

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
EUROPOS INSTITUTAS**

Ieva Deksnytė

**ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ KOMPETENCIJOS
PLĖTOTĖ ŽINIOMIS GRĮSTOSE ĮMONĖSE:
DRAUDIMO ĮMONĖS AB „LIETUVOS
DRAUDIMAS“ ATVEJIS**

Magistro darbas

**Darbo vadovas
Lekt. Jurgita Barynienė**

KAUNAS, 2015

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
EUROPOS INSTITUTAS**

**ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ KOMPETENCIJOS
PLĖTOTĖ ŽINIOMIS GRĮSTOSE ĮMONĖSE:
DRAUDIMO ĮMONĖS AB „LIETUVOS
DRAUDIMAS“ ATVEJIS**

**Europos integracijos studijų magistro darbas
Studijų programa 621N12003**

Vadovas

Lekt. Jurgita Barynienė

2015-05

Recenzentas

Prof. habil. dr. Kęstutis Kriščiūnas

2015-05

Atliko

SMEU-3/5 gr. stud.

Ieva Deksnytė

2015-05

KAUNAS, 2015

**PATVIRTINIMAS APIE PARENGTO BAIGIAMOJO
DARBO SAVARANKIŠKUMĄ**

Patvirtinu, kad parengtas magistro baigiamasis darbas

(įrašyti pavadinimą)

- atliktas savarankiškai ir nebuvo kaip visuma pateiktas jokiame dėstomajame dalyke atsiskaityti šiame ar ankstesniuose semestruose;
- nebuvo pateiktas atsiskaityti šiame ar kitame KTU fakultete arba kitoje Lietuvos aukštojoje mokykloje;
- turi visas į baigiamojo darbo literatūros sąrašą įtrauktą informacijos šaltinių nuorodas.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

(data)

Deksnytė I. *Development of Human Resources Competency in Knowledge - Based Companies: Case of Insurance Company „Lietuvos Draudimas“*. Supervisor J. Barynienė. Kaunas: Kaunas University of Technology, Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Institute of Europe. Kaunas, 2015. 71 p.

SUMMARY

An organization cannot build a good team of working professionals without good Human Resources (HR). Human resource activities include recruitment, selection, training and development, compensation, benefits, performance appraisal, employee relations, health and safety, and strategic HR planning. The contributions of human resource professionals make it possible for organizations to attract, motivate, and retain a qualified and effective work force.

Any organisation, without a proper setup for HR is bound to suffer from serious problems while managing its regular activities. For this reason, today, companies must put a lot of effort and energy into setting up a strong and effective HR.

European union have been prepared initiatives, in which much attention is paid for the importance, enlargement and development of HR. The development of HR have been discussed in Lisbon strategy, European Employment Strategy, „Europe 2020“ economical growth strategy, lifelong learning memorandum and communiqué of new skills.

Research object: human resource competency.

Aim of the research: identify human resource competence development peculiarities of knowledge-based companies and to develop recommendations for process improvement.

The objectives of research:

1. Analyzing scientific literature to reveal the importance of human resource competencies in companies.
2. Reveal the human resource competence development initiatives in the European Union documents.
3. Empirically investigate human resource competence development direction in insurance company „Lietuvos draudimas“ and to prepare recommendations for the development of human resources expertise of insurance company „Lietuvos draudimas“.

Research methods:

1. Questionnaire, interview.
2. Data analysis: the analysis of science literature, analysis of documentation, qualitative content analysis.

TURINYS

ĮVADAS	7
1. KOMPETENCIJOS PLĖTOTĖ ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO KONTEKSTE	9
1.1. Žmonių išteklių reikšmės organizacijoje identifikavimas	9
1.2. Žmonių išteklių valdymo proceso pagrindiniai aspektai	13
1.3. Žmonių išteklių kompetencijos plėtotės kryptys	18
2. EUROPOS SĄJUNGOS INICIATYVOS ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ KOMPETENCIJAI PLĖTOTI.....	26
2.1. Žmonių išteklių kompetencijos plėtotės iniciatyvos ES strateginiuose dokumentuose.....	26
2.2. Europos Sąjungos taikomos žmonių išteklių kompetencijos plėtotės priemonės.....	33
3. ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ KOMPETENCIJOS PLĖTOTĖS EMPIRINIS TYRIMAS:	
AB „LIETUVOS DRAUDIMAS“ ATVEJIS.....	38
3.1. Lietuvos draudimo organizacijų žmonių išteklių plėtros apžvalga	40
3.2. AB „Lietuvos Draudimas“ veikla.....	44
3.3. Anketinės apklausos analizė.....	46
3.4. Interviu tyrimo analizė.....	58
IŠVADOS	61
LITERATŪROS SĄRAŠAS	63
PRIEDAI.....	67

IVADAS

Temos aktualumas. Siekis įsitvirtinti rinkos ekonomikoje, restruktūrizacija, globalizacija, technologijų tobulėjimas ir žinių ekonomikos kūrimas kelia naujų iššūkių organizacijoms. Nuolat kintančioje aplinkoje formuojasi naujas požiūris į organizaciją kaip veiklos sistemą, kurioje darbuotojai, t.y. žmonių ištekliai, tampa svarbiausia šios sistemos dalimi. Žiniomis grindžiamoje ekonomikoje gebėjimas išlikti vis labiau priklauso nuo žmonių išteklių vadybos vertės suvokimo. Nuo žmonių išteklių kompetencijos priklauso ne tik jų pačių darbo kokybė, bet ir visų darbuotojų darbo efektyvumas, našumas, gebėjimai ir motyvacija (L. Lobanova, 2009). Remiantis A. Savanevičiene (2008), žmonių išteklių sėkmė, integruojantis daugiakultūrinėje Europos darbo jėgos rinkoje, turinčioje skirtingas mokymo ir švietimo sistemas, bei nevienodas tradicijas žmonių išteklių valdymo srityje, pirmiausia priklauso nuo individo kompetencijų. Ekonominio nuosmukio laikotarpiu iš esmės turi keistis požiūris į žmonių išteklių valdymo kompetencijas, nes krizių sąlygomis žmonių išteklių valdymo kompetencijoms turi būti keliami dar didesni reikalavimai, praktiškai susidūrus su tomis personalo valdymo problemomis, kurių neiškildavo kitu laiku.

Šiandieninės organizacijos vizija – būti nuolat kintančia, lanksčia, antrepreneriška sistema, kuriai būdingas bruožas – nuolatinis mokymasis individualiame, kolektyviniame ir organizaciniame lygyje. Organizacijai, veikiančiai konkurencinėje aplinkoje, netgi aukštas šiuo metu turimų žinių lygis negali ilgesniam laikui užtikrinti išlikimo. Žiniomis grįstoje organizacijoje, kuri savo veikloje naudoja žinias ir kuria naujas, mokymasis turi būti natūrali verslo ciklo dalis. Žmonių išteklių kompetencija didėja tik tada, jei darbuotojai nuolat mokosi, domisi pasaulyje sukurtomis naujomis žiniomis, taip pat patys kuria naujas žinias ir jas skleidžia kitiems.

Reikalavimai darbuotojų kompetencijai nuolat auga, ji neįgyjama kaip tradicinė kvalifikacija, gavus diplomą, tačiau turi būti nuolatos ugdoma. Todėl organizacijos, siekdamos atitikti nuolat kintančius reikalavimus, turi kurti mokymo sistemas, kurios būtų nuosekliai orientuotos į darbuotojų kompetencijų ugdymą (R. Adamonienė, R. Šilingienė 2006). Kiekvienam darbuotojui turi būti sudaromos galimybės vystyti kompetencijas, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, lavinti įgūdžius bei patirtį, ir taisyti daromas klaidas.

Mokslinė problema. Žiniomis grįstoje ekonomikoje žmonių išteklių kompetencija tampa vis svarbesne, tačiau kyla klausimas, kaip užtikrinti nuolatinę jos plėtotę siekiant efektyvumo ir našumo. Taip pat kyla klausimas, kaip žmonių išteklių valdymo kaita lemia veiksmingos organizacijos pokyčių raidą ir padeda organizacijai įsitvirtinti rinkos ekonomikoje bei sudaryti

sąlygas darbuotojams tobulėti ir mokytis, priimti restruktūrizacijos, technikos ir technologijų tobulėjimo, informacinės visuomenės formavimo bei vykstančių demokratinių procesų iššūkius.

Tyrimo objektas. Žmonių išteklių kompetencija.

Tyrimo dalykas. Žmonių išteklių kompetencijos plėtotė žiniomis grįstose organizacijose.

Darbo tikslas. Identifikuoti žmonių išteklių kompetencijos plėtotės ypatumus žiniomis grįstose organizacijose ir parengti rekomendacijas šio proceso gerinimui.

Darbo uždaviniai:

1. Analizuojant mokslinę literatūrą, atskleisti žmonių išteklių kompetencijos reikšmę organizacijose.
2. Atskleisti žmonių išteklių kompetencijos plėtojimo iniciatyvas Europos Sąjungos dokumentuose.
3. Empiriškai ištirti žmonių išteklių kompetencijos plėtotės kryptis draudimo organizacijoje AB „Lietuvos draudimas“ ir parengti rekomendacijas žmonių išteklių kompetencijos plėtrai.

Darbo metodika. *Mokslinių studijų ir su nagrinėjama tema susijusių dokumentų analizė* (analizuojama mokslinė literatūra, straipsniai, publikacijos bei kiti šaltiniai, susiję su žmonių išteklių kompetencijos plėtra organizacijose, mokymosi svarba).

Lyginamoji analizė (lyginamos idėjos, nuomonės ir koncepcijos dėl žmonių išteklių plėtros organizacijose; lyginamos žmonių išteklių kompetencijos plėtotės Europos Sąjungos strateginiuose dokumentuose).

Empirinis tyrimas (atliekami anketinės apklausos ir interviu tyrimai, siekiant nustatyti mokymosi svarbą AB „Lietuvos draudimas“).

1. KOMPETENCIJOS PLĖTOTĖ ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO KONTEKSTE

Kiekvienai organizacijai, kuri veikia žiniomis grįstos ekonomikos sąlygomis, vienas svarbiausių veiksnių yra žmonių ištekliai, kurių efektyvus panaudojimas užtikrina konkurencinį pranašumą. Teisingai juos nukreipiant, organizacija gali didinti veiklos efektyvumą ir minimizuoti rizikas.

Šiame skyriuje bus aptartos įvairių autorių nuomonės apie žmonių išteklius ir jų svarbą, akcentuojant valdymo proceso pagrindinius aspektus ir kryptis bei atsakant į klausimą, kokią įtaką turi žmonių išteklių kompetencijos ugdymas sėkmingai veiklai.

1.1. Žmonių išteklių reikšmės organizacijoje identifikavimas

Žmonių išteklių sąvoka buvo pradėta vartoti nuo 1970 m. ir yra siejama su poindustrinio etapo atsiradimu, kuriame pasižymėjo tokie mokslininkai kaip W. Ouchy, B. Skinner, P. Drucker ir kt. Remiantis A. Price (2011) ir C. Collins (2006) yra priimta manyti, kad žmonių ištekliai yra vienas esminių išteklių, lemiančių veiklos sėkmę ir ši funkcinė sritis veikia praktinės veiklos rezultatus, tačiau ši svarba yra dažnai nesuprantama ir vertinama formaliai. Minėtas faktas apie žmonių išteklius patvirtina, kad reikia ne tik suvokti šio veiksnio svarbą, bet ir užtikrinti rezultatyvų bei veiksmingą išteklių valdymą, nes remiantis Z. O. Atkočiūnienė (2009), šiandien labiau orientuojamasi į išreikštas žinias ir struktūrizuotas informacijos valdymą. Kad darbuotojai suvoktų ir priimtų naujas iniciatyvas, jiems reikia suteikti visus būtinus išteklius, kurie užtikrintų lankstumą ir kūrybiškumą (Atkočiūnienė ir Radiunaitė, 2011). Pastaruoju metu ypač akcentuojama globalios konkurencijos bei integracijos įtaka darbo jėgos vystymuisi ir panaudojimo efektyvumui, todėl mokslinėje literatūroje galima aptikti įvairių žmonių išteklių koncepcijų. Žemiau esančioje lentelėje pateikta keletas jų:

1 lentelė. Žmonių išteklių koncepcijų įvairovė (sudaryta autorės)

Autorius	Apibrėžimas
I. Bakanauskienė, 2002	Žmogiškieji (žmonių) ištekliai - tai visi dirbantieji: darbininkai, vadovai, specialistai, aptarnaujantis personalas ir t.t.
R. Barro, J. Lee, 2000	Žmonių ištekliai yra svarbus ekonomikos augimui, taigi vertinant žmogiškąjį kapitalą reikia įvertinti ir ankstyvasias investicijas į jį. Vertinti žmogiškąjį kapitalą reikia pradėti nuo to laiko, kai individas pradeda lankyti mokyklą.

J. Vveinhardt, 2007	Žmonių ištekliai – įmonės pamatas. Jų valdymas turi aprėpti procesus, procedūras, taisykles, išorinius/vidinius veiksmus, struktūrą ir veiklą, reikalingą efektyviausiam darbui, siekiant įmonės tikslų, uždavinių ir vystymo kartu su įmone.
M. Armstrong, 2008	Žmonių ištekliai – strategiškai numatytas ir suplanuotas bei labiausiai vertinamas įmonės turtas. Tai žmonės, kurie ten dirba bei individualiai ir kolektyviai prisideda prie tikslų įgyvendinimo. Šis turtas turi būti valdomas atsižvelgiant į vidinę ir išorinę situacijas.

Mokslininkas K. E. Sveiby (1999), analizuodamas žmonių išteklių konceptą itin akcentuoja kompetenciją. Pasak jo, kompetencija – tai darbuotojų sugebėjimas veikti įvairiose situacijose ir visa tai apima įgūdžius, išsilavinimą, patirtį, vertybes bei bendravimo sugebėjimus.

Apibendrinant minėtų autorių pateiktas mintis apie žmonių išteklių sampratą galima teigti, jog visi vieningai žmonių išteklius apibūdina kaip organizacijos darbuotojus, išryškinant vieną ar kitą sąvokos aspektą. Žmonių ištekliai įvardijami kaip itin svarbūs organizacijai, kadangi būtent jie yra inovacijų ir strateginio atsinaujinimo šaltinis, todėl reikšminga panagrinėti žmonių išteklių svarbą, bei jų vaidmenį organizacijoje.

Iš anksčiau pateiktų autorių žmonių išteklių apibrėžimų matyti, kad jie vienaip ar kitaip palyginami su organizacijos darbuotojų turimomis žiniomis ir sugebėjimais. Darbuotojų gebėjimas naudoti žinias lemia sėkmingą organizacijos veiklą ir konkurencingumą, kas yra dažnai vadinama darbuotojų intelektu. Dėl tokio tapatinimo svarbiausiomis žmonių išteklių charakteristikomis galima laikyti intelektą apibūdinančius veiksmus. R. Mikulėnienė ir R. Jucevičius (2000) išskiria šias svarbiausias intelekto charakteristikas: *žinių eksponentiškumas* (žmonių kapitalo eksponentiškumas skatinamas įvairių mokymo programų, vidurinio ir aukštojo išsilavinimo pagalba); *dalijimosi nauda* (žmogiškasis kapitalas auga, kai turimomis žiniomis ir įgūdžiais dalijimasi); *galimybės plėstis* (žmogiškojo kapitalo vertė didėja jį tikslingai naudojant).

R. Mikulėnienė teigia (2004), jog intensyviai naudojant ir dalinantis žmonių ištekliais yra skatinamas eksponentinis didėjimas, kuris įtakoja organizacijos vertės rinkoje augimą. Tačiau, kad toks procesas įvyktų, autorės nuomone, organizacijų vadovai turi: daug dėmesio skirti tinkamų darbuotojų atrankai ir ugdymui, reikalauti visus paskirtus darbus atlikti siekiant aukščiausios kokybės ir už gerai atliktą darbą tinkamai atlyginti, bei skatinti atrinktus darbuotojus panaudoti reikalingą informaciją, žinias, įgūdžius ir požiūrius. Pasak O. Nordhaug (2002), investavimas į darbuotojų kompetenciją yra vienas iš veiksmų užtikrinančių:

- organizacijų klestėjimą tiek nacionalinėse, tiek tarptautinėse rinkose;
- ekonominį šalių vystimąsi.

Kaip teigia B. Melnikas (2002), visi vyraujantys visuomenės gyvenimo kokybę, pažangos galimybes ir perspektyvas užtikrinantys veiksniai yra tiesiogiai siejami būtent su žmonių ištekliais. Labai panaši ir G.S. Batra (2002) nuomonė, nes jis teigia, kad žmonių ištekliai yra pats reikšmingiausias ir vertingiausias organizacijos turtas, kurį nukreipiant teisinga linkme įtakojamas veiklos efektyvumas. Išsivysčiusiose pasaulio valstybėse buvo greitai suprasta, kad tai yra pagrindinis ir labai svarbus organizacijų plėtros šaltinis.

G.S. Erickson, H.N. Rothberg (2003) taip pat pabrėžia, kad žmonių ištekliai yra tiesiogiai susiję su specifinėmis darbo žiniomis. Konkretus darbuotojas gali turėti neapčiuopiamas žinias apie tai, kaip geriau atlikti vieną ar kitą užduotį. Šios žinios gali būti toliau fiksuojamos, koduojamos ir paverčiamos prieinamomis visiems organizacijos nariams. Taigi jie yra apibūdinami ne tik kaip individų žinios ir gebėjimai, bet pabrėžiama, jog tos žinios turi būti specifinės, t.y. skirtos atitinkamų prekių ar paslaugų gamybai.

Vadybos mokslo krypties atstovai nurodo, kad žmonių ištekliai yra labai svarbus konkurencinis elementas – didžiausias organizacijos turtas, kuriuo naudojantis organizacijos gali pasiekti pagrindinį tikslą – gauti kuo didesnę pelną, užimti kuo didesnę rinkos dalį arba teikti kuo geresnės kokybės paslaugas. Šiam tikslui pasiekti neužtenka vien tik turėti reikiamų žmonių išteklių, tačiau juos būtina kryptingai ir strategiškai valdyti. Efektyviai ir kryptingai valdant žmonių išteklius, pritraukiant ir išlaikant aukštos kvalifikacijos ir gerai motyvuotus darbuotojus, kuriams dideli pajėgumai, tokie kaip aukšta darbo kokybė, maža rotacija ir sparčiai įgyvendinama organizacijos strategija. Tik atitinkamai išsilavinę ir motyvuoti darbuotojai, kurie nuolat atnaujina savo įgūdžius, gali spręsti susidariusias problemas bei konkuruoti šiandieninėje verslo aplinkoje. Tokie veiksniai kaip technologinė plėtra, konkurentų spaudimas ir globali rinka skatina nuolat tobulinti žmonių išteklius, todėl darbuotojų žinios tampa pagrindinis ginklas kovojant su konkurentais. Jie nuo kitų organizacijoje naudojamų išteklių skiriasi įvairiais gebėjimų lygmenimis (gabumais, įgūdžiais ir žiniomis), individualiais asmenybės bruožais, vaidmens organizacijoje suvokimu ir darbo patirties skirtumais. Kitaip tariant, nuo kitų jie skiriasi gebėjimu įvertinti ir suabejoti vadybos veiksmingumu. P. Papšienės, N. Vilkaitės (2009) nuomone, žmonių ištekliai apibūdinami kaip vienas sunkiausiai pasiekiamų šiandieninio verslo konkurencinių pranašumų, o jeigu žmonių išteklių vadyba bus orientuota skatinti vartotojų lojalumą, tai toks konkurencinis pranašumas bus vertinamas dar labiau.

