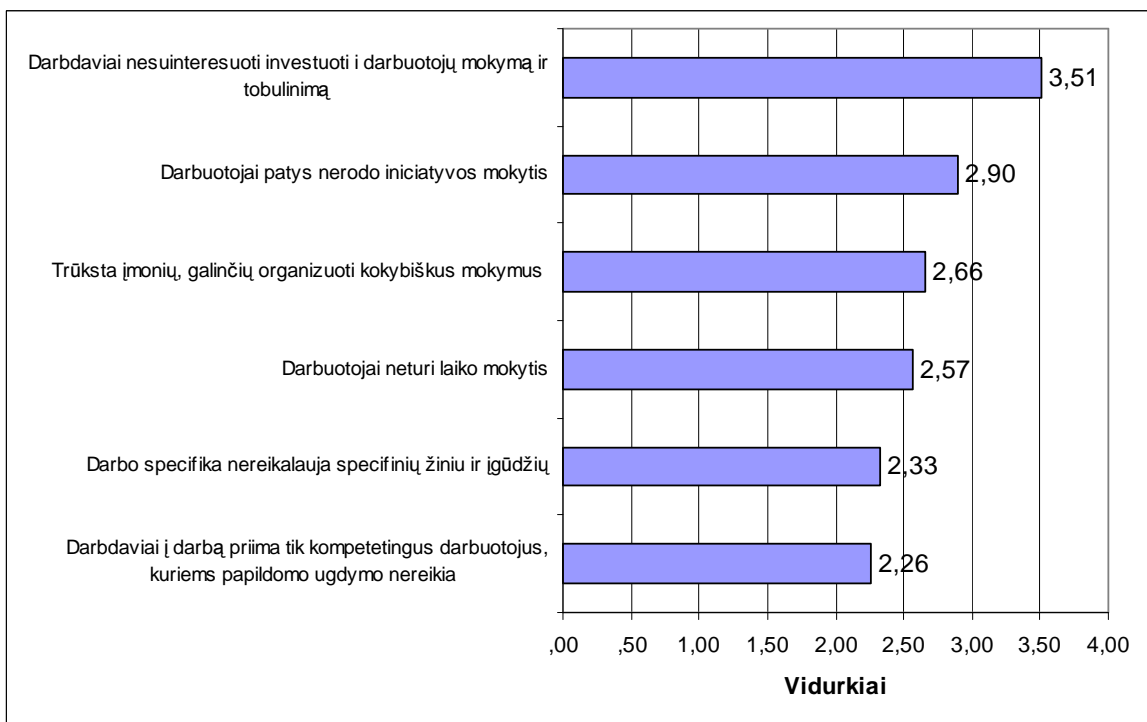
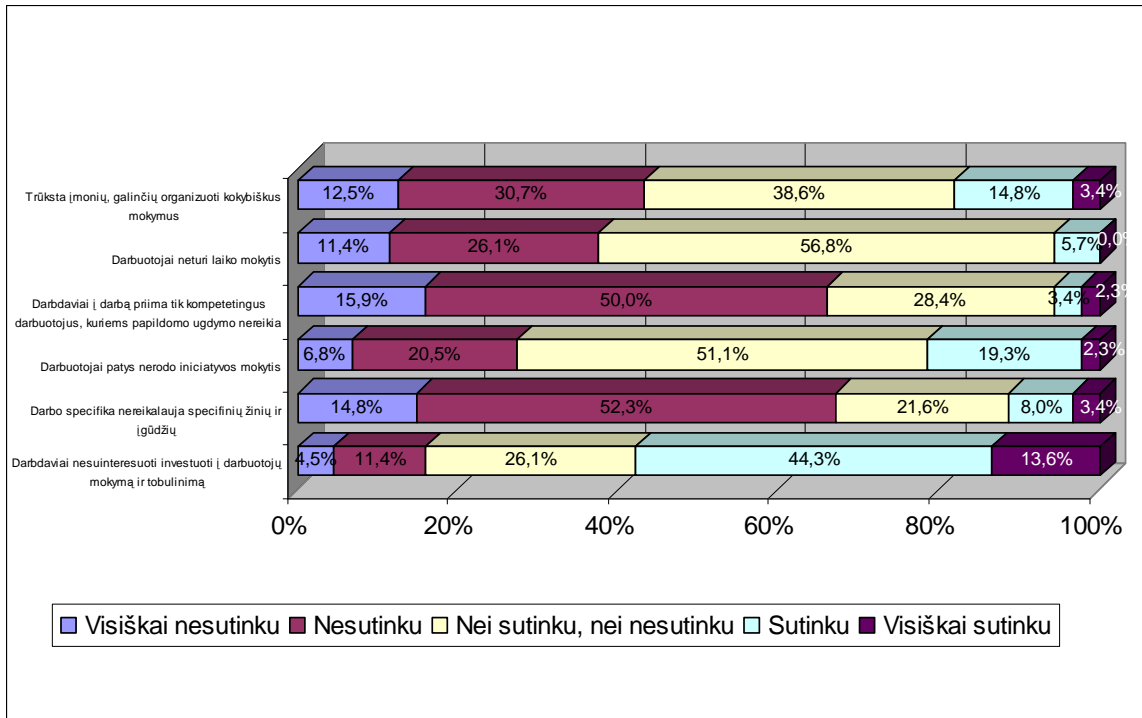
9 PRIEDAS