A. Vasiliausko (2005) nuomone, konkurenciniai pranašumai organizacijose yra susiję su įvairiais aspektais tokiais kaip produkcijos kokybe ir asortimentu, kaina, bei aptarnavimo lygiu. Tačiau realios naudos ilgalaikėje perspektyvoje duoda tik tie organizacijos konkurenciniai pranašumai, kurių negali lengvai imituoti konkurentai. Tokie pranašumai vadinami ilgalaikiais konkurenciniais pranašumais ir jie per ilgą laiką turi tapti organizacijos kultūros, išteklių, tradicijų ir patyrimo dalimi. O kultūra ir patyrimas būtent ir yra susiję su organizacijos darbuotojais, kurių kiekvieno darbas – unikalus.

Kaip pažymi W. B. Scott-Jackson (2002), konkurencinio pranašumo kriterijai yra:

- Strategiškai vertingi. Realų pranašumą turi tik tie ištekliai, kurių neįmanoma nukopijuoti.
- Reti. Pasižymintys unikalumo konkurenciniu pranašumu.
- Nepakeičiami. Konkurentai pripažįsta konkurencinį pranašumą ir negali jo pakeisti ar imituoti.
- Neturi pakaitalų. Konkurentai negali tiesiog pakeisti kitu šaltiniu, kuris suteikia pranašumą.
- Tinkami – laipsnis, kuriuo organizacija turi atitinkamų išteklių vertę.
- Nemobilūs – konkurentai negali tiesiog įsigyti tokių pačių išteklių.

Žmonių išteklių svarba kiekvienoje organizacijoje yra didžiulė, todėl jų vietos nustatymas yra labai svarbi dalis organizacijos konkurencinio pranašumo kūrimo procese. J. Bagdanavičius (2002) cituodamas D. Greison (2005) pabrėžia, jog būtent darbuotojai, o ne fabrikai, įrengimai ir gamybinės atsargos yra konkurencingumo, ekonominio augimo ir efektyvumo kertinis rodiklis.

Kad žmonių ištekliai yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių efektyvią organizacijų konkurencinę kovą pritaria ir R. Ginevičius, N.K. Paliulis (2006). Pasak autorių, net spartus informacinių technologijų tobulėjimas negalės pakeisti žmonių išteklių poreikio. Informacinių technologijų pažanga leidžia tik rinkti, kaupti ir paskirstyti informaciją, tačiau pagrindinį vaidmenį ja disponuojant atlieka darbuotojai, kurie turi paversti informaciją veikiančiomis žiniomis, priklausomai nuo jų verslo aplinkos suvokimo.

Apibendrinant minėtų autorių nuomonę galima teigti, kad norint sukurti sėkmingai dirbančią ir perspektyvią organizaciją, jos vadovybė turi suvokti, jog spartėjantys aplinkos pokyčių tempai ir tobulėjančios technologinės naujovės, įpareigoja tobulinti visą organizacijos vidinę aplinką. Pertvarkydama savo struktūrą ir siekdama aukštesnės darbo kokybės, organizacija turi skatinti savo darbuotojus nuolat tobulintis ir kelti kvalifikaciją, nes nuolatinis darbuotojų mokymasis yra neišvengiama šių laikų kasdienybė. Būtent apie tai bus plačiau aprašoma kitame skyrelyje.

1.2. Žmonių išteklių valdymo proceso pagrindiniai aspektai

Atsižvelgiant į žmonių išteklių reikšmę, organizacijos turi sutelkti didelį dėmesį į žmonių išteklių valdymo procesą, nes augant išskirtinės kvalifikacijos darbuotojų poreikiui, darbuotojų žinios ir sugebėjimai tampa ypatingo vertinimo objektu ir daugumos organizacijų sėkmės garantu (E. E. Jančiauskas, 2006).

Žmonių išteklių valdymas – tai nėra vien personalo samdymas, atleidimas ar socialinis aprūpinimas. Mokslinėje literatūroje galima aptikti ne vieną valdymo sąvokos apibrėžimą. J. Stoner (2005) siūlo apibrėžimą, kuriame valdymas įvardijamas kaip visos organizacijos išteklių panaudojimas iškeltiems tikslams siekti. A. Sakalas (2000) valdymo sąvoką apibrėžia kaip sistemą, kurios pagrindinis tikslas – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą siekiant organizacijoje iškeltų tikslų.

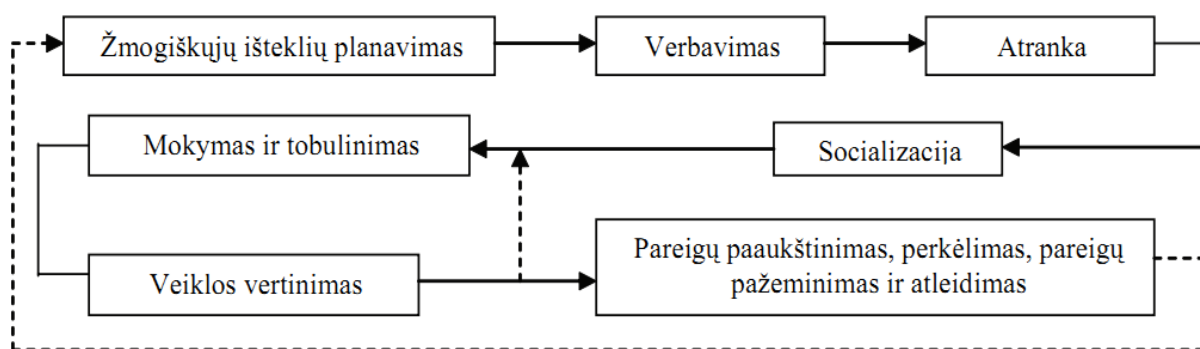
Galima teigti, jog žmonių išteklių valdymas tai procesas, kurio metu naudojami žmonių ištekliai leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų. Būtent žmonių išteklių valdymas ir nukreipimas organizacijos tikslų link yra pagrindinis žmonių išteklių bei personalo valdymo skirtumas. Plačiau analizuojant personalo ir žmonių išteklių valdymo skirtumus, jų išryškėja daugiau (2 lentelė): žmonių išteklių valdymas labiau orientuojamas į išorinę konkurencinę aplinką, o personalo valdymas – į vidinę ar šalies aplinką. Žmonių išteklių valdymas orientuotas į ilgalaikę perspektyvą ir siekiamus įgyvendinti tikslus, tuo tarpu personalo valdymas apima trumpalaikes perspektyvas, su visomis joms reikalingomis kvalifikacijos bei kokybės personalo struktūromis. Žmonių išteklių teorijoje darbo uždaviniai būna laisvai apibrėžti, paliekama didesnė veiksmų laisvė, stengiamasi labiau orientuotis į kiekvieną darbuotoją, vertinti bei puoselėti kiekvieną iš jų atskirai ir nekontroliuoti kiekviename žingsnyje, o personalo valdymo teorijoje – visos užduotys griežtai apibrėžiamos, skatinamas komandinis darbas bei valdoma hierarchijos principu (M. Išoraitė, 2011).

2 lentelė. Personalo valdymo ir žmonių išteklių valdymo skirtumai (sudaryta pagal M. Išoraitę, 2011).

Personalo valdymas	Žmonių išteklių valdymas
Vadovų ir darbuotojų tarpininkas	Atlieka pagrindinį vaidmenį
Pabrėžiamos rašytinės taisyklės ir procedūros	Iškeliamas lankstumas
Specialistų prerogatyva	Visi vadovai valdo žmonių išteklius
Kolektyvinės derybos	Konsultavimas ir dalyvavimas
Kolektyvinis darbo apmokėjimas	Individualus darbo apmokėjimas

Orientuojasi į vidinę aplinką	Orientuojasi į išorinę aplinką
Griežtai apibrėžtos užduotys	Laisvai apibrėžtos užduotys
Darbuotojus reikia stebėti	Darbuotojus reikia puoselėti
Diagnostinis procesas	Inicijuoja naujų idėjų generavimą
Apima trumpalaikes perspektyvas	Apima ilgalaikes perspektyvas

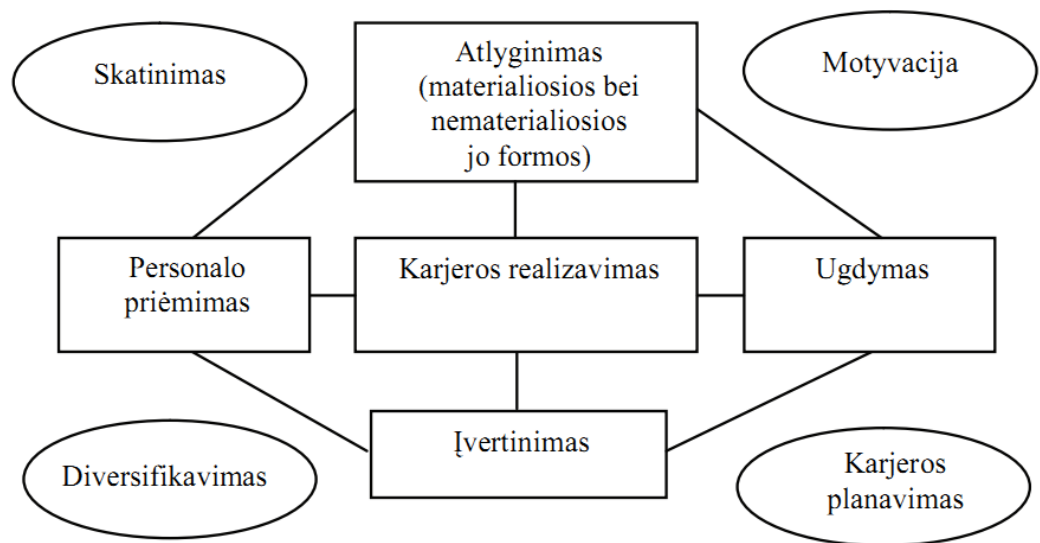
Apibendrinus visus šiuos skirtumus, remiantis M. A. Armstrong (2008) ir Jewell, B. R. (2002) galima daryti išvadą, kad žmonių išteklių valdymas siejamas su strateginiu, nuosekliu ir visapusišku požiūriu į organizacijos darbuotojų išteklių valdymą ir ugdymą, kai kiekvienas šio požiūrio aspektas integruojamas į jungtinį organizacijos valdymą. J. A. F. Stoner (1999) nurodo, jog žmonių išteklių valdymo procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų (1 pav.).



1 pav. Žmonių išteklių valdymo procesas organizacijoje (Stoner, 1999)

Kaip teigia I. Pikturnaitė (2009), analizuojant žmonių išteklių valdymą ypatingas dėmesys skiriamas žmonių išteklių plėtrai. Tai pasireiškia per žmonių išteklių valdymo tarnybos dalyvavimą puoselėjant ilgalaikius organizacijos tikslus, kuriant vertę ir konkurencinius pranašumus. Žmonių išteklių prilyginami strateginiam organizacijos kūrimo ir įgyvendimo partneriui ir yra orientuojami į ateitį bei strateginius tikslus. Taip pat yra įvertinamos išorinės aplinkos sąlygos, bei taikomas kolektyvinis valdymo stilius.

Žmonių išteklių valdymas kaip tam tikro proceso modelis gali būti skaidomas į sudėtinės dalis, atitinkančias svarbiausias šio proceso funkcijas: personalo priėmimą, atlyginimą, karjeros realizavimą, karjeros planavimą, udgymą, diversifikavimą, skatinimą ir motyvaciją. Būtent šios struktūrinės dalys išskiriamos tradiciniame personalo valdymo modelyje (2 pav.).



2 pav. Tradicinis žmonių išteklių valdymo modelis (M. Hanada, 2000)

G. Dessler (2001), žmonių išteklių valdymą apibūdina kaip praktinį darbą, kuris aprėpia darbuotojo darbo analizę, darbo jėgos poreikių planavimą ir kandidatų atranką, naujų darbuotojų orientavimo ir mokymo sistemos sudarymą, darbo užmokesčio ir atlyginimo valdymą, darbo įvertinimą, bendravimą, ugdymą ir tobulinimą, darbuotojų įsipareigojimų skatinimą, o taip pat teisingos ir saugios darbo aplinkos darbuotojams sudarymą.

Žmonių išteklių valdymas, pasak B. R. Jewell (2002) remiasi keturiais principais:

1. Viena svarbiausių investicijų – investicijos į darbuotojus. Tik darbuotojai garantuoja nuolatinę organizacijos konkurencinį pranašumą, sietiną su galimybėmis ir įsipareigojimais, leidžiančiais sėkmingą organizaciją atskirti nuo nesėkmingos.
2. Sudarydama strateginius planus organizacija turi atsižvelgti į strateginės žinių išteklių plėtotės svarbą.
3. Pagrindinius svertus (t.y. žmonių išteklių naudojimą, atlikto darbo įvertinimą ir apmokėjimą) reikia taikyti ne siekiant priversti darbuotojus paklusti, bet skatinant jų atsidadimą organizacijai. Darbuotojai turi būti orientuojami į darbą nuoširdžiai, o ne priverstinai.
4. Strateginis žmonių išteklių valdymo požiūris turi būti ilgalaikis ir integruotas į pilną kuriančių organizacijos padalinių veiklą. Dalis žmonių išteklių valdymo funkcijų turi būti perduodama tiesioginiams vadovams, kurie vadovauja savo padalinių personalui. Tai savo ruožtu didina žmonių išteklių valdymo veiksmingumą ir efektyvumą.

Žmonių išteklių valdymo procesas negali būti atskiriamas nuo strateginės organizacijos krypties, nes strateginis žmonių išteklių valdymas yra strateginio valdymo koncepcijos dalis. F. Analoui ir A. Karami (2003) teigia, kad skiriama per mažai dėmesio žmonių išteklių vadybos vidinei sandarai organizacijoje. Žmonių *išteklių strateginis valdymas* yra dinaminis, nuolatinis ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau panaudoja savo išteklius. Dėl žmonių išteklių strateginio valdymo suformuojama ir įgyvendinama žmonių išteklių vadybos strategija - sprendimų visuma, apimanti organizacijos ilgalaikius tikslus ir veiksmus, bei priemones tiems tikslams pasiekti.

Siekiant didinti organizacijos veiklos efektyvumą ir našumą, susiformavo teorijos, kurios padėjo efektyviau valdyti žmonių išteklius. Žemiau pateikti J. A. F. Stoner (2006) ir kitų autorių žmonių išteklių vadybos aspektai:

- J. A. F. Stoner (2006) empirinių tyrimų dėka nustatė, kad darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia dviejų rūšių veiksniai: pašalinantys nepasitenkinimą (higieniniai) ir sukeliantys pasitenkinimą (motyvuojantys).
- Maslow klasifikavo darbuotojų veiklą skatinančius poreikius pagal tam tikrą hierarchiją: fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos ir saviraiškos poreikiai.
- Mayo, remdamasis atliktais eksperimentais, įrodė, kad darbo našumo augimą lemia sudėtinga motyvacijų seka. Darbuotojai dirba geriau, kai tiki, jog vadovybė rūpinasi jų gerove, o jų tiesioginiai vadovai skiria jiems daugiau dėmesio. Šis reiškinys pavadintas Hawthorne efektu.
- McGregor išskyrė dvi pagrindines prielaidas apie darbuotojus ir jų požiūrį į darbą. „Teorija X“, išryškina tradicinę motyvacijos požiūrį – darbas nėra malonus darbuotojams, todėl jų motyvaciją būtina skatinti jėga, pinigais ir pagyrimais. „Teorija Y“ – atskleidžia priešingą prielaidą, kad darbuotojai iš prigimties yra motyvuoti dirbti ir gerai atlikti darbą.

M. Armstrong (2006) pateikė tradicinės žmonių išteklių vadybos ir strateginės žmonių išteklių vadybos palyginimą pagal jų veiklos sritis (3 lentelė).

3 lentelė. Tradicinės žmonių išteklių vadybos palyginimas su strategine žmonių išteklių vadyba (sudaryta pagal M. Armstrong, 2006)

Sritys	Tradicinė žmonių išteklių vadyba	Strateginė žmonių išteklių vadyba
Atsakingi už žmonių išteklius	Personalo darbuotojai	Linijiniai vadovai

Dėmesio centras	Darbuotojų santykiai	Partnerystė su vidiniais ir išoriniais užsakovais
Žmonių išteklių vaidmuo	Susitarimų, pokyčių stebėtojas ir atsakovas	Transformacijos, pokyčių lyderis ir iniciatorius
Iniciatyva	Lėta, reaguojanti	Greita, iniciatyvi, integruota
Laiko periodas	Trumpalaikis	Trumpalaikis, vidutinio ilgumo, ilgo (pagal poreikius)
Kontrolė	Biurokratinė, politinė, procedūrinė	Organiškai lanksti ten, kur galima sėkmė
Darbų projektavimas	Siaura darbų sritis, nepriklausomas, specializuotas	Platus, lankstus, atsižvelgiant į mokymus, komandinis darbas
Investavimo sritys	Kapitalas, produkcija	Žmonės, žinios
Atskaitomybė	Kaštų centrai	Investicijų centrai

Apibendrinant minėtų autorių požiūrių į strateginį valdymą analizę galima teigti, kad strateginis valdymas viešajame sektoriuje suvokiamas panašiai kaip ir privačiame: kaip strateginio planavimo, strategijos įgyvendinimo ir rezultatų įvertinimo procesas. Strateginio valdymo teorijos panaudojimas šio išteklio valdymui gali sudaryti palankias sąlygas viešųjų institucijų strateginio valdymo efektyvinimui ir veiklos tobulinimui.

Remiantis žmonių išteklių valdymo teorijomis, galima daryti išvadą, jog žmonių išteklių kompetencijos plėtotei skiriamas didelis dėmesys ir akcentuojama, jog jų valdymo sudedamosios dalys tarpusavyje yra labai glaudžiai susiję ir turi būti planuojamos, bei koordinuojamos. Visų sudedamųjų dalių pagrindinė jungtis – darbuotojas, kuriam turi būti sudaromos sąlygos tobulinti kompetenciją, kuri vėliau būtų panaudojama organizacijos tikslų siekimui. Taip pat turi būti motyvuojamas ir skatinamas prisiimti atsakomybę už atliekamą veiklą atitinkamoje organizacijoje, bei už naudingai atliktus darbus – tinkamai įvertinamas. Žmonių išteklių valdymas turi būti naudingas vertinant, kaip efektyviai organizacijoje vykdoma žmonių išteklių politika atitinka jos strategiją. Strateginis valdymo ir žmonių išteklių vadybos metodų derinimas padeda organizacijai prisitaikyti prie nuolat kintančios konkurencinės aplinkos, tinkamai ir efektyviai panaudoti sparčiai tobulėjančias informacines technologijas, bei žmogiškąjį kapitalą ir visa tai pasitelkus siekti ilgalaikių organizacijos tikslų.

1.3. Žmonių išteklių kompetencijos plėtotės kryptys

Šiandieninė organizacija – tai nuolat kintanti, lanksti ir antrepreneriška organizacija, kuriai būdingas bruožas – nuolatinis mokymasis individualiame, kolektyviniame ir organizaciniame lygyje. Tokias organizacijas galima pavadinti *besimokančiomis organizacijomis* – XXI amžiaus *organizacijomis*, kurių veiklos koordinavimas leidžia atskleisti darbuotojų potencialą ir taip atsiranda galimybė pastoviam ir nenutrūkstamam ilgalaikiam organizacijos vystymuisi. Tokiose organizacijose palankiai sutinkami pokyčiai ir naujovės, bei „numatyta evoliucija“. Taip pat jos turi savo organizacinę kultūrą bei vadybą, linkusią į inovacijas ir kaitą, jose sudaromos sąlygos plėtoti naujas vizijas ir jas įgyvendinti laisvai vertinant savo pranašumus ir trūkumus (N. Kudokienė, 2005). Nuolatinis mokymasis keičia tiek organizaciją, tiek joje dirbančius darbuotojus, kurie turi būti įsisavinę mokymuisi tinkamas nuostatas. Organizacija darbuotojams turi sudaryti tinkamą komunikavimo, skatinimo ir motyvavimo sistemą (A. Sakalas, 2003). Besimokančios organizacijos, gebančios valdyti pokyčius ir keistis kartu su aplinka, kūrimąsi galima laikyti į mokymąsi orientuoto žmonių išteklių vystymosi rezultatu, o organizacijos mokymasis yra susijęs su darbuotojo elgesiu organizacijoje ir organizacijos žiniomis bei gebėjimu efektyviau reaguoti į aplinkos pokyčius (T. Mets, M. Torokoff, 2007).

Pirminė besimokančios organizacijos samprata 1990 - aisiais metais buvo suformuota P. Senge ir aprašyta knygoje „Penktoji disciplina: besimokančios organizacijos menas ir praktika“. Pasak jo, pagrindinis besimokančios organizacijos koncepcijos pagrindas yra mokymasis per veiklą - kuomet mokymasis vyksta reflektuojant savo praktiką, ją apdorojant ir keičiant – tokiu būdu sudarant naujos patirties įgijimo bei mokymosi galimybes. Tam, kad organizacija būtų besimokanti, svarbiausia – mokymasis, kuris būtų nukreiptas į praeities situacijos išsiaiškinimą ir klaidų taisymą ar elgsenos pakeitimą, tobulinimasis, kuris yra orientuotas į ateitį, į idėjų išvalgą ir problemų paiešką, ir patirties transformavimas į žinias, kurios yra svarbios įdiegiant organizacijos bendrus tikslus. P. Senge 2008 metais pateikė tokius besimokančios organizacijos bruožus:

1. komandinis mokymasis – žmonių mokymasis mokytis kartu;
2. persidengusi vizija – visų organizacijos narių įtraukimas kuriant vieningą viziją;
3. mentaliniai modeliai – organizacijos narių mokymasis mąstyti konstruktyviai ir kurti pozityvų aplinkos suvokimo modelį;
4. asmeninis meistriškumas – organizacijos narių asmeninio meistriškumo siekimas;
5. sisteminis mąstymas – organizacijos narių sugebėjimas matyti ne tik linijinę priežasties ir pasekmės grandinę, bet sistemos elementų tarpusavio ryšius.

Autorius akcentuoja bendrai kuriamą viziją, kurioje dalyvauja visi organizacijos darbuotojai ir tikslus, kurie turi būti siekiami visų organizacijos narių kryptingai. Komandiniu mokymusi, kuris suvokiamas kaip bendradarbiavimas ir yra ypač skatintinas procesas, siekiama išspręsti problemas ir tobulinti organizaciją. Asmeninio meistriškumo bruožas akcentuojamas kaip organizacijos darbuotojų mokymasis, organizacijos ir jos narių abipusiai įsipareigojimai dėl nuolatinio mokymosi ir reikiamų sąlygų.

Remiantis T. Mets, M. Torokoff (2007), besimokanti organizacija – tai tokia organizacija, kuri turi gebėjimų mokytis, o ne tik sugeba reaguoti. Tokioje organizacijoje darbuotojai nuolat plečia savo gebėjimus siekiant rezultatų, kokių jie iš tikro trokšta, kur udgomas naujoviškas ir inovatyvus mąstymas, kur išslaisvinami bendri kolektyviniai tikslai ir kur darbuotojai nuolat mokosi pamatyti visumą.

V. Tubutienės ir S. Morkūnaitės (2008) nuomone besimokanti organizacija – tai tokia organizacija, kurioje dominuoja mokymasis individualiu ir kolektyviniu lygmeniu: naujų įgūdžių, žinių kūrimas bei naudojimas, mokomasi reaguojant į aplinkos pokyčius. S. Balčiūnas ir R. Balvočiūtė (2005) teigia, jog besimokanti organizacija yra ta, kuri palengvina visų jos darbuotojų mokymąsi ir nuolat inicijuoja pokyčius. Tai organizacija, sugebanti kurti, įgyti bei perduoti žinias ir koreguoti savo elgesį reflektuodama naujas žinias ir įžvalgas.

B. Leonienė (2001) pateikia tokią besimokančios organizacijos charakteristiką (4 lentelė.)

4 lentelė. Besimokančios organizacijos charakteristika (Šaltinis: B. Leonienė (2001). Darbuotojų vadyba)

Organizacijos tipas	Organizacijos bruožai
BESIMOKANTI ORGANIZACIJA	Stebi aplinką
	Supranta naujovių svarbą
	Kiekvieną naują užduotį vertina kaip galimybę mokytis
	Nuolat atsinaujina
	Įdarbina asmenis, nusiteikusius išmokti naujų darbo metodų, įgyti naujų įgūdžių
	Sudaro galimybę darbuotojams adaptuotis ir keistis
	Skatina žinių troškimą, smalsumą
	Kiekvienam padeda rasti ir išnaudoti mokymosi galimybes
	Kuria mokymosi rėmimo sistemas
	Organizacijos vadovus traktuoja kaip pavaldinių tobulėjimo skatintojus
	Pripažįsta ir vertina tuos vadovus, kurie rūpinasi savo pavaldinių tobulėjimu
	Mokosi iš sėkmių ir nesėkmių
	Bendram mokymuisi vienija tiekėjus ir vartotojus
	Šalina mokymosi kliūtis
	Užtikrina mokymąsi visose organizacijos grandyse

Remiantis S. Balčiūnu ir R. Balvočiūte (2005) galima išskirti pagrindinius besimokančios organizacijos bruožus:

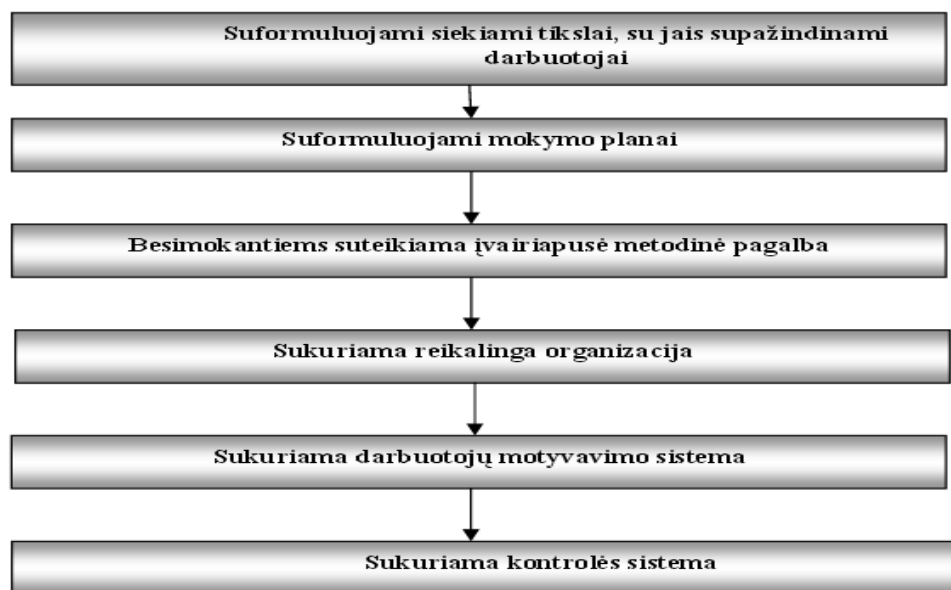
- Nuolatinis žinių kūrimas, informacijos sklaida, pokyčių inicijavimas, naujovių svarbos suvokimas, atsinaujinimo poreikis.
- Organizacijos strategijos kūrimas mokymosi procese. Darbuotojų įtraukimas į organizacijos politikos formavimą, bei bendros vizijos ir misijos kūrimas ir įgyvendinimas.
- Mokymosi aplinkos kūrimas, tobulinimosi galimybių sudarymas. Mokymosi užtikrinimas visose organizacijos veiklos srityse.
- Investicijos į darbuotojų ugdymą. Sisteminiis mąstymas, asmeninis meistriškumas, komandų mokymas.

Nuolat besimokančios organizacijos kertinis taškas yra supratimas, kad žinios leidžia pasiekti veiksmų susiderinimo efektą. Organizacija mokosi pati tuomet, kai moko savo darbuotojus. A. Sakalas (2003) teigia, kad mokymas turi būti atliekamas vadovaujantis žemiau pateiktais principais:

- nuolat besimokanti organizacija pasižymi iniciatyvumu ir nuolatine kaita;
- mokymo procesas sietinas su nuolatiniu organizacijos tobulinimu;
- nuolatinis mokymasis neatsiejamas nuo darbuotojų elgsenos pokyčių ir tai svarbiausias veiksnys siekiant pusiausvyros tarp aplinkos ir organizacijos veiklos tobulinimo;
- organizacija turi mokytis labai sparčiai, nes konkurencingumas pasiekiamas tik tada, kai mokymosi intensyvumas yra didesnis nei vykstantys aplinkos pokyčiai;
- mokytis iš geriausių – vienas iš svarbiausių besimokančios organizacijos reikalavimų;
- nuolatinis mokymasis turi būti orientuojamas į mokymąsi grupėse ir darbo vietoje;
- savarankiškas mokymasis turi tapti viena iš pagrindinių mokymosi formų.

Besimokančios organizacijos kūrimas yra ilgalaikis procesas ir ją kuriant, rekomenduojama laikytis eiliškumo. Pirmiausia reikia suprasti, kad nuolat besimokanti organizacija negali atsirasti per trumpą laiko tarpą. Turi būti sukurta besimokančios organizacijos bazė, darbo vietų ir darbuotojų vertinimo, karjeros planavimo ir rezervo formavimo sistema, nes būtent šie veiksniai leidžia suvokti, kiek ir ko reikia mokytis. Tikrasis ir reikšmingiausias darbas besimokančioje organizacijoje vyksta mokymosi rate, kuriame mokymasis persipina su praktika. Mokymosi ratas ir veiklos sritis yra viena sistema ir šie abu junginiai veikia vienas kitą, skatindami apčiuopiamus pokyčius, kurie ir pasireiškia susikūrusioje besimokančioje organizacijoje (A. Sakalas, 2003).

Remiantis aukščiau išvardintais besimokančios organizacijos kūrimo etapais, 3 paveiksle pateikta besimokančios organizacijos kūrimo proceso schema.



3 pav. *Besimokančios organizacijos kūrimo procesas*

Šaltinis: A. Sakalas (2003). Personalo vadyba.

Mokymasis reikalingas visiems darbuotojams, nes tai būdas atnešantis naudos tiek darbuotojui tiek darbdaviui, priemonė padedanti įgauti daugiau žinių apie naujas technologijas bei praplėsti akiratį. Šiandieninė aplinka pasižymi sparčia dinamika – tai, ką naudojome vakar, nereiškia, jog bus naudinga šiandien, todėl mokymas(is) turi būti neatsiejama mūsų kasdienybės dalis. Mokymosi samprata yra labai plati, apimanti socialinę, kultūrinę, ekonominę, politinę, asmeninę sferą ir švietimą plačiąja prasme. Mokymasis – tai įvairūs būdai, kaip naujam ir jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti (C. Appleby, 2003).

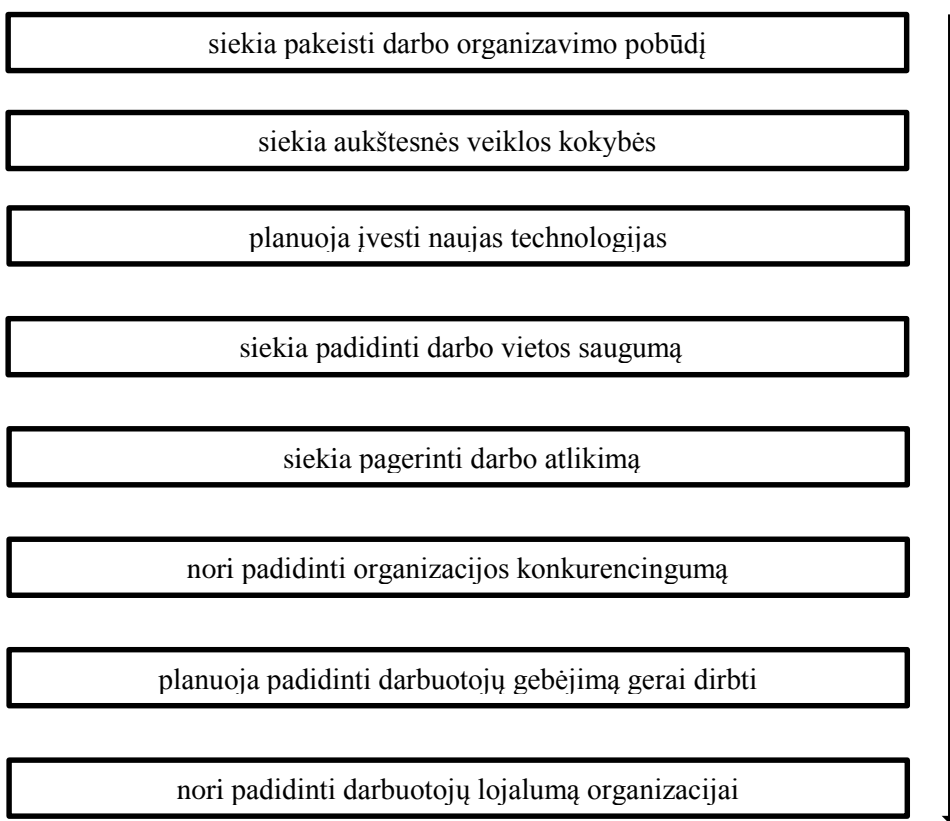
Mokymasis ir su juo susijusi pažanga bei pokyčiai vyksta konkrečioje aplinkoje, kurioje darbuotojas ar kolektyvas yra pagrindiniai veikėjai, tačiau jų veiklą riboja ar skatina konkrečios organizacijos ir aplinka. Kiekviena organizacija yra orientuota į kokio nors technologinio proceso atlikimą, ir tai sukuria tam tikrą struktūrą, paremtą darbo funkciniu pasidalijimui ir specializavimu (A. Sakalas, 2003). Besimokantis darbuotojas turi rasti tokią mokymosi galimybę, kuri būtų priimtina ne tik jam, bet ir organizacijai kurioje jis dirba. Ypač svarbu įgyti pasitikėjimą savimi, būti komunikabiliam ir išsiugdyti kitus socialinius gebėjimus, dažnai lemiančius darbuotojo įsidarbinimo sėkmę ir aktyvų dalyvavimą darbo vietų kūrimo procese. Ne mažiau svarbu skatinti besimokančiųjų verslumą, rodantį darbuotojo vidinį gebėjimą lemti ekonomikos plėtotę. Mokymasis visą gyvenimą pabrėžia mokymosi gebėjimo aktualumą – tai svarbiausia prisitaikymo prie naujų veiklos reikalavimų ir aplinkybių sąlyga. Šie dalykai – kiekvienos mokymo įstaigos

prioritetinis tikslas, reikalaujantis ne tik papildomų materialiujų, bet ir intelektinių išteklių (R. Laužackas, E. Danilevičius, O. Gurskienė, 2004).

M. S. Knowles (2007) teigia, jog mokymasis yra procesas, kurio metu fiksuojami elgesio pokyčiai, įgyjama žinių ir įgūdžių. Mokymas pabrėžia darbuotojo asmenines savybes, kurios bus kaip pagalbinių priemonė pokyčių patyrimui.

Pasak N. Longworth (2007), mokymasis reiškia tokį procesą, kai visiškai susitelkiama ties darbuotojų poreikiais ir reikalavimais: besimokantieji naudojami priemonėmis ir metodais, kurie padeda jiems tęsti mokymąsi pagal savo poreikius siekiant bendrų organizacijos tikslų.

Remiantis M. K. Smith (2001) ir E. Kriščiulevičiūte (2005), darbdaviai skatina darbuotojus mokytis, jei:



Pasak G. Dessler (2001), pastaraisiais metais darbuotojų mokymo turinys išsiplėtė. Anksčiau, mokant darbuotojus, dėmesys būdavo sutelktas vien tik į darbo įgūdžių formavimą, o šiandien mokymas apima ir korekcines priemones, padedančias užpildyti žinių spragas, nes įgyvendinat kokybės gerinimo programas iš darbuotojų tikimasi, kad jie galės įvairiais būdais apdoroti informaciją ir analizuoti duomenis. Darbuotojai taip pat mokomi, kaip suburti komandą, priimti sprendimus ir kaip bendrauti. O kadangi organizacijos vis labiau techniškai tobulėja, atsiranda poreikis suteikti darbuotojams įvairių techninių ir darbo kompiuteriu įgūdžių (G. Dessler,

2001).

Mokymo(si) sėkmė nėra garantuota, atvirkščiai, egzistuoja keletas veiksnių, kurių tarpusavio sąveika gali padėti arba trukdyti darbuotojų sėkmingam mokymuisi. Tarp svarbiausių S. Dawe'o (2003) veiksnių paminėti šie:

- organizacijos kultūra, kuri yra palanki mokymuisi;
- organizacijos vidinių išteklių panaudojimas teikiant mokymo(si) paslaugas darbuotojams;
- individualių mokymo(si) poreikių nustatymas;
- įgytos kompetencijos įvertinimas ir pripažinimas pačioje organizacijoje bei globalioje aplinkoje;
- kaitos organizacijoje ir išorinėje aplinkoje įvertinimas;
- mokymo(si) suderinamumas su bendrąja strategija.