DARBUOTOJŲ NUOMONĖ APIE PERSONALO UGDYMO SISTEMOS EGZISTAVIMĄ ORGANIZACIJOJE: PJŪVIS PAGAL AMŽIŲ

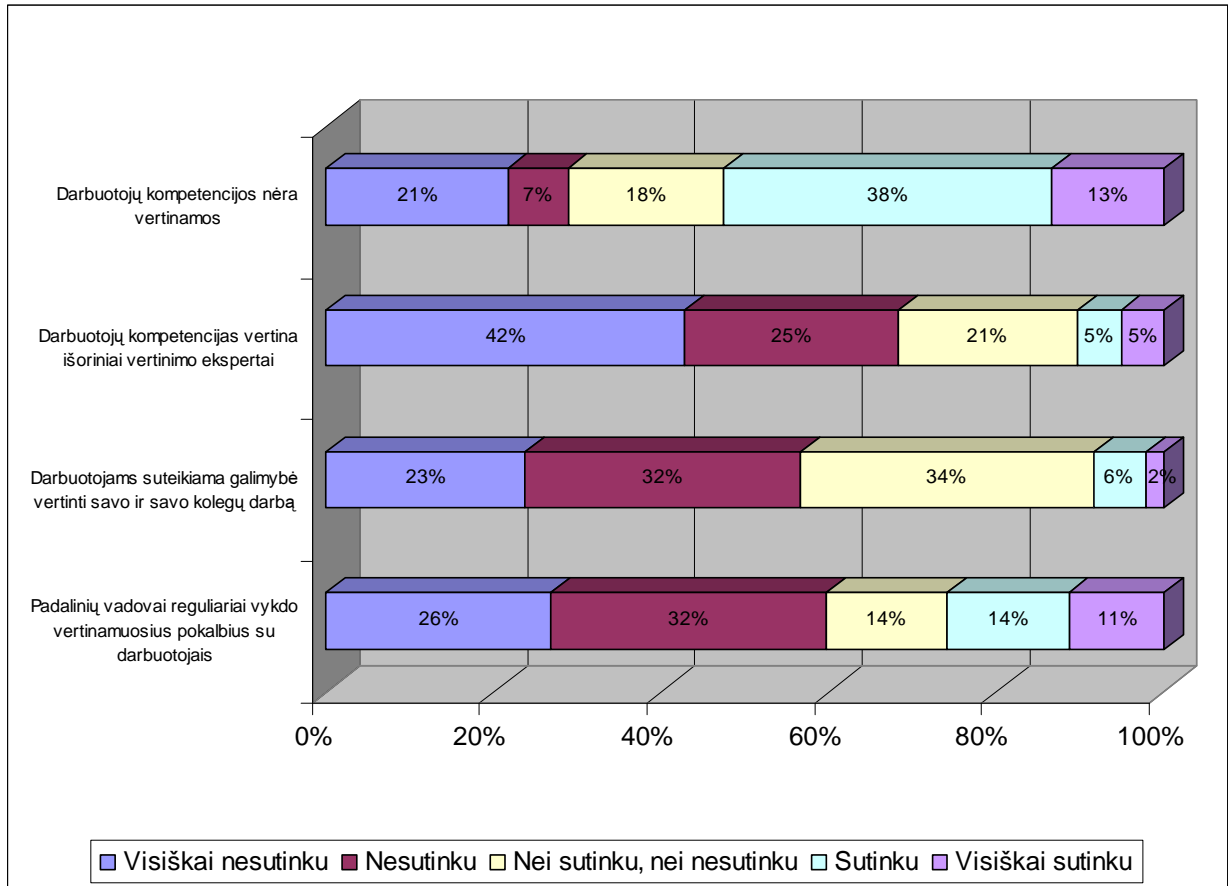


10 PRIEDAS