Pasak A. Pundzienės ir V. Dienio (2003), darbo pasaulio ir švietimo sąveikos skatinimas, diktuojamas socialinių-ekonominių pokyčių ir technologijų plėtros. Pasikliauti ar net reikalauti, kad darbuotojai mokytųsi nesudarius tam sąlygų, yra neetiška. Geriausi rezultatai pasiekiami tose organizacijose, kuriose mokymo(si) poreikių tenkinimas yra bendrosios organizacijos strategijos integralinė dalis. Svarbu, kad visiems darbuotojams būtų sudaromos galimybės susipažinti su organizacijos strategija, kadangi, atsižvelgiant į autorių nuomonę, net jeigu kai kuriais atvejais darbuotojai (dažnai – nedalyvaujantys valdyme) nesijaučia jos kūrėjais, jos žinojimas reikšmingas dėl dviejų priežasčių:

1. Darbuotojai bent jau žino, ko tikėtis iš savo darbovietės, tai yra jie bent žino, ar organizacija turi ateitį, o drauge – ar darbuotojo veikla šioje darbovietėje perspektyvi, ar jis gali jaustis saugus.
2. Darbuotojai, žinodami strategiją, gali identifikuoti, kur yra jų asmeniniai tikslai. Remiantis B. R. Jewell (2002) sudaryti mokymo naudos aspektai ir pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė. Mokymo naudos aspektai (Jewell, B. R. (2002))

Darbuotojus mokyti organizacijai naudinga, nes:	Darbuotojui mokytis naudinga, nes:	Mokymosi praktinė nauda
Didėja darbo efektyvumas ir našumas	Igyja naujų įgūdžių	Didėja uždarbis, našumas ir pelningumas, nes aukštesnės kvalifikacijos ir turintys rimtesnę motyvaciją darbuotojai dirba geriau ir našiau.
Mažėja sąnaudos	Daugiau galimybių būti paaukštintam	Mažėja kaštai ir nuostoliai, nes kvalifikuoti ir turintys rimtesnę motyvaciją darbuotojai nuolat analizuoja savo darbą, stengdamiesi mažinti sąnaudas ir nuostolius
Mažėja būtinybė darbuotojus prižiūrėti	Daugiau galimybių susidoroti su darbo problemomis nepatiriant streso	Gerėja veiklos kokybė
Gerėja darbo kokybė		Labiau patenkinti vartotojai, nes organizacija efektyviai derina vartotojų poreikius su savo tikslais.
Didėja darbuotojų motyvacija		Didėja visuomenės pripažinimas. Investuojant į darbuotojus, pritraukiami ir geriausi darbuotojai, ir paslaugų vartotojai
Skatinamas lankstumas		Didėja konkurencinis pranašumas, kurio šaltinis – darbuotojai

Darbuotojų ugdymas ir tobulinimas yra tiesiogiai susijęs su darbuotojo kompetencija, kvalifikacijos įgijimu ir tobulinimu, todėl svarbu išskirti kvalifikacijos bei kompetencijos sampratas. Pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymą (2011), kvalifikacija – tai „įstatymų, Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos teisės aktų nustatyta tvarka pripažintas mokėjimas ir teisė verstis tam tikra profesine veikla“. Šis apibrėžimas akcentuoja tai, kad kvalifikacijos suteikimas leidžia darbuotojui užsiimti atitinkama veikla. Pasak R. Laužacko (2008), kvalifikacija – tai „socialiai kuriamas ir konstruojamas fenomenas, kuris priklauso nuo švietimo sistemos dalyvių – dirbančiųjų, darbdavių, profesinio rengimo institucijų, valstybinės valdžios ir visuomenės institucijų, visų visuomenės narių sąveikos, interesų raiškos, tarpusavio pozicijų“. Minėtas autorius pateikia ir kitą kvalifikacijos apibrėžimą, pagal kurį „kvalifikacija – tai žinių, įgūdžių, vertybinių nuostatų ir patyrimo visuma, kurią įgijęs žmogus gali kompetetingai dirbti apibrėžtą atitinkamos rūšies ir sudėtingumo darbą“. E. Chlivickas (2009), terminą kvalifikacija sieja su darbuotojo turimomis žiniomis, įgūdžiais ir gebėjimais, kuriuos įgijo bazinio profesinio pasirengimo metu. Kvalifikacijos kėlimas, kaip šiuolaikinis atsakas į nedarbo bei kvalifikuotos darbo jėgos trūkumo problemas, turėtų būti ir atskiro darbuotojo, ir organizacijos interesų sandūroje. Kadangi darbuotojo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra investicija, labai svarbu, kad šie dalykai būtų taip pat rimtai vertinami, kaip ir investicijos į naują techniką, technologijas ar patalpas.

Apibendrinus galima teigti, jog žmonių išteklių kompetencija yra pagrindinis veiksnys organizacijos veikloje, kuris turi būti nuolat plėtojamas. Jis įtakoja organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie rinkos pokyčių siekiant konkurencingumo, pelno ir ilgalaikių organizacijos sėkmės perspektyvų ir apima ne tik pavienius darbuotojus, bet ir organizacijos komandą bei pačią organizaciją.

Žmonių išteklių plėtra apima organizacijos darbuotojų nuolatinio mokymo ir ugdymo sistemų organizavimą ir valdymą. Geriausias rezultatas pasiekiamas tada, kai mokymai orientuoti į bendrus organizacijos tikslus ir poreikius. Žmonių ištekliai turi būti sistemingai ugdomi remiantis valdymo teorijomis, vystant ne tik bendruosius ar profesinius gebėjimus, bet ir mokantis naudotis naujomis technologijomis, dalijantis žiniomis organizacijos viduje ir bendradarbiaujat tarpusavyje. Skatinama glaudžiau tapatinti žmonių išteklių valdymą ir organizacijos strategiją, orientuojantis į kompetencijas, įsipareigojimus, atitikimą organizacijos tikslams ir sąnaudų efektyvumą.

Organizacija investuodama į žmogiškąjį kapitalą turi garantuoti universalią ir nenutrūkstamą mokymosi galimybę naujiems įgūdžiams įgyti ir esamiems tobulinti. Darbuotojai turi būti motyvuojami mokytis ir skatinami tobulėti, bei suprasti žmonių išteklių plėtros naudą ir pritaikomumą organizacijoje. Kuriant strategiją, kaip mokymosi procesą, darbuotojai turi būti įtraukiami į organizacijos politikos formavimą, siekiant bendromis jėgomis kurti ir įgyvendinti organizacijos viziją ir misiją.

2. EUROPOS SAJUNGOS INICIATYVOS ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ KOMPETENCIJAI PLĖTOTI

Europos Sąjunga atsižvelgdama į žmonių išteklių svarbą organizacijose, daug dėmesio skiria jų kompetencijos plėtotei. Investicijų grąža pasireiškia per geriau organizuotą ir subalansuotą darbuotojų veiklą, geresnę darbuotojų kvalifikaciją bei to sąlygojamus geresnius veiklos rezultatus. ES žmonių išteklių plėtojimo tikslas - tobulinti organizacijų darbuotojų ir vadovų kvalifikaciją, žinias ir gebėjimus, didinti darbuotojų prisitaikomumą prie organizacijos reikmių ir darbo rinkos pokyčių (ES struktūrinė parama 2014 – 2020). Didžiausias dėmesys yra kreipiamas į:

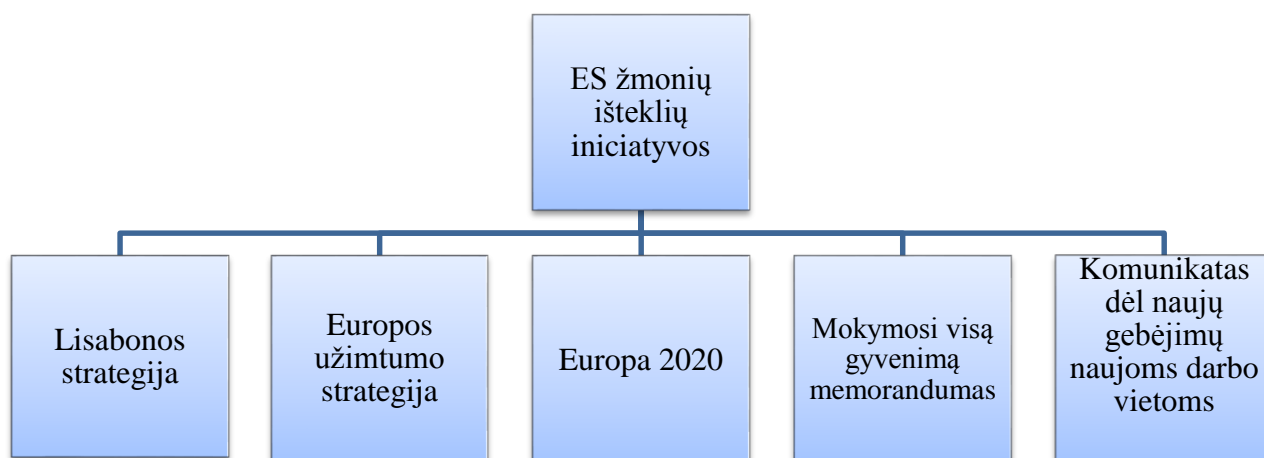
- darbuotojų ir vadovų mokymus, ir kvalifikacijos tobulinimą (mokymus, suteikiančius ir tobulinančius kvalifikaciją, specializuotas profesines žinias ir įgūdžius, bendruosius įgūdžius);
- individualių kvalifikacijos tobulinimo planų, siejamų su projekto įgyvendinimo metu vykdomu atitinkamu darbuotojų mokymu, sudarymą;
- mokymo darbo vietoje organizavimą;
- personalo specialistų kvalifikacijos tobulinimą, šiuolaikinių personalo valdymo sistemų kūrimą ir diegimą organizacijose, siejama su atitinkamu specialistų ir darbuotojų mokymu;
- naujų darbo organizavimo formų ir metodų diegimą, įskaitant lankstų darbo grafiką, dalinį užimtumą ir kita;
- sektorinius tyrimus/studijas, nustatančius sektoriaus organizacijos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikį.

Pagrindiniams žmonių išteklių plėtotės tikslams pasiekti, ES pasitelkia iniciatyvas, kurios apibrėžia veiksmų turinį ir kryptį. Šioje dalyje analizuojamos pagrindinės ES žmonių išteklių iniciatyvos.

2.1. Žmonių išteklių kompetencijos plėtotės iniciatyvos ES strateginiuose dokumentuose

Žmonių išteklių kompetencijos plėtotei ES parengė keletą iniciatyvų, kuriuose kryptinas dėmesys į žmogiškojo kapitalo svarbą, plėtrą ir ugdymą. 4 paveiksle pateiktos pagrindinės

iniciatyvos, kurių nauda ilgalaikėje perspektyvoje yra nenuginčijama.



4 pav. ES žmonių išteklių iniciatyvos

Dokumentas, kuris yra susijęs su žmonių išteklių plėtojimo iniciatyva – **Lisabonos strategija**. Pirminė Lisabonos strategija buvo sukurta 2000 m. siekiant spręsti globalizacijos ir visuomenės senėjimo uždavinius. Europos Vadovų Taryba strategijos tikslą apibrėžė taip: kad iki 2010 m. ES „taptų dinamiškiausia ir konkurencingiausia žiniomis pagrįsta ekonomika pasaulyje, kuri pasižymėtų darniu ekonomikos augimu, stipresne socialine sanglauda ir pagarba aplinkai bei turėtų daugiau ir geresnių darbo vietų.“ Lisabonos strategijoje nustatyta, kad per 10 metų užimtumas turėtų pasiekti 70 proc., ES metinis ekonomikos augimas turėtų svyruoti apie 3 proc., o nedarbo lygis sumažėti iki 7 proc..

Kai Europa pagal augimą vis labiau atsilieka nuo JAV ir Azijos, kai jai reikia spręsti gyventojų skaičiaus mažėjimo ir jų senėjimo problemą, Lisabonos strategija tampa dar aktualesnė. Siekiant pagerinti gyvenimo lygį Europoje, reikia paspartinti užimtumo ir našumo augimą, panaudoti įvairiausias reformas ir makroekonominę sistemą, kuri būtų kuo palankesnė augimui ir užimtumui.

Pagrindiniai Lisabonos strategijoje minimi elementai yra susiję su visišku užimtumu, darbo kokybės ir produktyvumo gerinimu, bei socialinės integracijos ir sanglaudos stiprinimu. Strategijoje remiama idėja, jog maksimalus darbo jėgos panaudojimas yra siektinas kiekvienos valstybės tikslas, kadangi tai užtikrina visišką užimtumą, kuris savo ruožtu – ekonomikos augimą.

Pagal Lisabonos strategiją, darbo kokybės ir produktyvumo gerinimas apima:

- vidinį darbo klimatą;
- darbuotojų kvalifikaciją ir įgūdžius;

- mokymąsį visą gyvenimą ir karjeros galimybes;
- priėjimą prie darbo rinkos;
- darbo organizavimą ir šeimos – darbo vaidmenų suderinimą;
- socialinį dialogą ir darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus.

Geresnės darbo kokybės užtikrinimui valstybės narės įsipareigojo padidinti investicijas į žmogiškuosius išteklius, profesinį mokymą ir visą gyvenimą trunkančio mokymo sritis. Strategijoje siūlomos gairės, kurios galėtų užtikrinti, kad Europa taptų patrauklesne vieta investicijoms ir darbui, kad žinios ir inovacijos būtų nukreiptos ekonominio augimo skatinimui ir kad būtų sukurta daugiau ir geresnių darbo vietų.

Kitas svarbus dokumentas, kurį būtina analizuoti kalbant apie žmonių išteklių kompetencijos plėtotę, yra „**Europos užimtumo strategija**“. Ji buvo sukurta atsižvelgiant į poreikį didinti konkurencingumą bei užimtumą globalizacijos ir senėjančios visuomenės kontekste ir taip valstybėms narėms ir Komisijai buvo praskintas kelias bendradarbiaujant ir dalijantis patirtimi siekti bendrų tikslų bei įgyvendinti bendrus uždavinius Europoje steigiant daugiau ir geresnių darbo vietų. Jos paskirtis – padėti koordinuoti valstybių narių, asocijuotųjų šalių ir šalių kandidačių užimtumo politikos programas. Europos užimtumo strategija siekiama:

- Pasiiekti aukštą užimtumo lygį ekonomikoje ir visose darbo rinkos grupėse;
- Judėti tolyn nuo pasyvios kovos prieš nedarbą link ilgalaikio įdarbinimo pagerinimo ir darbo vietų kūrimo;
- Palaikyti naują darbo organizavimo požiūrį tokiu būdu, kad ES organizacijos galėtų susidoroti su ekonominiais pokyčiais ir kartu suderinti apsaugą ir adaptaciją, bei suteikti individams teisę dalyvauti ilgalaikėse mokymo programose;
- Suteikti lygias galimybes visiems dalyvauti darbo rinkoje ir turėti galimybes įsidarbinti.

2014 metais buvo patvirtinta strategija 2014 – 2016 metams, kuri vadinasi “Visiško užimtumo ir geresnio darbo visiems strategija”. Ja remiantis bus stengiamasi siekti visiško užimtumo didinant užimtumo lygį, gerinti užimtumo kokybę ir darbo našumą, kuo daugiau žmonių įtraukti į darbo rinką. Siekiant šių tikslų užimtumo politika bus orientuojama į geresnių darbo vietų kūrimą ir verslumo skatinimą, į žmogiškojo kapitalo vystymą investuojant į žinias ir mokymąsį visą gyvenimą, siekiant skatinti mobilumą rinkoje, kad užtikrinti pasiūlos ir paklausos derinimą, taip pat užimtumo gebėjimų didinimą, darbo našumą ir prisitaikomumą prie pokyčių.

Europos užimtumo strategija taip pat parengta vadovaujantis strategijos „Europa 2020“ naujų įgūdžių ir darbo vietų kūrimo darbotvarke. Darbotvarkėje numatyti konkretūs veiksmai, kurie padės:

- skatinti darbo rinkos reformas, siekiant gerinti darbo rinkos lankstumo ir užimtumo garantijų pusiausvyrą;
- ugdyti šiandienos ir rytdienos darbams reikalingus įgūdžius;
- gerinti darbo vietų kokybę ir užtikrinti geresnes darbo sąlygas;
- sudaryti geresnes sąlygas kurti naujas darbo vietas.

Strategiją įgyvendinti padeda Europos užimtumo stebėjimo įstaiga, be to, vykdoma Tarpusavio mokymosi programa, kuria siekiama remti, koordinuoti ir skatinti abipusį mokymąsi Europos Sąjungos valstybėse narėse.

Pagal Europos užimtumo strategijos nuostatas, švietimas ir mokymas yra kritiniai veiksniai formuojant ES ilgalaikį konkurencingumo ir socialinės sanglaudos potencialą. Europa turi dėti daugiau pastangų, kad padidintų savo švietimo ir mokymo sistemų efektyvumą bei prieinamumą. Taip pat būtina didinti švietimo bei mokymo politikos efektyvumą didinant dirbančiųjų įgūdžių vidutinį lygį, siekiant, kad tie įgūdžiai geriau atitiktų darbo rinkos poreikius ir taip didėtų tiek užimtumo galimybės, tiek produktyvumas. Remiantis Europos užimtumo strategija, būtina mažinti ir nelygybę gerinant skurstančiųjų, įskaitant socialiai nukriaustuosius ir imigrantus, užimtumo perspektyvas. Taip švietimo ir mokymo sistemos galėtų prisidėti prie aktyvinimo ir sanglaudos priemonių, kuriomis siekiama užtikrinti, kad visi piliečiai per visą savo gyvenimą galėtų būti lygiaverčiai visuomenės ir ekonomikos dalyviai, pvz., įgyvendinant visą gyvenimą trunkančio mokymosi politiką.

„Europa 2020“ – tai 2010 m. pradėta įgyvendinti Europos Sąjungos dešimties metų ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo strategija. Ja siekiama ne tik įveikti krizę, po kurios palapsniui atsigaua ES šalių ekonomika, bet ir šalinti ES augimo modelio trūkumus bei sudaryti sąlygas pažangiam, tvariam ir integraciniam augimui. Strategija atspindi esminius šalies plėtros iššūkius ir remiasi investicijų sutelkimu į ES bendrajame strateginiame dokumente nustatytus teminių tikslų ir jų konkrečius investicinius prioritetus, kurie tarpusavyje yra glaudžiai susiję ir papildo vienas kitą.

„Europa 2020“ iniciatyvoje, atsižvelgiant į siekį didinti konkurencingumą, pabrėžiama, jog būtina užtikrinti nuolatinį darbuotojų kvalifikacijos lygio palaikymą, jų profesinį mobilumą ir gebėjimą sparčiai persiorientuoti į kito ūkio sektoriaus veiklas. Žmonių išteklių kvalifikacijos tobulinimo ir kompetentingumo plėtros iniciatyvos bus įgyvendinamos per „kompetencijų vaučerį“,

skirtą didinti kvalifikacijos tobulinimo bei kompetentingumo plėtros galimybių prieinamumą, ypač SVV subjektams ir fiziniams asmenims. Teikti paramą investuotojų žmogiškųjų išteklių kompetentingumo didinimui ir sektorialių kompetencijų ugdymo projektams. Kvalifikacijos kėlimui ar perkvalifikavimui organizacijos turi pasirinkti tinkamas kvalifikacijos kėlimo strategijas bei žmonių išteklių plėtros – mokymo metodus, tokius kaip mokymas darbo vietoje, praktinės stažuotės, audiovizualiniai metodai, kompiuterizuotas mokymas, aktyvus mokymas, praktinių atvejų nagrinėjimas, elgsenos modeliavimas bei tobulinimo centrų darbo vietose steigimas.

ES Europos bendradarbiavimo švietimo ir mokymo srityje strateginėje programoje („ES 2020“) yra išsikėlusį keturis strateginius švietimo ir mokymo tikslus:

- skatinti mokymąsi visą gyvenimą;
- gerinti švietimo ir mokymo kokybę bei veiksmingumą;
- skatinti vienodas galimybes, socialinę sanglaudą ir aktyvų pilietiškumą;
- didinti novatoriškumą ir kūrybingumą, taip pat verslumą, visuose švietimo ir mokymo lygmenyse.

Žmonių išteklių konkurencingumo didinimas numatomas „Europa 2020“ programoje „*Didinti dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumą*“. Ja siekiama:

- didinti organizacijų užimtumo lygį;
- įdiegti naujas technologijas projektams, susijusiems su susijusiems su darbuotojų kvalifikacijos tobulinimu ar jų perkvalifikavimu
- įgyvendinti pažangias žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas ir skatinti naujų personalo valdymo standartų kūrimą ir diegimą

„Europa 2020“ strategijoje pabrėžiama, jog siekiant ateityje užtikrinti ekonomikos augimą ir konkurencingumą, reikia investuoti į žmogiškąjį kapitalą, kuris yra našumo ir inovacijų pagrindas. Taip pat dėmesys atkreipiamas į darbuotojų žinių, įgūžių ir kompetencijos ugdymą ir lanksčius mokymosi būdus, o taip pat į įgytos kompetencijos pripažinimą.