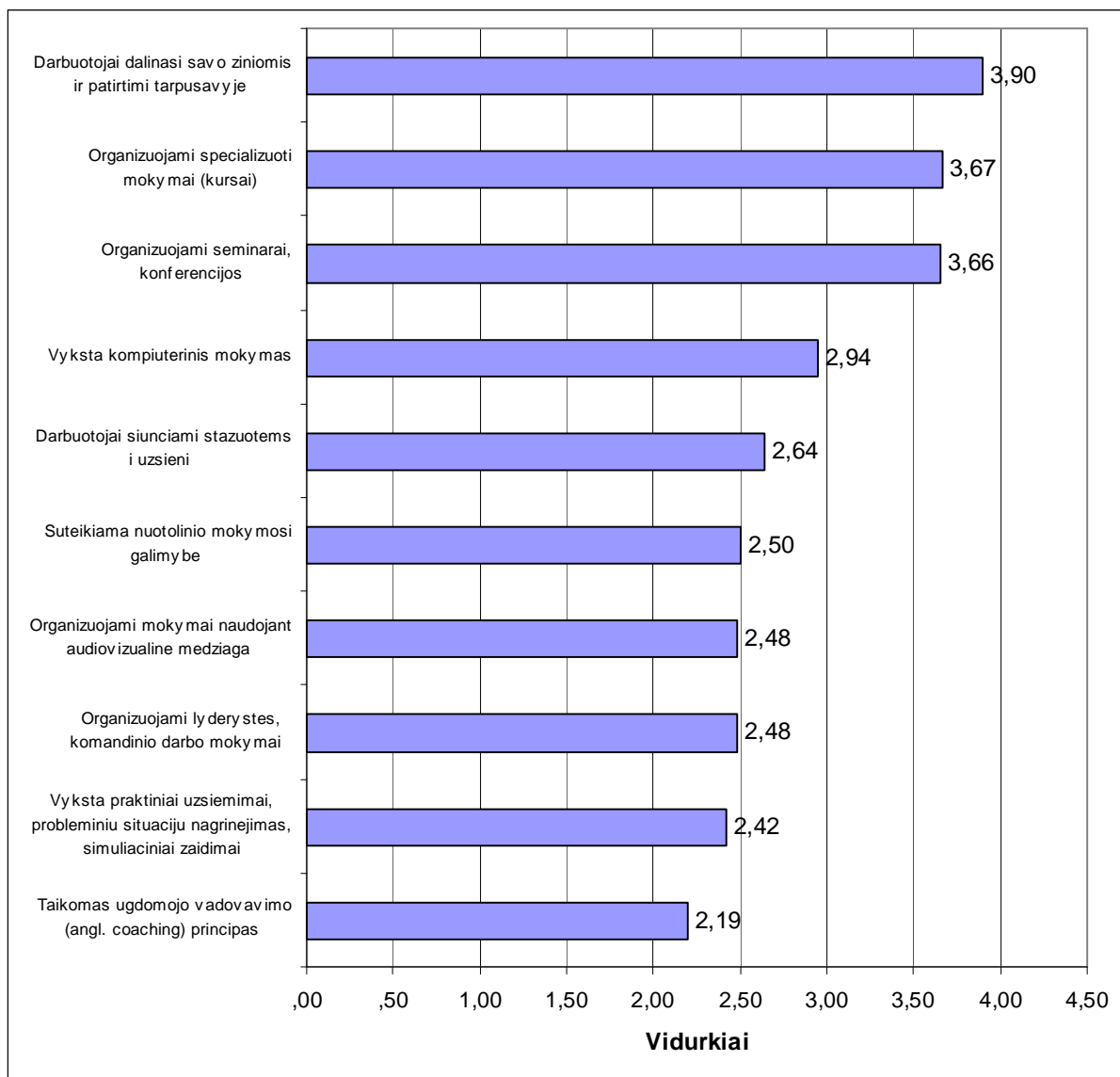
RESPONDENTŲ NUOMONĖ APIE GALIMAS ORGANIZACIJOS NEATSIŽVELGIMO Į JŲ POREIKĮ MOKYTIS IR TOBULĖTI (PROCENTINĖ IR VIDUTINĖ IŠRAIŠKA)



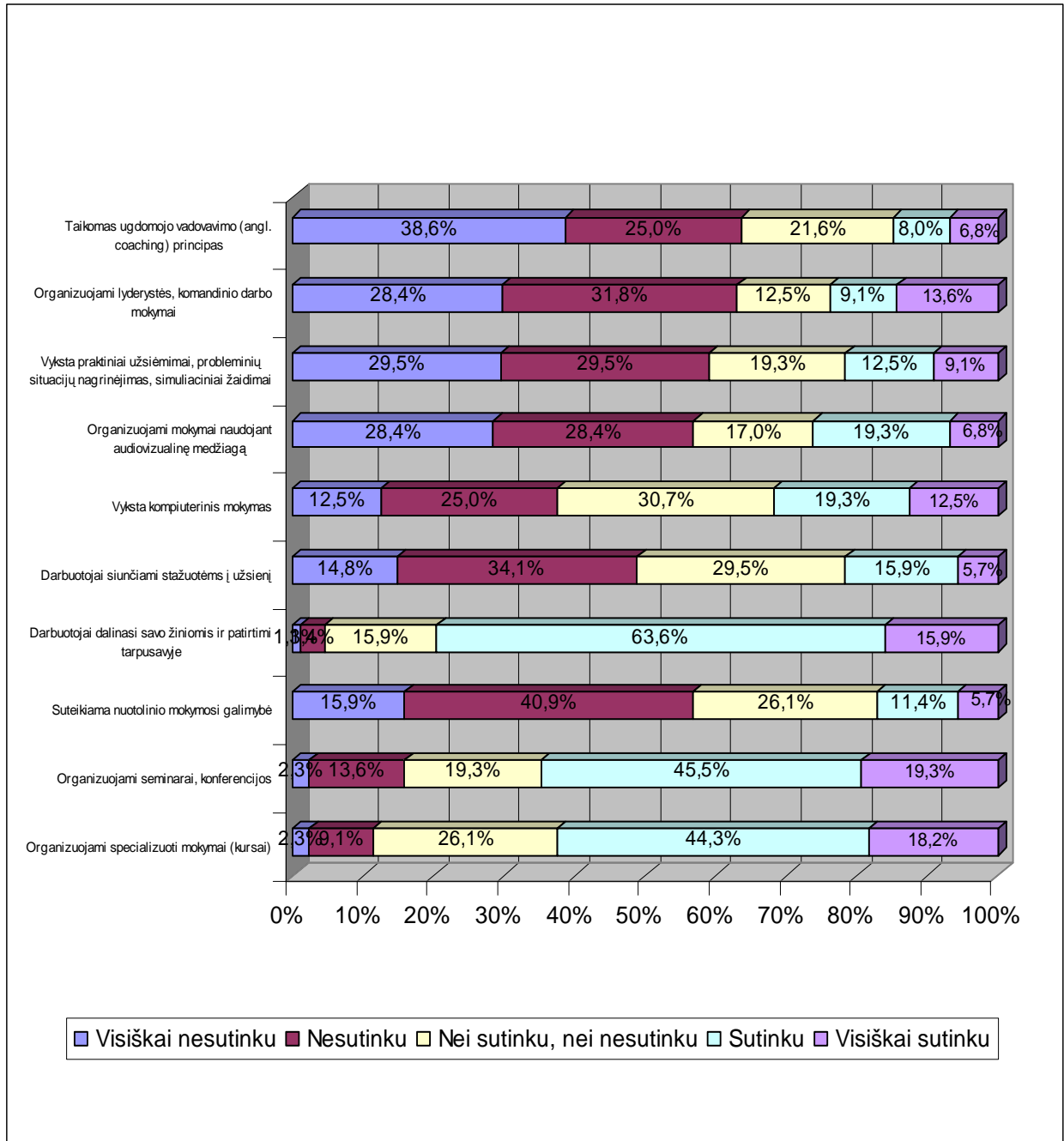
**KOMPETENCIJŲ VERTINIMO SISTEMA X ORGANIZACIJOJE: DARBUOTOJŲ NUOMONĖ
(PROCENTINĖ IŠRAIŠKA)**