Kita svarbi žmonių išteklių iniciatyva, kurią reikia analizuoti žmonių išteklių kompetencijos plėtotės kontekste – **Mokymosi visą gyvenimą memorandumas**. Lisabonoje, 2000 metais, Europos Taryba priėjo išvadą, kad sėkmingą perėjimą prie žiniomis pagrįsto ūkio ir visuomenės turi lydėti perėjimas prie mokymosi visą gyvenimą. Remiantis memorandumu, mokymasis visą gyvenimą jau nėra tik vienas iš švietimo ir mokymo aspektų; jis turi tapti svarbiausiu principu, dalyvaujant pilname mokymosi kontekstų kontinuume. Per ateinančią dešimtmetį ši vizija privalo būti įgyvendinta. Visiems Europos gyventojams be išimties turi būti suteiktos lygios galimybės

prisitaikyti prie besikeičiančių socialinių ir ekonominių sąlygų ir aktyviai dalyvauti kuriant Europos ateitį.

Svarbiausios memorandumo tezės sako, kad įvairiapusiu ir nuosekliu mokymusi visą gyvenimą reiktų siekti:

- Garantuoti universalią ir nenutrūkstamą mokymosi galimybę, siekiant įgyti naujų įgūdžių ir atnaujinti senuosius, kurių reikės žinių visuomenėje;
- Padidinti investicijas į žmogiškuosius resursus, kad prioritetą įgytų brangiausias Europos turtas – jos žmonės;
- Kurti veiksmingus mokymo ir mokymosi metodus bei sąlygas mokymosi visą gyvenimą tęstinumui;
- Patobulinti būdus, kuriais suprantamas ir vertinamas dalyvavimas mokymosi programose ir rezultatai, ypač neformaliojo ir informального mokymosi.
- Užtikrinti, kad kiekvienam būtų lengvai prieinama kokybiška informacija ir patarimai apie mokymosi galimybes visoje Europoje per visą gyvenimą.
- Sudaryti mokymosi visą gyvenimą sąlygas kuo arčiau besimokančiųjų – jų bendruomenėse ir, kai tik įmanoma, suteikti informacinėmis kompiuterinėmis technologijomis aprūpintas patalpas.

Mokymosi visą gyvenimą memorandume buvo iškeltos šešios pagrindinės tezės:

1. Pirma tezė: nauji pagrindiniai įgūdžiai – visiems. Jos tiklas garantuoti visuotinį ir nuolatinį mokymosi prieinamumą, kad būtų įgyjami bei atnaujinami įgūdžiai, reikalingi dalyvaujant žinių visuomenės gyvenime. Pagrindiniais įgūdžiais įvardijamos informacinės technologijos, užsienio kalba, technologinė kultūra, verslumas ir socialiniai gebėjimai.
2. Antra tezė: daugiau investicijų į žmogiškuosius resursus. Šios tezės tikslas pastebimai padidinti investicijas į žmogiškuosius resursus, teikiant prioritetą pagrindiniam Europos turtui – žmonėms. Siekiama didinti investicijas į mokymąsi ir pasidalinti atsakomybę, remti asmenines iniciatyvas.
3. Trečia tezė: diegti naujoves į mokymą ir mokymąsi. Pagrindinis tikslas - vystyti veiksmingus mokymo ir mokymosi metodus, sudaryti sąlygas nuolatinio ir visaapimančio mokymosi tęstinumui. Tezėje kreipiamas dėmesys į sistemas, kurios orientuotos į vartotoją, taip pat į naujų mokymosi metodų ir informacinių komunikacijų technologijų panaudojimą.
4. Ketvirta tezė: vertinti mokymąsi. Šia teze siekiama tobulinti mokymosi ir jo rezultatų supratimą ir vertinimą, ypač neformaliojo ir informального mokymosi srityse. Dėmesys atkreipiamas

į ankstesnio ir patirtinio mokymosi įteisinimą, žinių, patirties ir kvalifikacijos įvertinimo sistemų kūrimą, bei neformaliai įgytų žinių vertės didinimą.

5. Penkta tezė: peržiūrėti, pergalvoti orientavimą ir konsultacijas su tikslu užtikrinti, kad kiekvienam būtų lengvai prieinamos kokybiškos žinios ir patarimai apie mokymosi galimybes visoje Europoje visą gyvenimą. Ši tezė apima nenutrūkstamą ir visaapimančią informacijos teikimą, vietinių informacijos tinklų prieinamumą, informaciją apie galimybes mokytis ir įsidarbinti Europoje bei profesionalių konsultantų parengimą.

6. Šešta tezė: priartinti mokymąsi prie namų. Tikslas - sudaryti mokymosi visą gyvenimą sąlygas kuo arčiau besimokančiųjų, jų bendruomenėse, kur įmanoma, įrengiant kompiuterines technologijas. Didelis dėmesys skiriamas komunikacinių technologijų panaudojimui, mokymosi galimybių sudarymui darbo vietoje ir daugiafunkciniams mokymosi centrams kiekvienoje vietovėje.

Paskutinė analizuoja iniciatyva žmonių išteklių plėtrai – **Komunikatas „Naujiems gebėjimams naujoms darbo vietoms“**. Ja siekiama paskatinti geriau numatyti būsimus įgūdžių poreikius, geriau suderinti įgūdžius su darbo rinkos poreikiais, bei panaikinti atotrūkį tarp švietimo ir darbo. Iniciatyva „Nauji gebėjimai naujoms darbo vietoms“ pabrėžiama būtinybė rengti veiksmingesnes švietimo ir mokymo programas ir modernizuoti darbo rinkas, įgyvendinant lankstumo ir užimtumo garantijų pusiausvyros politiką. Joje siūlomi suderinti veiksmai išsamiam būsimų gebėjimų ir darbo rinkos poreikių įvertinimui, plėtojant partnerystę su valstybėmis narėmis, bendrovėmis ir kitomis suinteresuotosiomis šalimis. Iniciatyva siekiama prisidėti prie ekonomikos atsigavimo ir ekonomikos augimo bei darbo vietų kūrimo strategijos, sušvelninti dabartinės krizės poveikį darbo vietoms bei gebėjimams ir stiprinti ilgalaikį konkurencingumą bei teisingumą.

Gebėjimų tobulinimas yra nepaprastai svarbus Europos atsigavimui artimiausiu metu ir ilgalaikiam jos augimui bei našumui, Europos darbo vietų kūrimui ir pajėgumui prisitaikyti prie pokyčių, teisingumui, lyčių lygybei ir socialinei sanglaudai.

Skirtingose valstybėse narėse ir regionuose labai skiriasi jų gyventojų gebėjimų pobūdis arba užimtumo pasiskirstymas pagal sektorius. Tobulinti gebėjimų darbo rinkoje stebėseną, vertinimą ir jų tinkamumo bei poreikių numatymą ir atitiktį ypač svarbu, tiek siekiant sumažinti krizės poveikį užimtumui, tiek siekiant užtikrinti ilgalaikio darbo perspektyvas ES darbo jėgai.

Apibendrinant žmonių išteklių kompetencijos plėtotę Europos Sąjungos strateginiuose dokumentuose galima teigti, jog dabartinė žmogiškųjų išteklių vadybos paradigma, susiformavusi kaip poreikis ir gebėjimas reaguoti į lokalinės, tarptautinės ir globalios konkurencijos aplinkybes, atspindi žmogiškųjų išteklių ir žmogiškųjų išteklių vadybos vaidmens supratimą konkuruojančių

globalių rinkų ekonomikos sąlygomis ir iš esmės yra grindžiama žmogiškųjų išteklių ekonominio naudingumo kriterijais.

Europos Sąjunga pripažino mokymo svarbą, jo reikšmę integracijai ir inovacijoms. Mokymo iniciatyvos nuolatos tobulinamos, o Europos vidaus rinka, didėjanti pasaulinė konkurencija, mokymo dalyvių, darbdavių mobilumas reikalauja labiau orientuotis į tarptautinę europinę nacionalinę švietimo sistemą. Tolesnis profesinis tobulėjimas suprantamas kaip planinis žinių bei gebėjimų aktualizavimas, plėtimas ir papildymas. Siekiama tobulinti kvalifikaciją bei ją taikyti, ir patį kvalifikacijos tobulinimą sieti su profesine karjera.

Europos Sąjungos iniciatyvose nurodoma, kad visos šalys tuo pačiu metu ir nenutrūkstamai turi dirbti trimis pagrindinėmis kryptimis:

- telkti reformas ir investicijas ties svarbiausiomis sritimis;
- mokymąsi visą gyvenimą paversti realybe;
- sukurti Europą, kurioje funkcionuotų bendrasis ir profesinis švietimas.

2.2. Europos Sąjungos taikomos žmonių išteklių kompetencijos plėtotės priemonės

Žmogiškųjų išteklių svarbos augimas neišvengiamai turi sąlygoti ir šio išteklių valdymo metodų, taikomų priemonių bei požiūrio į valdymą kaitą. Darbdaviai kol kas skiria mažai dėmesio ir lėšų darbuotojų mokymui. Šis požiūris pamažu keičiasi, nemaža dalis darbdavių suvokia darbuotojų mokymo poreikį ir svarbą, tačiau mokymasis darbo vietose dar nėra išplėtotas, nepakankamos mokymosi paskatos, neišvystyti išlaidų pasidalijimo mechanizmai, mažai naudojamos profesinio mokymo sistemos teikiamomis paslaugomis.

Organizacijos, investavusios į intelektinį kapitalą, identifikuoja ryšį tarp didėjančio pelno ir augančio klientų pasitenkinimo organizacijos veikla. Tai galima paaiškinti tuo, kad organizacijos, investuodamos į žmogiškąjį kapitalą bei organizacijos sistemas, pagerina visa apimančią veiklos efektyvumą. Sumažėjusi darbuotojų kaita, teigiama personalo moralė, augantis pasitenkinimas darbu bei didėjančios perspektyvos kompanijos viduje teigiamai atsiliepia ne tik organizacijos finansams bet ir prestižui.

ES piliečiams siūlomos galimybės gyventi, mokytis ir dirbti kitose šalyse labai padeda geriau suprasti kitas kultūras, tobulėti asmenybėms ir panaudoti visą ES ekonominę potencialą. Kasmet daugiau nei milijonas įvairaus amžiaus ES piliečių pasinaudoja ES finansuojamomis švietimo, profesinio mokymo ir pilietiškumo skatinimo programomis. Europos Bendrijų komunikate

„Mokymasis visą gyvenimą – žinioms, kūrybingumui ir naujovėms skatinti“ švietimas ir mokymas įvardijami kaip esminiai ekonominių ir socialinių pokyčių veiksniai. Užtikrinus, kad visi piliečiai įgytų bendruosius gebėjimus ir visą gyvenimą atnaujintų savo įgūdžius, būtų galima tinkamai spręsti jų užimtumo klausimus. Mokantis visą gyvenimą ugdomas kūrybingumas, remiamos naujovės ir atsiranda galimybė visapusiškai dalyvauti ekonominiame ir socialiniame gyvenime.

Šiame skyriuje bus analizuojamos priemonės, skirtos Europos Sąjungos žmonių išteklių kompetencijos plėtotei skatinti. Pirmoji analizuojamoji priemonė – „**Erasmus visiems**“ programa. Tai Europos Komisijos pasiūlyta švietimo, mokymo, jaunimo ir sporto programa. Pagal šią 2014 m. pradėtą programą, skiriama gerokai daugiau lėšų žinioms didinti ir įgūdžiams ugdyti. Programa grindžiama prielaida, kad investicijos į švietimą ir mokymą – visų piliečių, kad ir koks būtų jų amžius ir socialinė padėtis, potencialo išlaisvinimo garantas. Ji padeda jiems tobulėti ir įgyti naujų įgūdžių bei padidina galimybes įsidarbinti. Organizacijoms taip pat suteikta daugiau galimybių užmegzti partnerystę ir dalytis gerąja patirtimi, drauge su organizacijomis remti inovacijų diegimą bei įsidarbinimo galimybes. Pagal šią programą yra remiami trijų tipų svarbiausi veiksmai:

- pavienių asmenų mokymosi galimybės ES ir už jos ribų, pavyzdžiui, studijos, mokymas(is), stažuotės, kvalifikacijos kėlimas, neformalioji jaunimo veikla, kaip antai savanorystė. Įgyvendinant šią programą mokymosi užsienyje galimybėmis galės pasinaudoti iki penkių milijonų žmonių visuose švietimo ir mokymo sektoriuose. Europiečiai turi galimybę studijuoti, mokytis ar dėstyti viso pasaulio aukštojo mokslo institucijose, o trečiųjų šalių studentai ir darbuotojai – užsiimti tokia pačia veikla Europoje. Programai peržengus ES sienas yra padidintas Europos aukštojo mokslo patrauklumas ir kartu remiama aukštojo mokslo plėtotė kitose pasaulio šalyse;
- instituciniu švietimo įstaigų, jaunimo organizacijų, vietos ir regioninės valdžios institucijų ir NVO bendradarbiavimu yra skatinamas novatoriškos švietimo, mokymo ir jaunimo veiklos plėtojimas ir įgyvendinimas, didinamos galimybės įsidarbinti, kūrybiškumas ir verslumas;
- politinių reformų valstybėse narėse ir bendradarbiavimo su ES nepriklausančiomis šalimis rėmimas, daugiausia dėmesio skiriant įrodymais grindžiamos politikos formavimui ir dalijimuisi gerąja patirtimi. Taip pat remiama ES skaidrumo priemonių plėtotė, tarpvalstybiniai tyrimai ir tam tikros politinės darbotvarkės.

Dalyvavimas „Erasmus visiems“ programoje turi didelę įtaką žmogiškųjų išteklių plėtrai. Pirmiausia, tai teigiamai įtakoja asmeninį tobulėjimą. Programos dalyviai įgyja naujų profesinių žinių Europos Sąjungos kontekste, kurias gali pritaikyti tolimesniame savo įgūdžių tobulinime. Taip

pat sudaromos galimybės išmokti daugiau užsienio kalbų ir skatinti mokymąsi bei tobulėjimą praktiškai. Taip pat dalyvaujant šioje programoje skatinamas pilietiškumas, nes asmenys, išvykę į kitą šalį yra įpareigoti prisitaikyti prie šalies kultūrinių bei religinių įpročių. Taip pat ugdoma darbuotojų motyvacija, praplėčiamas požiūris į veiklos rūšis, bei skatinamas veiklos kokybės tobulinimas ir naujovių kūrimas.

Kita priemonė žmonių išteklių kompetencijos plėtrai Europos Sąjungoje – **Leonardo Da Vinci** programa. Ši programa skirta Europos šalių bendradarbiavimui remti ir skatinti tobulinant profesinį mokymą. Ji suteikia sąlygas kurti kokybišką užimtumą keliant darbuotojų kvalifikaciją, dalinantis patirti su kolegomis užsienyje, perkeltant ir pritaikant naujoviškas idėjas ir priemones mūsų šalies poreikiams. Taip pat yra skatinamas asmeninis tobulėjimas, didinamos užimtumo ir dalyvavimo Europos darbo rinkoje galimybės.

Pagrindiniai Leonardo Da Vinci programos tikslai:

- gerinti pirminiame bei tęstiniame profesiniame mokyme dalyvaujančių žmonių judumo Europos mastu kokybę ir padidinti jo mastą, kad iki Mokymosi visą gyvenimą programos pabaigos stažuočių organizacijose skaičius būtų bent 80 000 per metus;
- pagerinti Europos įstaigų ir organizacijų, teikiančių galimybes mokytis, organizacijų, socialinių partnerių ir kitų susijusių institucijų bendradarbiavimo kokybę ir padidinti jo mastą;
- sudaryti sąlygas naujoviškos praktikos plėtotei ir perdavimui profesinio mokymo, išskyrus aukštąjį mokslą, srityje, įskaitant vienos dalyvaujančios šalies patirties perdavimą kitoms dalyvaujančioms šalims;
- pagerinti kvalifikacijų ir gebėjimų, įskaitant įgytuosius neformaliu ir savaiminiu mokymusi, skaidrumą bei pripažinimą;
- skatinti modernių užsienio kalbų mokymąsi;
- remti naujoviškų, IRT pagrįstų mokymosi visą gyvenimą turinio, paslaugų, pedagogikos ir praktikos plėtojimą.

Dalyvavimas šioje programoje - tai galimybė dalyvauti mobilumo projektuose (VETPRO projektai) kelti kvalifikaciją užsienyje (stažuotės nuo 1 iki 6 savaičių), susipažinti su užsienio šalyse naudojamomis naujomis profesinio informavimo ir konsultavimo metodikomis, naudojamomis priemonėmis, keistis patirtimi su užsienio kolegomis, užmegzti naudingus bendradarbiavimo ryšius, o užsienio šalyse sukurtas naujoviškas priemones pritaikyti savo darbe.

Žemiau pateiktos Leonardo da Vinci programos veiklos galimybės organizacijoms:

- bendradarbiauti su Mokymosi visą gyvenimą programoje dalyvaujančių šalių organizacijomis dalyvaujant partnerystės projektuose siekiant, kartu su užsienio partneriais sukurti abipusiai naudingą rezultatą profesinio orientavimo tema;
- pritaikyti užsienio šalyse naudojamus naujoviškus bei sėkmingus sprendimus profesinio orientavimo srityje, įgyvendinant naujovių perkėlimo projektus;
- vykti į parengiamąjį vizitą ar kontaktinį seminarą susitikti su potencialiais projekto partneriais ir aptarti būsimo projekto veiklas.

Vertinant programos naudą organizacijoms, galima teigti, jog yra suteikiama galimybė pasinaudoti kitų šalių patirtimi ir pasiekimais profesiniame mokyme ir pritaikyti rezultatus savo organizacijos poreikiams. Taip pat įgyti tarptautinio bendradarbiavimo, projektų valdymo patirties, bei užmegzti naudingus partnerystės ryšius su kitų šalių organizacijomis, verslo ir socialinės srities atstovais.

Tuo tarpu darbuotojai, dalyvaujantys projekte įgyja galimybę kelti kvalifikaciją, tobulinti bei atnaujinti žinias ir profesinius įgūdžius ir susipažinti su tarptautine verslo aplinka. Taip pat pagerinti savo kalbinius įgūdžius, mokytis bendrauti su užsienio partneriais ir klientais ir dirbti tarptautinėje komandoje.

Kita analizuojamoji priemonė žmonių išteklių plėtos skatinimui – **Grundtvig** programa. skirta suaugusiųjų švietimui ir tęstiniam mokymuisi. Programos tikslas – gerinti suaugusiųjų švietimo kokybę bei prieinamumą, remiant tarptautinį suaugusiųjų švietimo institucijų bendradarbiavimą bei mobilumą. Išskeliami pagrindiniai programos veiklos tikslai:

- pagerinti Europos organizacijų, susijusių su suaugusiųjų švietimu, bendradarbiavimo kokybę ir padidinti jo mastą;
- padėti žmonėms iš pažeidžiamų socialinių grupių ir socialinę atskirtį patiriantiems asmenims, visų pirma tiems vyresnio amžiaus žmonėms, kurie mokyklas metė neįgiję būtinausios kvalifikacijos, siekiant suteikti jiems papildomų galimybių pasinaudoti suaugusiųjų švietimu;
- sudaryti sąlygas suaugusiųjų švietimo naujoviškos praktikos plėtojimui ir jos perdavimui, įskaitant vienos dalyvaujančios šalies patirties perdavimą kitoms dalyvaujančioms šalims;
- remti naujoviškų, IRT pagrįstų mokymosi visą gyvenimą turinio, paslaugų, pedagogikos ir praktikos plėtojimą;
- gerinti pedagogikos metodus ir suaugusiųjų švietimo organizacijų valdymą.