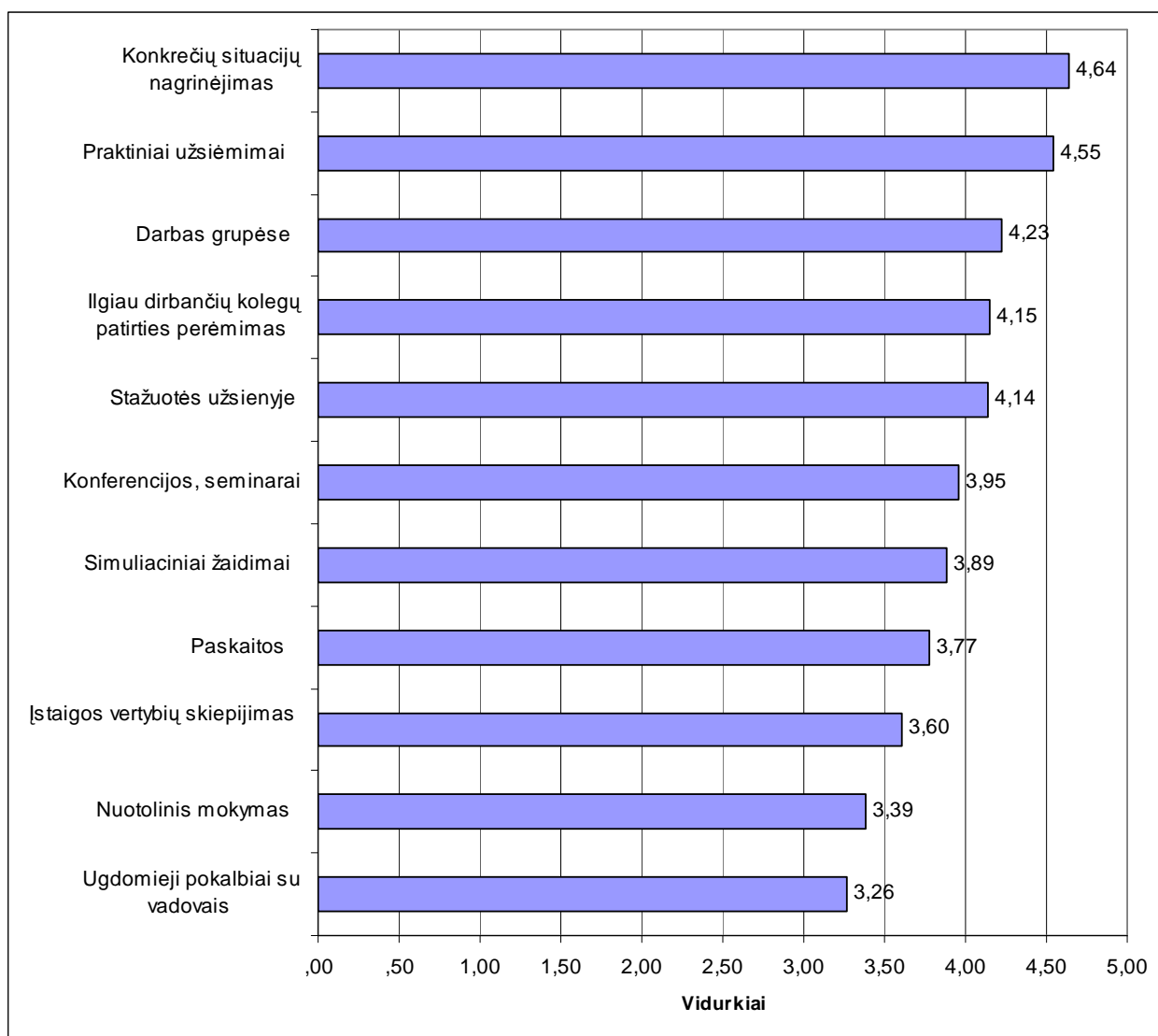


X ORGANIZACIJOJE TAIKOMI BŪDAI IR PRIEMONĖS, PLĖTOJANČIOS DARBUOTOJŲ POTENCIALĄ (VIDUTINIAI DARBUOTOJŲ ĮVERČIAI)

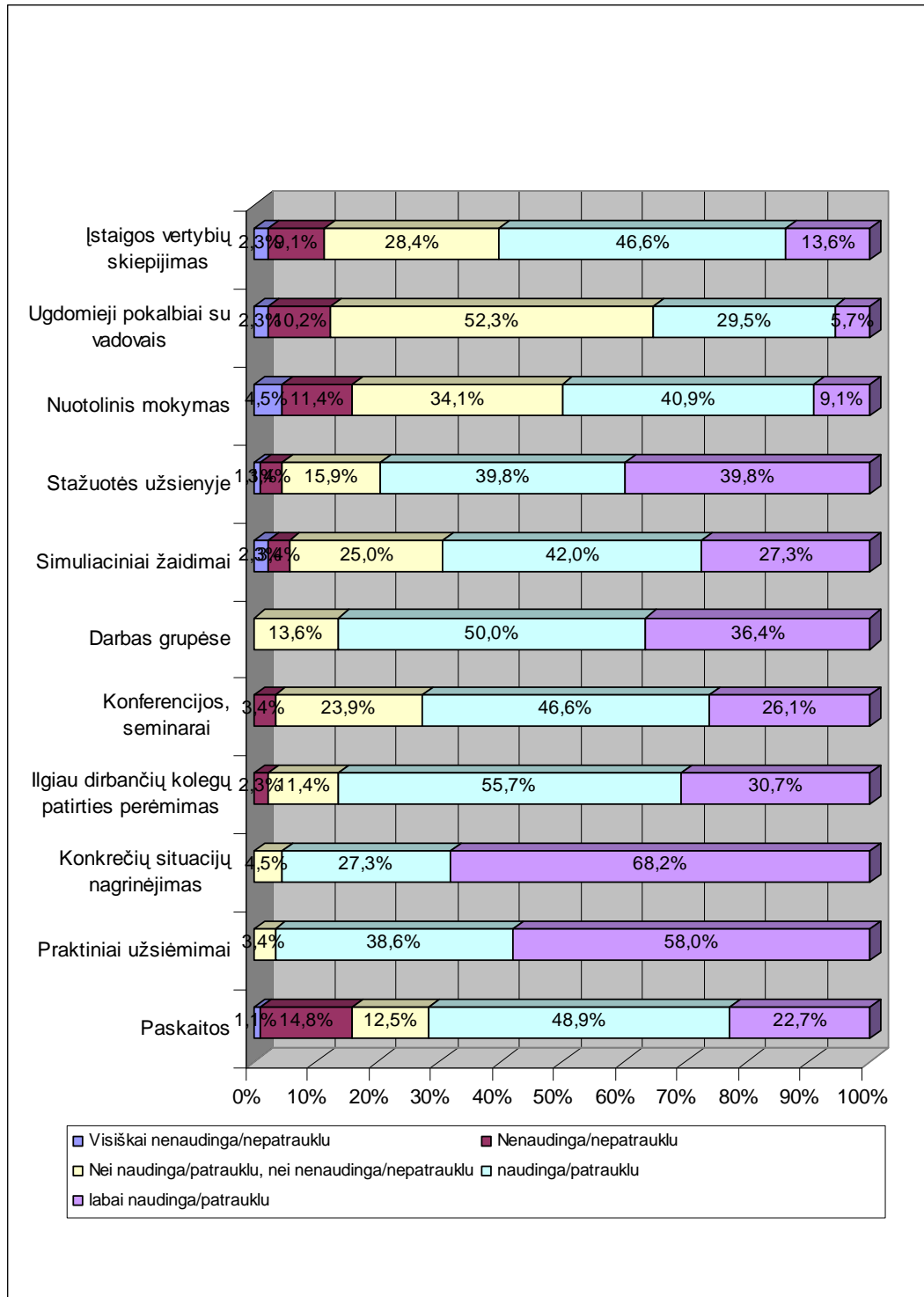


X ORGANIZACIJOJE TAIKOMI BŪDAI IR PRIEMONĖS, PLĖTOJANČIOS DARBUOTOJŲ POTENCIALĄ (DARBUOTOJŲ NUOMONĖ PROCENTINE IŠRAIŠKA)



**X ORGANIZACIJOS DARBUOTOJAMS PATRAUKLŪS IR NAUDINGI MOKYMO(-SI) BŪDAI
(VIDUTINIAI ĮVERČIAI)**

**X ORGANIZACIJOS DARBUOTOJAMS PATRAUKLŪS IR NAUDINGI MOKYMO(-SI) BŪDAI
(PROCENTINĖ IŠRAIŠKA)**



16 PRIEDAS

PATRAUKLIŲ IR NAUDINGŲ MOKYMO BŪDŲ/METODŲ STATISTINIAI TARPUSAVIO
SĄRYŠIAI

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Kor. Koeff	1,000	,224**	,175*	,113	,405**	,138	-,119	,066	,212**	,091	,099
2	Kor. Koeff	,224**	1,000	,543**	,246**	,342**	,421**	,275**	,108	,144	,089	,444**
3	Kor. Koeff	,175*	,543**	1,000	,143	,116	,338**	,309**	,262**	,220**	,013	,314**
4	Kor. Koeff	,113	,246**	,143	1,000	,238**	,127	-,006	-,114	-,021	,248**	,328**
5	Kor. Koeff	,405**	,342**	,116	,238**	1,000	,386**	,105	,128	,187*	,238**	,271**
6	Kor. Koeff	,138	,421**	,338**	,127	,386**	1,000	,639**	,220**	,306**	,158*	,382**