Kita priemonė, kurią reikia analizuoti – **Jean Monnet** programa. Jos veiksmis siekiama skatinti ES dalykų dėstymo ir mokslinių tyrimų kompetenciją visame pasaulyje, taip pat remti atitinkamas institucijas ir asociacijas, kurios pagrindinį dėmesį skiria klausimams, susijusiems su Europos integracija bei europine perspektyva švietimo ir mokymo srityje. Be to, šių veiksmų tikslas – skatinti akademinio pasaulio ir politikų dialogą, visų pirma siekiant tobulinti įvairių krypčių ES politikos valdymą.

„Jean Monnet“ veiksmis jų dalyviams, juos remiančioms organizacijoms, taip pat politikos sistemoms, pagal kurias tie veiksmai yra rengiami, turėtų būti daromas ilgalaikis teigiamas poveikis.

„Jean Monnet“ veiksmis siekiama tokių rezultatų:

- didesnio domėjimosi Europos Sąjunga ir dalyvavimu jos procesuose, kuris turėtų užtikrinti, kad piliečiai taptų aktyvesni;
- paramos jauniems mokslininkams ir profesoriams, norintiems vykdyti mokslinius tyrimus ES klausimais ir dėstyti tuos dalykus;
- daugiau galimybių akademiniams darbuotojams siekti profesinio tobulėjimo ir kopti karjeros laiptais;
- geresnio mokslo įstaigų pasirengimo dėstyti ES dalykus arba atlikti tos srities mokslinius tyrimus: patobulintų arba novatoriškų mokymo programų, daugiau galimybių pritraukti geriausias studentus, glaudesnio bendradarbiavimo su partneriais iš kitų šalių, mokslo įstaigose daugiau lėšų ES dalykų dėstymui ir jų moksliniams tyrimams;
- šiuolaikiškesnės, dinamiškesnės, atsakingesnės ir profesionalesnės aplinkos organizacijoje: skatinti jaunų mokslininkų ir profesorių profesinį tobulėjimą; pasirengti į didaktines programas ir iniciatyvas įtraukti gerą patirtį ir naujus ES klausimus, atvirumo sąveikai su kitomis organizacijomis.

Plėtojant „Jean Monnet“ programą siekiama aukštojo mokslo institucijose Bendrijoje ir už jos ribų skatinti kompetenciją mokymo, mokslinių tyrimų ir svarstymų, susijusių su Europos integracijos studijomis, srityje. Taip pat gerinti mokslininkų ir visų Europos piliečių žinias ir sąmoningumą su Europos integracija susijusiais klausimais ir remti svarbiausias Europos institucijas, sprendžiančias su Europos integracija susijusius klausimus. Projektas suteikia sąlygas remti aukštos kokybės Europos institucijų ir asociacijų, veikiančių švietimo ir mokymo srityse, buvimą.

3. ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ KOMPETENCIJOS PLĖTOTĖS EMPIRINIS TYRIMAS: AB „LIETUVOS DRAUDIMAS“ ATVEJIS

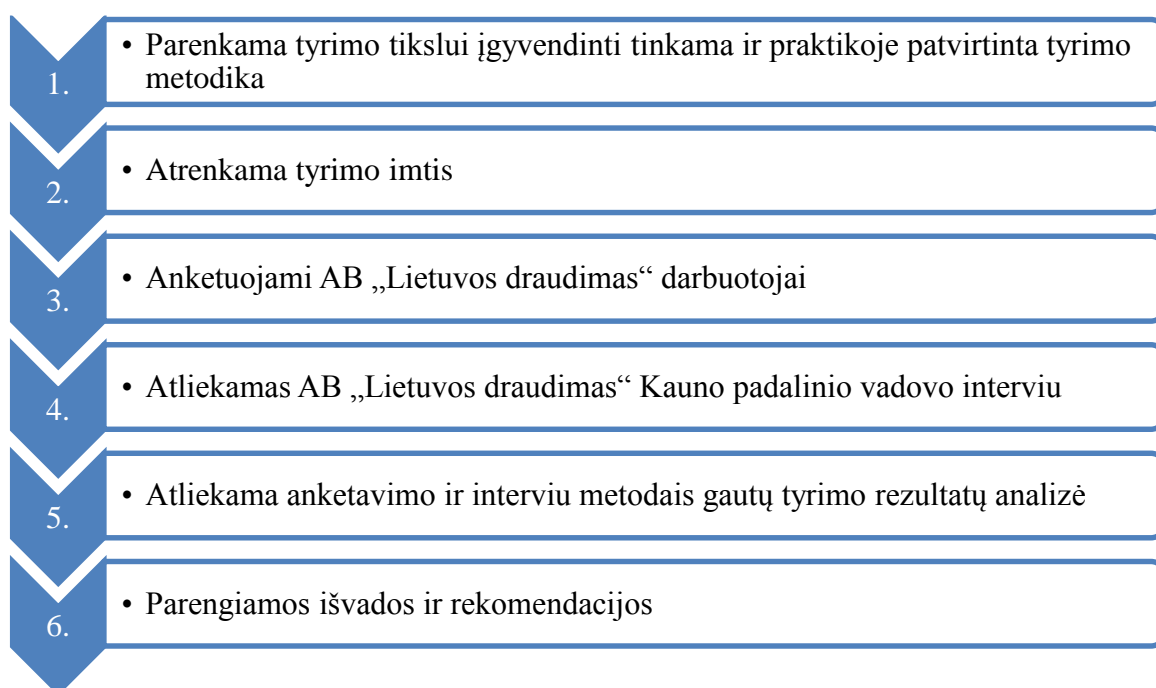
Šiame skyriuje aptariama AB „Lietuvos draudimo“ žmonių išteklių kompetencijos empirinio tyrimo metodologija, analizuojamos respondentų atsakytos anketos ir interviu, bei aptariami išnagrinėti rezultatai. Taip pat apžvelgta Lietuvos draudimo organizacijų žmonių išteklių kompetencijos plėtra.

Tyrimo problema – ištirti, ar AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas vyksta nuosekliai, skatinant organizacijos bei darbuotojų vystymą, ir kokie dominuojantys šio proceso ypatumai.

Tyrimo tikslas – ištirti žmonių išteklių kompetencijos plėtotės procesą AB „Lietuvos draudimas“ Kauno padalinyje.

Tyrimo hipotezė – darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas nėra pakankamai nuoseklus, siekiant užtikrinti efektyvų organizacijos vystymą ir asmeninį tobulėjimą.

Tyrimo eiga. Visas tyrimas atliekamas keliais etapais, kurių schema pavaizduota 1 schemeje.



1 schema. Tyrimo loginė schema

Šiame skyriuje aptariami pagrindiniai tyrimo metodai, kurie buvo panaudoti, siekiant šio darbo tikslo. Šiuo atveju panaudota AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų apklausa raštu (anketa) ir Kauno padalinio vadovo interviu.

Anketinė apklausa (žr. 1 priedą). Anketa skirta AB „Lietuvos draudimas“ Kauno padalinio darbuotojams. Ją sudaro 15 klausimų, kurie suskirstyti į keturis blokus:

1. *Demografiniai klausimai skirti respondentų imties nustatymui.* 1 – 5 klausimais buvo siekiama identifikuoti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą AB „Lietuvos draudimas“ ir skyrių, kuriame dirbama.
2. *Profesinės kvalifikacijos kėlimo vertinimo klausimai.* 6 - 7 klausimais buvo norima išsiaiškinti, ar analizuojama organizacija investuoja į žmogiškuosius išteklius ir ar egzistuoja darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema. 8 klausimo tikslas buvo išsiaiškinti, kokie mokymai aktualiausi patiems darbuotojams, o 9 klausimu – išsiaiškinti žinių pritaikomumą pagal mokymo įstaigas.
3. *Privalomųjų mokymų vertinimo klausimai.* 10 anketos klausimas skirtas mokymų, kurie respondentams suteikė didžiausią naudą identifikavimui, o 11 klausimu buvo norima išsiaiškinti, kokių privalomųjų mokymų respondentai labiausiai norėtų.
4. *Asmeninių mokymų vertinimo klausimai.* 12 – 13 klausimais buvo norima sužinoti respondentų nuomonę apie mokymų formų ir metodų aktualumą bei naudingumą. Taip pat buvo norima išsiaiškinti, ar darbuotojai suinteresuoti kelti kvalifikaciją ir ar jų nuomone, atlyginimas priklauso nuo kvalifikacijos kėlimo.

Struktūrizuotas interviu (žr. 2 priedą). Interviu buvo atliktas su AB „Lietuvos draudimas“ Kauno padalinio vadovu, siekiant ištirti darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso sistemiškumą ir nuoseklumą. Interviu tyrimo modelyje išskiriami keturi blokai, apimantys darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą.

- *Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas ir motyvacija.* 2 klausimas skirtas sužinoti, ar, rengiant mokymo programas (planus), organizuojant mokymo(si) kursus, organizacijoje atliekama poreikių analizė;
- *Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tikslų nustatymas.* 3 klausimas pateiktas, siekiant sužinoti, kaip organizacijoje nustatomi mokymo tikslai, ir kam daugiausiai skiriami prioritetai;
- *Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso rengimas ir įgyvendinimas.* 1, 4 – 7 klausimai leidžia išsiaiškinti, kaip institucijoje organizuojami mokymai, koku būdu pasirenkami mokymo metodai, koks vadovo požiūris į tiriamo proceso sistemiškumą;

- *Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas.* 8 - 9 klausimais skirti sužinoti, ar organizacijoje atliekami darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimai.

3.1. Lietuvos draudimo organizacijų žmonių išteklių plėtros apžvalga

Lietuvos draudimo rinka palyginti su kitomis pasaulio draudimo rinkomis yra labai jauna. Ši rinka vis dar formuojasi. Lietuva negali pasigirti kelių šimtmečių draudimo tradicijomis kaip kitos Vakarų Europos valstybės, tačiau remiantis kitų valstybių draudimo raida ir gerosios patirties praktika, aptariami pagrindiniai procesai, padėsiantys visuomenės atstovams suprasti draudimo apsaugą, teisingai vertinti draudėjų rizikas, kvalifikuotai aptarnauti klientus, t.y. teisingai valdyti draudimo paslaugų pardavimo procesą.

Lietuvoje yra sąlyginai didelis draudimo organizacijų skaičius, tad žmogui, norinčiam apsidrausti tampa ganėtinai sunku išsirinkti kuriuo draudimu apsidrausti jis nori. Ilgą laiką draudimo rinka Lietuvoje nebuvo stebima. Vos prieš 16 metų Lietuvoje žengęs pirmuosius žingsnius, šiandien draudimo verslas yra paremtas moderniais principais, sparčiai besivystantis ir atitinkantis tarptautinius standartus.

Šiuo metu draudimo rinkoje savo produktus platina 10 draudimo organizacijų, didžiąją rinkos dalį užima ne gyvybės draudimo organizacijos. Visos draudimo organizacijos savo paslaugas teikia fiziniams ir juridiniams asmenims.

- „Lietuvos draudimas“ – draudimo rinkos lyderis Lietuvoje ir didžiausia draudimo organizacija Baltijos šalyse. Tai sparčiai auganti ir moderni draudimo kompanija, kurią renkasi kas trečias besidraudžiantis gyventojas.
- „Gjensidige Baltic“ – Norvegijos kapitalo draudimo organizacija veiklą vykdanči Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. Šios organizacijos ambicijos yra per keletą artimiausių metų Baltijos šalių draudimo rinkoje užimti lyderės pozicijas.
- „IF“ yra pirmaujanti ne gyvybės draudimo organizacija Skandinavijoje, turinti maždaug 3,6 milijono klientų.
- „BTA draudimas“ – sparčiai auganti Lietuvos draudimo organizacija, kurios pardavimų tinklas apima visus didžiausius Lietuvos miestus ir miestelius.
- Compensa draudimas savo veiklą Lietuvoje pradėjo prieš 3 metus – 2010-aisiais. Nors Lietuvoje ši draudimo organizacija veikia dar ganėtinai neseniai, tačiau ji jau gali pasiūlyti

pagrindines draudimo rūšis – privalomąjį transporto priemonių draudimą ir Kasko kelionių draudimą, draudimą nuo nelaimingų atsitikimų ir turto draudimą.

- PZU Lietuva yra viena iš populiariausių draudimo organizacijų visoje Lietuvoje. Šis draudimas siūlo visas pagrindines draudimo paslaugas, taip suteikdama klientams ganėtinai platų draudimo sričių pasirinkimą. PZU Lietuva Lietuvoje turi daugiau nei 60 atstovybių.

Globalizacijos sąlygomis ypač sparčiai auga organizacijos ir jos vartotojų žinių poreikis ir jų tenkinimas, žinios tampa esminiu išskirtinumo šaltiniu ir unikalumo požymiu. Kiekviena Lietuvos draudimo sektoriaus organizacija stengiasi įgyti reikiamų žinių tinkamu metu ir patogiausiu būdu, kad galėtų efektyviau patenkinti organizacijos vartotojų poreikius. Todėl žinių įgijimo proceso svarba grindžiama tuo, kad tai procesas, kurio metu formuojami ir priimami sprendimai, susiję su vidinių žinių spragų eliminavimu. Šio proceso metu priimami sprendimai, susiję su išorinių žinių šaltinių įgijimu, investicijomis (ar investuoti į žinių potencialą – potencialo išsigijimas; ar į žinias, kuriomis galima iš karto pasinaudoti – tam tikrų sričių specialistai ir ekspertai) ir integravimu į organizacijos žinių bazę.

Lietuvos draudimo sektoriaus organizacijos, siekdamos efektyviai įgyvendinti ir koordinuoti žinių įgijimo procesą, dažnai susiduria su darbuotojų asmeninėmis, funkcinėmis, finansinėmis, investavimo, praktinio pritaikomumo problemomis.

Kiekvienos Lietuvos draudimo organizacijos siekis – jos strateginių tikslų pasiekimas. Be puikiai organizuoto darbo proceso ir tinkamai atrinktų draudimo produktų pardavėjų, nepaprastai svarbu tinkamai juos parengti darbui ir ugdyti. Draudimo verslas yra specifinis tuo, kad jame sėkmingu pardavėju gali tapti žmonės ne tik su specialiu draudimo verslo išsimokslinimu, bet ir turintys kitas specialybes. Šiame versle nepaprastai didelę įtaką sėkmei turi pardavėjo asmeninės savybės. Naujas draudimo produktų pardavėjas, ateidamas į organizaciją, įsilieja į vieną ar kitą pardavimų padalinį ir turi savo vadovą, kuris yra atsakingas ir padeda jam tapti sėkmingu draudimo produktų pardavėju. Nuo pat pirmųjų naujojo darbuotojo darbo dienų pardavimo padalinio vadovai kartu su naujaisias draudimo produktų pardavėjais turi aptarti jo kompetencijų didinimo modelį. Kompetencijos sudedamąsias dalis, pagal tai, kiek sudėtinga ar lengva jas tobulinti, galima suskirstyti keliais lygiais:

1. Išorinis ir lengvai keičiamas lygis:

- Žinios – darbuotojo turima konkrečios srities informacija. Darbuotojo žinios yra lengviausiai pamatuojamos, tačiau nors jos ir leidžia lengvai prognozuoti draudimo produktų pardavėjo sugebėjimus, tai dar nereiškia, kad jo žinios bus panaudotos darbe;

- Gebėjimai – gebėjimas atlikti atitinkamus fizinius ar protinius suvokimus. Tai lengva pamatuoti stebint atliekamus darbus ar skiriant užduotis.

2. Vidurinis lygis:

- Savęs suvokimas – tai asmens identitetas. Savęs suvokimą galima pakeisti mokymų, psichologinių konsultacijų ar paskaitų metu, tačiau tai kinta lėčiau ir sunkiau nei žinios ar gebėjimai. Draudimo organizacijos turėtų pasirūpinti šios srities mokymais, ką galima padaryti pasitelkus į pagalbą išorines mokymų kompanijas.

3. Giliausiai, sunkiausiai pastebimas ir keičiamas lygis:

- Motyvai – natūralūs ir pastovūs draudimo srities įsitikinimai, pasireiškiantys išoriniais veiksmais. Tai, apie ką draudimo produktų pardavėjas nuolat galvoja ir ko nori.
- Psichologinės savybės – tai tipiškas asmens veikimo būdas.

Žinias ir gebėjimus sąlygiškai lengva atpažinti, o jiems tobulinti vienas iš dažniausiai taikomų ir kartu efektyvus būdas yra mokymai. Spartėjant globalizacijos procesams, tobulėjant technologijoms, mokymai tampa itin svarbūs, nes žinios ir tinkami įgūdžiai tampa konkurencijos dalimi. Norėdamos prisitaikyti ir išlikti konkurencingoje draudimo rinkoje, Lietuvos draudimo organizacijos ugdo ir tobulina savo darbuotojus, pasirinkdamos vienokią ar kitokią mokymų formą. Draudimo organizacijos savo draudimo produktų pardavėjų kompetencijų ugdymo procese sėkmingai taiko neformalųjį ir formalųjį mokymus:

Neformalusis mokymas – nestruktūruotas, neplanuojamas, dažniausiai darbo vietoje vykstantis mokymasis. Prie neformaliojo mokymo priskiriamos diskusijos susirinkimų metu, aktualių straipsnių, įstatymų ir jų pataisų aptarimai, labiau patyrusio draudimo produktų pardavėjo dalijimasis patirtimi, sudėtingesnių pardavimų atvejų aptarimai.

Formalusis mokymas – tai struktūrizuotas, planuotas, detalus mokymas. Jo metu yra nustatomi mokymo tikslai, uždaviniai, mokymo būdai. Tada rengiama mokymų medžiaga, atliekamas mokymas, kurį proceso pabaigoje vertina mokymų dalyviai. Formalieji mokymai turi būti organizuojami seminarų ciklais, tarp kurių reikalingas laiko tarpas įgytoms žinioms ir įgūdžiams įtvirtinti. Taip pat pardavimų padalinio vadovas turi stebėti, ar mokymų metu gautos žinios yra taikomos praktikoje, ir teikti grįžtamąjį ryšį. Todėl pardavimų padalinio vadovas taip pat turi dalyvauti mokymuose, siekdamas žinoti, ko yra mokoma, kad galėtų stebėti, ar žinios taikomos praktikoje. Formaliųjų mokymų poreikį draudimo produktų pardavėjams formuoja padalinio vadovas, stebėdamas savo darbuotojų veiklą ir aptardamas kiekvieno individualų poreikį.

Dažniausiai formaliuosius mokymus organizuoja išorinės specializuotos mokymų kompanijos. Juos rekomenduojama vesti ne darbo vietoje, kad darbuotojams nebūtų trukdoma.

Naujajam draudimo produktų pardavėjui prisijungus prie pardavimų padalinio, pirmiausiai reikia neformaliųjų mokymų. Ir nesvarbu, ar šiuos mokymus veda padalinio vadovas, ar organizacijos mokymų dėstytojas, jų tikslas – pristatyti pačią draudimo organizaciją, supažindinti su jos istorija, misija, vizija, vertybėmis, užimama vieta rinkoje. Parduodamas draudimo produktus, pardavėjas šią informaciją galės panaudoti kaip pridėtinės vertės sukūrimo įrankį, ir potencialus klientas taps draudėju. Pradiniuose mokymuose naujas darbuotojas gauna visą informaciją apie parduodamus produktus, jų stipriąsias savybes, gauna jų palyginimą su konkurentų parduodamais produktais. Tai taip pat bus įrankis, kuris padės potencialiam klientui apsispręsti. Be to, pradiniuose mokymuose naujasis darbuotojas yra supažindinamas su dokumentais, reikalingais sutarčiai sudaryti, su sutarties sudarymo procesu ir gauna pardavimo pagrindus. Tik po to galima pradėti pardavimo procesą. Tačiau naujas darbuotojas visą laiką turi jausti padalinio vadovo paramą. Dėl to pirmus susitikimus su potencialiu klientu veda vadovas. Vėliau susitikimą veda naujasis darbuotojas stebint vadovui. Ir tik tada, kai naujasis darbuotojas yra pasirengęs, išmano tiek produkto sąlygas, tiek ypatybes, yra stiprus psichologiškai, galima leisti jam dirbti savarankiškai.

Konsultuojamasis ugdymas – tai individualus vadovo ir pardavėjo veiklos procesas, kurio metu aptariama, kaip pardavėjas taiko savo žinias ir įgūdžius bei nuostatas, siekiant tobulinti pardavėjo rezultatų kiekybinius ir kokybinius rodiklius. Ugdymo dialogai gali turėti skirtingus ugdymo tikslus, kurie keliami atsižvelgiant į skirtingas situacijas ir kiekvieno pardavėjo turimus įgūdžius. Bendrieji ugdymo dialogo tikslai:

- Ugdyti pardavėjų savarankiškumą, ieškant geriausių sprendimų;
- Atskleisti pardavėjų gebėjimus ir potencialą;
- Ugdyti atsakingumo jausmą, kad pardavėjas išmoktų ir įprastų savarankiškai imtis iniciatyvos naujose, sudėtingose situacijose.

Taip pat galima išskirti konkrečių rezultatų siekiančių draudimo produktų pardavėjų ugdymo pokalbių tikslus:

- Korekcinis – tam tikrų veiklos aspektų dėl tam tikrų priežasčių neatitinkančių standartų tobulinimas (draudimo produktų pardavėjas, siųsdamas dienos ataskaitas, nesilaiko sutartos ataskaitos formos);
- Tobulinimo – stipriųjų pusių plėtojimas, naujų įgūdžių ir žinių, padėsiančių susidoroti su ateities iššūkiais, įgijimas;

- Kūrybinis – nauji dabartinių užduočių atlikimo būdai arba naujų užduočių atlikimo būdai (naujų draudimo produktų pardavimai ar nauja reklaminė kompanija).

Lietuvos draudimo organizacijos, planuodamos ir organizuodamos draudimo produktų pardavėjų darbą, numato, kas, kada ir kokius darbus turi atlikti, siekiant įvykdyti strateginius tikslus. Nepakanka koordinuoti draudimo produktų pardavėjų veiklos, būtina ją skatinti, kad draudimo produktų pardavėjai kuo geriau realizuotų savo potencialias galimybes. Tuo tikslu Lietuvos draudimo organizacijose naudojama darbo veiklos motyvacija. Draudimo produktų pardavėjų pažiūra į pardavimus keičiasi labai lėtai, o motyvacija svyruoja, atsižvelgiant į susidariusią darbinę situaciją.

Draudimo produktų pardavėjų geri rezultatai priklauso nuo galimybių ir pasirengimo dirbti (norėjimo). Galėjimą lemia žinios, pasirengimas, elgsena. Draudimo produktų pardavėjų, kaip ir bet kurių profesijų atstovų, norėjimą lemia darbo motyvai. Jie sieks didesnio darbingumo tik tada, kai sudarys sąlygas jų siekiams, motyvams ir lūkesčiams įgyvendinti. Draudimo organizacija turi prisiminti, kad draudimo produktų pardavėjų reikalavimai kompleksiskai palies visą valdymo priemonių kompleksą: valdymo organizavimą, metodus, stilių ir t.t. Tam vadovai turi turėti žinių apie santykius su bendradarbiais, jų veiklos motyvus.

3.2. AB „Lietuvos Draudimas“ veikla

AB „Lietuvos Draudimas“ yra viena didžiausių draudimo organizacijų ne tik Lietuvoje, kur ji laikoma lydere ne gyvybės draudimo rinkoje (užima 30 proc. rinkos), tačiau taip pat užima lyderio pozicijas ir Baltijos šalių rinkoje:

- Valdo vieną didžiausių draudimo paslaugų tinklą – beveik 90 padalinių visuose šalies miestuose ir miesteliuose;
- Yra pelningi ir patikimi – per praėjusius metus uždirbo 12,45 mln. eurų pelno;
- Sparčiai auga – per metus kompanijos pasirašytų įmokų pagaudėjo 29 proc. – iki 126 mln. eurų;
- Valdo didžiausią šalies ne gyvybės draudimo rinkos dalį – 35 procentus.

Misija: Patikimas draudimo partneris, užtikrinantis saugumą ir laisvę veikti.

Vizija: „Lietuvos draudimas“ – pirmas kiekvieno pasirinkimas: moderniausias ir efektyviausias rinkoje, priimtinausias klientams, patraukliausias darbuotojams.

Organizacijos vertybės: puikus aptarnavimas, iki galo atliktas darbas, išmintinga veikla.

Kasmet organizacija savo klientams atlygina nuostolių už beveik 58 mln. Eurų. Siūlo išsamias ir kokybiškas draudimo paslaugas, atitinkančias privačių ir verslo klientų individualius poreikius.

Organizacija priklauso milžiniškai tarptautinei draudimo grupei RSA, kuri teikia draudimo paslaugas 130 pasaulio šalių ir aptarnauja jose daugiau nei 20 milijonų klientų. Ji mėgiama ir vertinama ne tik savo klientų, bet ir savo darbuotojų. Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimuose organizacijai buvo suteiktas „Metų darbovietės“ titulas, taip pat, „Lietuvos Draudimas“ jau kurį laiką išsilaiko gėdžiamiausių darbdavių penketuke. Tai tik įrodo, kad mikroaplinka yra teigiama, darbuotojai bendradarbiauja siekdami bendro tikslo – judėti į priekį ir siekti dar geresnių rezultatų.

Kad organizacija nestovi vietoje, matyti ir iš nuolat jos viduje vykstančių pokyčių. Norint būti geriausiai, reikia suspėti paskui kintančią rinką, nebijoti atsinaujinti, tobulėti ir modernėti. Norėdami parodyti savo klientams, kad organizacija kaip tik to ir siekia, 2013 m. pabaigoje „Lietuvos draudimas“ po seniai pradėtų vidinių pokyčių atnaujino ir prekės ženklą. Kaip dar vienas įrodymas, kad organizacija pasižymi novatoriškumu – 2013 metais už naujovių diegimą Lietuvos draudimo rinkoje „Lietuvos draudimui“ buvo suteiktas vienos iš dešimties novatoriškiausių Europos kompanijų vardas.

Organizacija siekdama suformuoti teigiamą įvaizdį bei klientų pasitenkinimą, daug dėmesio skiria savo darbuotojams. Norėdama pasiekti užsibrėžtą gerą aptarnavimo kokybę, organizacija itin kruopščiai atsirenka ką priimti į savo komandą, siekdama kad kiekviename skyriuje dirbtų bei klientus aptarnautų tik aukščiausi tos srities specialistai, taip pat ypatingai daug investuojama į darbuotojų apmokymus, kvalifikacijos kėlimus.

Reikia paminėti, jog tarptautinė žmogiškųjų išteklių valdymo, konsultavimo ir sprendimų kompanija „Aon Hewitt“ kiekvienais metais išrenka geriausius Vidurio ir Rytų darbdavius. Geriausi nustatomi atliekant tyrimą, kuriame vertinama darbuotojų nuomonė ir žmogiškųjų išteklių specialistų pateikti duomenys apie darbo sąlygas. Būtent AB „Lietuvos draudimas“ buvo vienintelė mūsų šalies organizacija, kuri Lietuvoje didelių organizacijų kategorijoje pelnė Geriausio darbdavio apdovanojimą.

Draudimo organizacija yra senai išsikėlusį tikslą būti organizacija, kurią klientai renkasi pirmiausia. Tas pats pagal politiką galioja ir dėl darbuotojų. Organizacijoje sukurta ugdymo, skatinimo ir motyvavimo sistema, veikianti nuo naujų žmonių įtraukimo į kompaniją iki ryšių su pensinio amžiaus sulaukusiais darbuotojais palaikymo. Viena pagrindinių užduočių – ugdyti į jos veiklą kuo labiau įsitraukusius darbuotojus. Tik tokie žmonės būna patenkinti darbo vieta,

užduotimis ir pareigomis, todėl gali tobulėti ir sulaukti pripažinimo. Tyrimais įrodyta, jog vos 4 proc. padidinus darbuotojų įsitraukimo lygį, organizacija gauna milžinišką grąžą: 15 proc. išauga pelningumas, 11 proc. – produktyvumas. O darbuotojų kaita sumažėja net 15 proc. Organizacijos darbuotojai, kurie nestokoja iniciatyvos, yra veiklūs ir dega noru pasiekti kuo daugiau, yra skatinami pačioje organizacijoje ir joje gali kilti karjeros laiptais.

Šiuo metu „Lietuvos draudime“ dirba 1144 žmonės. Talentingiausiems darbuotojams suteikiama galimybė įrodyti gebėjimus, plėti kompetenciją dalyvaujant strateginiuose projektuose. Organizacija nuolat dalyvauja Karjeros dienose, kurių metu studentai supažindinami su darbo galimybėmis. Daug „Lietuvos draudimo“ specialistų skaito paskaitas studentams, o jau keletą metų gyvuojančių Moksliau dienų metu darbuotojai savo kolegas supažindina su tais dalykais, kuriuos išmano geriausiai.

Pagrindinės darbuotojų skatinimo priemonės yra:

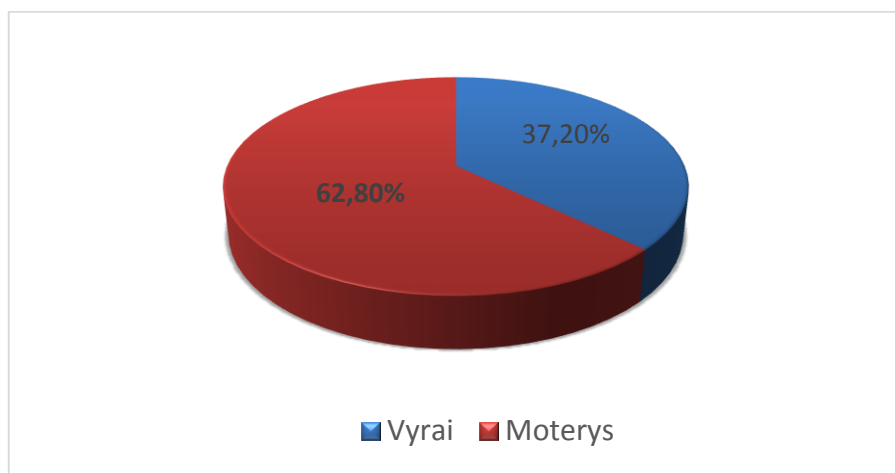
- Premijos: kiekvieno „Lietuvos draudimo“ darbuotojo pastangos kasmet yra įvertinamos ir kuo sėkmingesni buvo jo rezultatai, tuo didesnės premijos galima tikėtis.
- Atlyginimai: darbo atlyginimas nėra pririštas prie darbo sutartyje nurodyto atlyginimo. Už pasiektus rezultatus geriausi darbuotojai kasmet skatinami keliant atlyginimus, tam kompanija investuoja milijonus litų kiekvienais metais.
- Sveikata: grupė geriausių įvairių specialybių darbuotojų nuo 2007 kasmet nemokamai apdraudžiami sveikatos draudimu.
- Mokymai: kiekvienas kompanijos darbuotojas turi galimybes dalyvauti seminaruose,
- Pramogos: darbuotojai dalyvauja kompanijos vasaros šventėse, yra kviečiami į Kalėdinius vakarus ir kartu švenčia kompanijos sėkmingiausias veiklos akimirkas.
- Nuolaidos: dirbdami „Lietuvos draudime“ darbuotojai pigiau kalba mobiliuoju telefonu, gali naudotis ypatingais kompanijos partnerių pasiūlymais, o draudimo paslaugas įsigyti su 50 proc. nuolaida.

3.3. Anketinės apklausos analizė

Tyrimo imties charakteristika. Kokybinio tyrimo imčiai sudaryti netaikomi griežti tūrio reikalavimai, nes duomenų reprezentatyvumą lemia ne atsitiktiniai tiriamųjų parinkimo būdai, o lankstūs vienokie ir kitokie teoriniai teiginiai (K. Kardelis, 2005).

Tyrimas buvo atliktas su AB „Lietuvos Draudimas“ darbuotojais, dirbančiais Kauno regione, konkrečiau – žalių administravimo, aptarnavimo ir pardavimų skyriuose. Buvo išdalinta 80 anketų, tačiau peržvelgus gautus atsakymus, tyrimui tinkamos – 53 anketos.

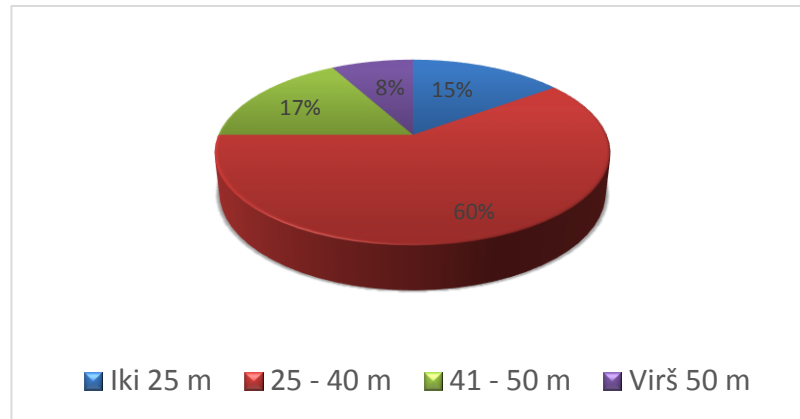
Mokymo(si) procesas yra įtakojamas daugelio veiksnių, todėl norint atlikti išsamią žmonių išteklių analizę AB „Lietuvos Draudimas“, buvo siekta nustatyti darbuotojų amžių, lytį, profesinį išsilavinimą ir darbo stažą analizuojamoje organizacijoje. Tyrime dalyvavo 53 dalyviai, iš jų – 26 vyrų, kas sudaro 37,2 proc. imties, ir 37 moterys (62,8 proc.). Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 5 paveiksle.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

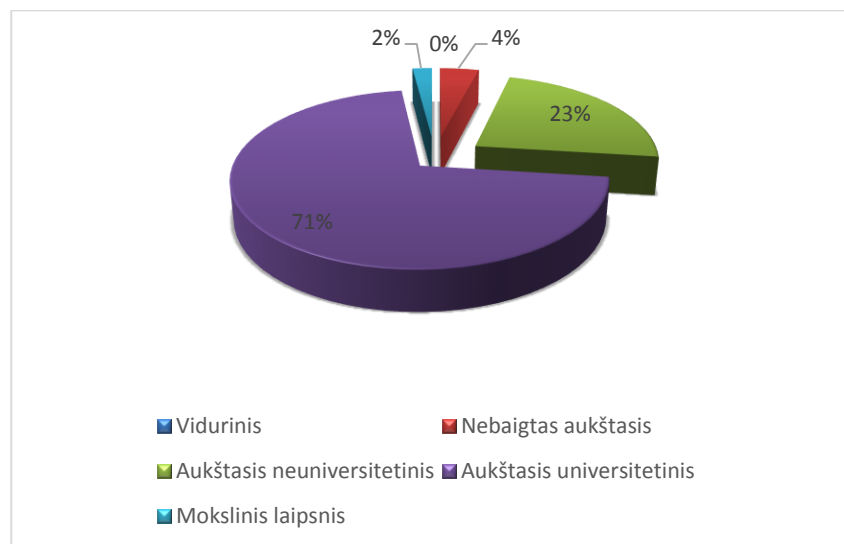
Kadangi Kauno regione žalių administravimo, aptarnavimo ir pardavimų skyriuose dirba apie 90 žmonių, o buvo apklausta 53 darbuotojai, galima daryti prielaidą, kad Kauno regione dirba daugiau moterų negu vyrų.

Analizuojant gautus tyrimo duomenis pagal amžiaus klasifikaciją (6 pav.) matyti, jog didžiausia dalis AB „Lietuvos Draudimas“ Kauno regiono darbuotojų yra 25 – 40 metų (60 proc.). 25 metų nesulaukusių darbuotojų yra 8 (15 proc.), dauguma jų yra studentai, arba ką tik po studijų įsidarbinę respondentai. 41 – 50 metų amžiaus grupei priklauso 17 proc. tirtų respondentų (9 darbuotojai) ir mažiausia dalis – 8 proc. (4 darbuotojai) tirtos imties priklauso darbuotojams, kurie yra virš 50 metų. Galima daryti prielaidą, jog 25 – 40 metų respondentai yra labiausiai orientuoti į mokymus bei asmeninį tobulėjimą, nes peržengus 25 metų ribą, žmonės yra orientuoti kilti karjeros laiptais, kas yra neįmanoma be nuolatinio mokymosi ir žinių kaupimo.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

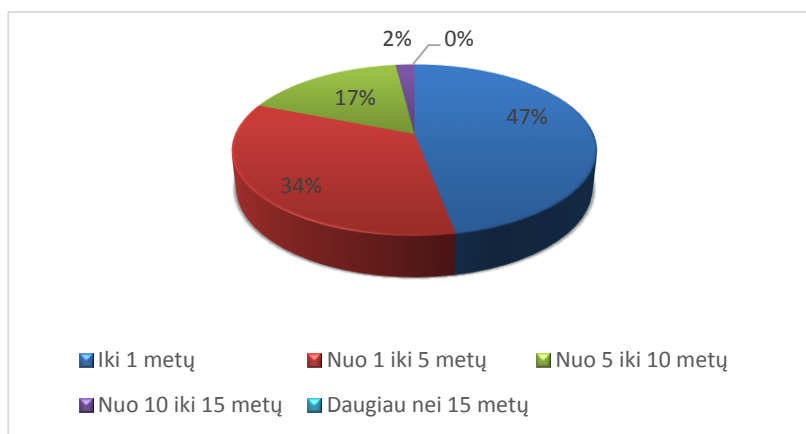
7 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą. Iš tyrimo duomenų galima daryti išvadą, jog didžiąją dalį, 71 proc. (38 respondentai) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Kaip ir minėta anksčiau, AB „Lietuvos Draudimas“ didelį dėmesį skiria darbuotojų ugdymui, o mokslo diplomo įgyjimas parodo esamo ar būsimo darbuotojo perspektyvų pažiūrą į mokslą. Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turinčių respondentų kiekis sudaro 23 proc. (12 respondentų) visos imties. 4 proc. (2 respondentai) imties sudaro respondentai, kurie dar vis studijuoja. Su viduriniu išsilavinimu analizuotoje imtyje nėra nei vieno darbuotojo, tuo tarpu turinčiu mokslinį laipsnį – 1 darbuotojas.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

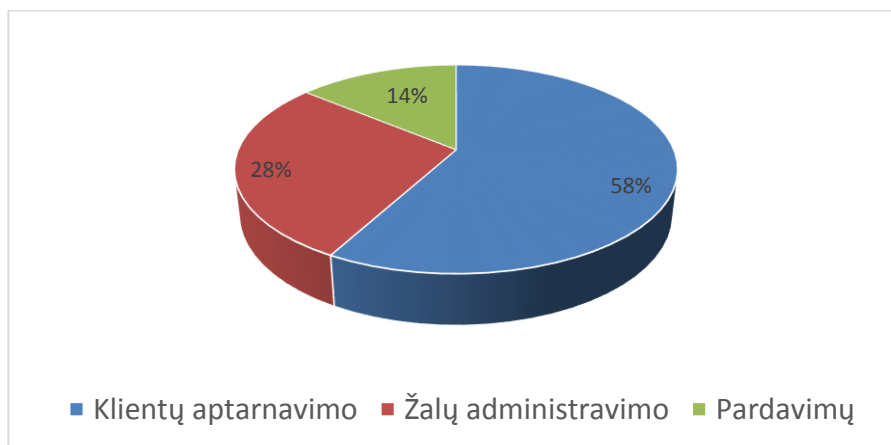
8 paveikslas iliustruoja imties tyrimą pagal respondentų darbo stažo pasiskirstymą. Didžioji dalis imties darbuotojų AB „Lietuvos Draudimas“ Kauno regione dirba iki vieno metų (25 respondentai). Kadangi buvo tiriami žalų administravimo, aptarnavimo ir pardavimų skyriai, galima

daryti prielaidą, jog šiuose skyriuose darbuotojų kaita yra didesnė negu rizikos vertintojų, vadovų ar IT darbuotojų, kurie savo kompetencijomis jau yra užsitarnavę vadovaujančias pozicijas. Imtyje buvo 18 respondentų (34 proc.), kurie organizacijoje dirba nuo 1 iki 5 metų, ir 9 respondentai (17 proc.), kurie dirba nuo 5 iki 10 metų. Nuo 10 iki 15 metų per visą imtį buvo vienas darbuotojas, o tokių, kurie dirbtų ilgiau nei 15 metų – nebuvo.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Tyrimo taip pat buvo klausiama, kokiame skyriuje respondentas dirba. Pagal 9 paveikslo duomenis matyti, jog didžiausia imties dalis atitenka klientų aptarnavimo skyriui (58 proc.), kiek mažiau – 28 proc. dirba žalų administravime ir reguliavime, ir mažiausia dalis atiteko pardavimų skyriui, kuriame dirba 7 respondentai (14 proc.).