7	Kor. Koeff	-,119	,275**	,309**	-,006	,105	,639**	1,000	,336**	,363**	,159*	,318**
8	Kor. Koeff	,066	,108	,262**	-,114	,128	,220**	,336**	1,000	,347**	-,066	,199**
9	Kor. Koeff	,212**	,144	,220**	-,021	,187*	,306**	,363**	,347**	1,000	,219**	,248**
10	Kor. Koeff	,091	,089	,013	,248**	,238**	,158*	,159*	-,066	,219**	1,000	,311**
11	Kor. Koeff	,099	,444**	,314**	,328**	,271**	,382**	,318**	,199**	,248**	,311**	1,000

Paaiškinimas

1	Paskaitos
2	Praktiniai užsiėmimai
3	Konkrečių situacijų nagrinėjimas
4	Ilgiau dirbančių kolegų patirties perėmimas
5	Konferencijos, seminarai
6	Darbas grupėse
7	Simuliaciniai žaidimai
8	Stazuotės užsienyje
9	Nuotolinis mokymas
10	Ugdomieji pokalbiai su vadovais
11	Įstaigos vertybių skiepijimas

Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė

Labai stipri	Stipri	Vidutinė	Silpna	Labai silpna	Nėra ryšio	Labai silpna	Silpna	Vidutinė	Stipri	Labai stipri
-1	nuo -1 iki -0,7	nuo -0,7 iki 0,5	nuo -0,5 iki 0,2	nuo -0,2 iki 0	0	nuo 0 iki 0,2	nuo 0,2 iki 0,5	nuo 0,5 iki 0,7	nuo 0,7 iki 1	+1