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal skyrių

Apibendrinant tyrimo duomenis galima daryti išvadą, kad Kauno AB „Lietuvos Draudimas“ regione dirba dauguma moterų, o didžiąją dalį visų respondentų sudaro kvalifikuoti, turintys aukštąjį išsilavinimą 25 – 40 metų darbuotojai. Beveik pusė tyrimo dalyvavusių

respondentų organizacijoje dirba iki 1 metų, todėl dar nėra sukaupę didelės patirties savo profesinėje srityje. Daugiausiai respondentų dirba klientų aptarnavimo skyriuje, mažiausiai – pardavimuose.

Privalomų mokymų vertinimo rezultatai. Siekiant įvertinti privalomųjų AB „Lietuvos Draudimas“ mokymų naudingumą, respondentams buvo užduoti du klausimai. Pirmuoju buvo siekiama išsiaiškinti, kokie mokymai respondentų nuomone buvo naudingiausi (5 lentelė). Lietuvos draudimo instituto mokymai draudiko licencijai gauti yra privalomi kiekvienam klientų aptarnavimo ir pardavimų skyriaus darbuotojui. Pagal 5 lentelėje pateiktus duomenis matyti, jog iš tirtų respondentų, 15 dalyvių (28 proc.) neteko juose dalyvauti, nes žalų aptarnavimo skyriuje dirbantiems darbuotojams jie nėra privalomi. Didžioji dauguma (66 proc.) minėtuose Lietuvos draudimo instituto mokymuose dalyvavusių respondentų (35 respondentai) teigia, jog mokymai jiems buvo naudingi. Trims dalyvavusiems jie pasirodė nenaudingi, tačiau galima daryti prielaidą, jog darbuotojai jau buvo ankščiau susipažinę su draudiko vykdoma veikla. Kitu atveju, tapti draudimo specialistu ir įgyti tam reikiamų žinių be šių mokymų yra neįmanoma. Mokymai trunka du mėnesius, per kuriuos būsimi specialistai gilinasi į draudimo rinkos teorines bei praktines žinias. Po mokymų turi išlaikyti egzaminą, kurį sudaro apie 50 įvairaus tipo klausimų.

Privalomieji AB „Lietuvos Draudimas“ akademijos mokymai taip pat skirti pardavimų ir klientų aptarnavimo skyriuose dirbantiems darbuotojams. Šie mokymai skirti darbuotojams, kurie jau yra gavę Lietuvos draudimo instituto licenciją, patvirtinančią galimybę dirbti draudiku. Jie skirti rinkos analizei, bei supažindinimui su draudimo produktų naujovėmis ir teisinių aktų pakeitimais. Taigi, šie mokymai nėra privalomi žalų administravimo skyriaus darbuotojams, todėl 15 respondentų (28 proc.) juose nėra dalyvavę. 29 respondentai (54 proc.) teigė, jog privalomieji AB „Lietuvos Draudimas“ akademijos mokymai jiems buvo naudingi. Taip teigė 26 klientų aptarnavimo skyriaus darbuotojai, ir 3 pardavimų skyriaus darbuotojai. Kad mokymai nedavė jokios naudos teigė 9 respondentai, iš kurių 5 dirba klientų aptarnavimo skyriuje. Taigi, galima teigti, jog respondentų nuomone privalomieji AB „Lietuvos Draudimas“ akademijos mokymai nebuvo tokie naudingi kaip Lietuvos draudimo instituto vykdomi mokymai draudiko licencijai gauti.

Privalomieji „Draudimo akademijos“ mokymai skirti klientų aptarnavimo ir žalų administravimo skyrių darbuotojams. „Draudimo akademija“ organizuoja dažnus ir sistemingus mokymus, nukreiptus konkrečiai į atitinkamas veiklos sritis. 7 respondetai (13 proc.), kurie dirba pardavimų srityje, mokymuose nedalyvavo, todėl nuomonės apie jų naudingumą nepateikė. Privalomieji „Draudimo akademijos“ mokymai naudos suteikė 34 respondentams (64 proc.), iš kurių 24 dirba klientų aptarnavimo skyriuje, o 10 – žalų administravimo skyriuje. Septyniems

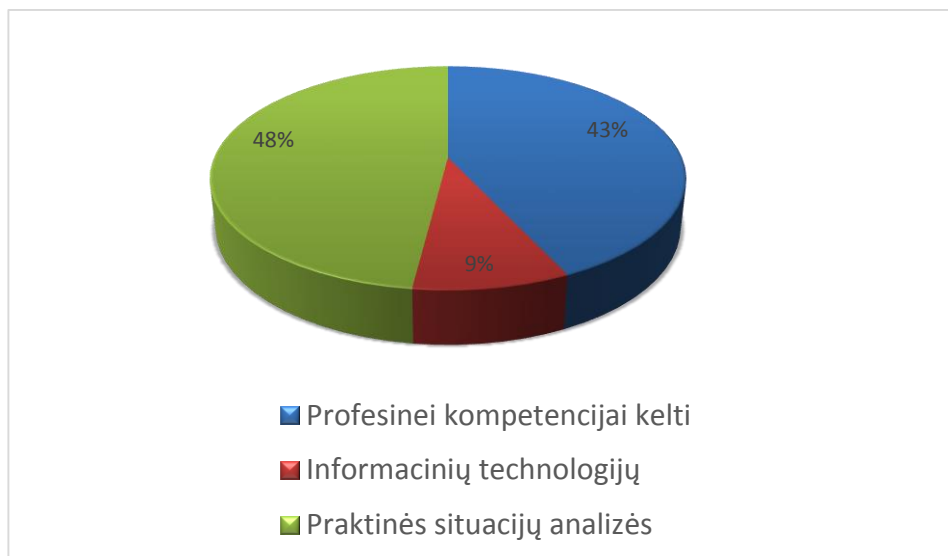
apklausą atlikusiems klientų aptarnavimo skyriaus respondentams, šie mokymai pasirodė nenaudingi, 5 žalų administravimo darbuotojai taip pat nemato mokymų naudos.

Iš gautų duomenų galima daryti išvadą, jog mokymuose dalyvavę respondentai pagal naudingumą geriausiai įvertino Lietuvos draudimo instituto mokymus draudiko licencijai gauti. Iš 38 dalyvavusių, 35 atsakė (92 proc.), jog mokymai jiems davė naudos profesinėje srityje. Privalomuosius AB „Lietuvos Draudimas“ akademijos mokymus teigiamai įvertino 76 proc. juose dalyvavusių respondentų, o privalomieji „Draudimo Akademijos“ mokymai labiausiai nepateisino dalyvių lūkesčių – teigiamai vertino 74 dalyvavę respondentai.

5 lentelė. Privalomųjų mokymų vertinimo lentelė

Privalomieji mokymai	Naudinga	Nenaudinga	Neteko dalyvauti
Lietuvos draudimo instituto mokymai draudiko licencijai gauti	35 66%	3 6%	15 28%
Privalomieji AB „Lietuvos Draudimas“ akademijos mokymai	29 54%	9 18%	15 28%
Privalomieji „Draudimo Akademijos“ mokymai	34 64%	12 23%	7 13%

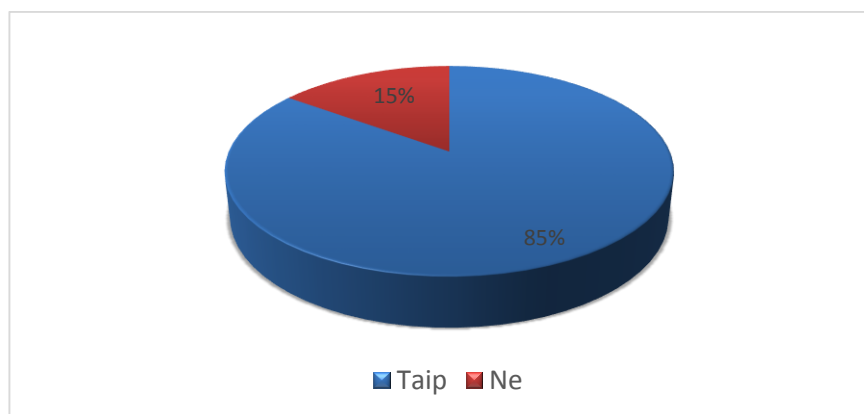
Kitu anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokių privalomųjų mokymų respondentai norėtų labiausiai ir ko jie pasigenda. Pagal 10 paveiksle pateiktus duomenis galima daryti išvadą, jog darbuotojams labiausiai trūksta (48 proc. respondentų) praktinių situacijų analizės mokymų, kurių metu būtų pateikiama geroji ir blogoji draudimo rinkos praktika. 43 proc. (23 respondentai) apklaustųjų mano, jog galėtų būti daugiau privalomųjų mokymų susijusių su informacija profesinei kompetencijai kelti (atitinkamai pardavimų, klientų aptarnavimo ir žalų administravimo srityse). Tik 9 proc. (5 respondentai) mano, jog turėtų būti daugiau privalomųjų mokymų susijusių su informacinių technologijų tobulinimu. Šioje veiklos srityje tai nėra prioritetinga mokymų kryptis.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal norimus mokymus

Profesinės kvalifikacijos kėlimo vertinimo rezultatai. Siekiant įvertinti, kaip AB „Lietuvos Draudimas“ Kauno padalinio darbuotojai vertina profesinės kvalifikacijos kėlimą ir galimybes, buvo pateikti klausimai žmonių išteklių plėtrai nustatyti.

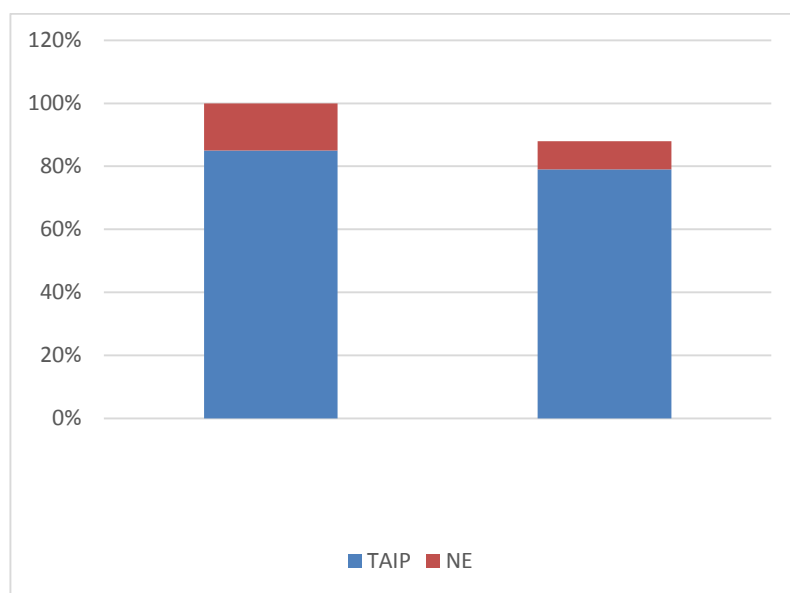
Respondentų buvo teirautasi, ar jų nuomone, AB „Lietuvos Draudimas“ investuoja į žmogiškuosius išteklius. Iš pateiktų atsakymų rezultatų 11 paveiksle matyti, jog 45 respondentai (85 proc.) mano, kad organizacija investuoja į žmogiškųjų išteklių plėtrą. 8 respondentai (15 proc.) mano, jog organizacija visai neinvestuoja į žmogiškąjį kapitalą, arba investuoja per mažai.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal investicijas į žmonių išteklius

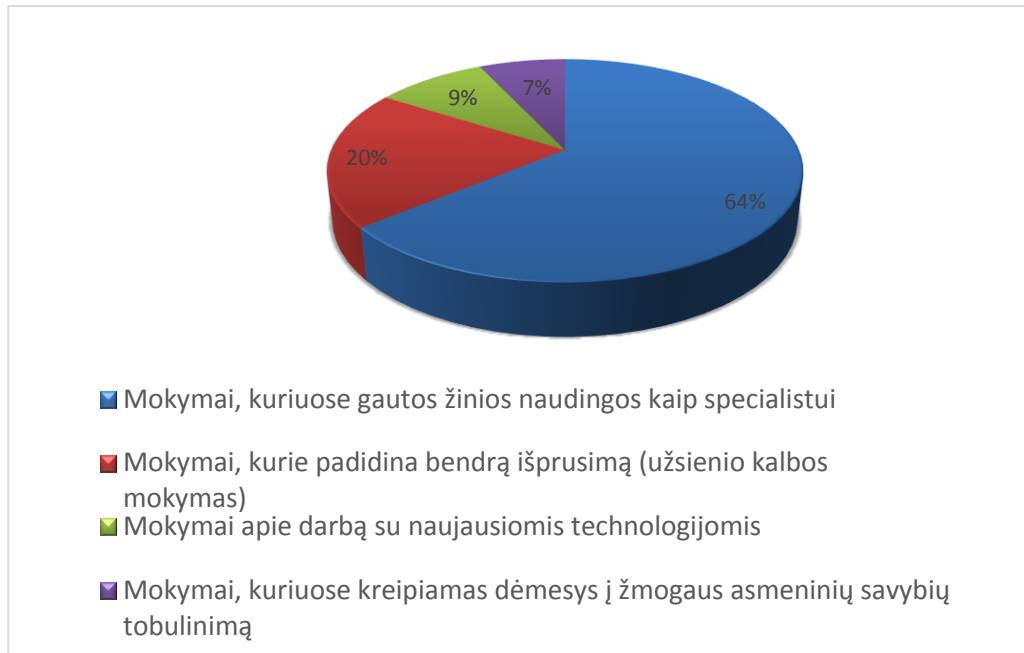
42 respondentai pareiškė nuomonę, kad organizacijoje egzistuoja darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, o 5 respondentai įsitikinę, jog jos visai nėra. 6 tyrime dalyvavę darbuotojai neturi konkrečios nuomonės, nes jie dirba per trumpą laiko tarpą. Iš 12 paveikslo duomenų matyti, jog respondentai apie investicijas į žmonių išteklius yra palankesnės nuomonės

negu apie bendros mokymo sistemos egzistavimą. Tai reiškia, jog organizacija investuodama į darbuotojų mokymus, nesukuria aiškios mokymų sistemos kiekvienam skyriui atskirai. Tokiu būdu darbuotojai nėra aiškiai supažindinami kokio pobūdžio mokymuose jiems pravartu dalyvauti, o galbūt nesulaukia atitinkamų pasiūlymų.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos egzistavimą

Atliekant tyrimą, taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kokie profesinės kvalifikacijos mokymai respondentams aktualiausi ir naudingiausi. Pagal 13 paveiksle pateiktus duomenis matyti, jog didžiajai daugumai respondentų (64 proc.) aktualiausi mokymai yra tie, kuriuose gautos žinios naudingos kaip specialistui. Darbuotojai nori įgyti kuo daugiau žinių, kurios didintų jų pranašumą draudimo rinkoje būtent iš specialybinės pusės. 11 respondentų (20 proc.) aktualiausi mokymai, susiję su bendro išprusimo kėlimu, o konkrečiau – užsienio kalbų mokymais. Kadangi „Lietuvos Draudimas“ darbuotojai didžiąją darbo dalį komunikuoja su Lietuvos rinka, mano nuomone užsienio kalbų mokymai turėtų būti inicijuojami pačių darbuotojų asmeniškai. 5 respondentams (9 proc.) aktualiausi būtų mokymai susiję su naujausiomis informacinėmis technologijomis, o 3 respondentai (7 proc.) norėtų mokymų, kurie būtų susiję su asmeninių savybių tobulinimu, konkrečiau – klientų aptarnavimo ir pardavimų įgūdžių tobulinimu.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mokymų aktualumą

6 lentelėje pateikta respondentų nuomonė į žinių pritaikomumą pagal mokymo įstaigas. Analizei pasirinktos 3 mokymo įstaigos, kuriose „Lietuvos draudimo“ darbuotojai gali tobulinti profesines žinias. Pirmoji įstaiga „Baltijos kompiuterių akademijos“, vykdanči mokymus informacinių technologijų srityje nuo 1994 metų, kuria ir įgyvena pažangias IT mokymų programas, padedančias organizacijoms optimizuoti investicijas į personalo mokymus. Kiekvienai organizacijai yra sukuriama mokymų programa atsižvelgiant į esamą žinių lygį, organizacijos struktūrą ir tikslą, kurį norima pasiekti. Vienuolikai (21 proc.) apklausoje dalyvavusių respondentų nėra tekę profesines žinias gilinti šioje mokymo įstaigoje. 24 respondentai (45 proc.) teigia, jog žinių, įgytų šioje mokymo įstaigoje pritaikomumas aukštas, 12 (23 proc.) respondentų mano, jog žinių pritaikomumo lygis vidutinis, o kad žemas – 6 (11 proc.) respondentų. Kadangi šios įstaigos mokymuose dalyvavo 42 respondentai, galima teigti, jog daugiau nei pusė (57 proc.) jų mano, jog įgytos žinios bus sėkmingai pritaikomos jų tolimesnėje karjeroje ir galės būti panaudojamas kaip konkurencinis veiksnys prieš kitus darbuotojus, kurie šiuose mokymuose nedalyvavo.

Lietuvos draudimo akademija tai mokymo įstaiga, kurioje darbuotojai supažindinami ir skatinami suprasti apie draudimo rinkos pokyčius ir naujoves. 8 respondentai (15 proc.) nėra dalyvavę šios įstaigos rengiamuose mokymuose, todėl savo nuomonės apie žinių pritaikomumą pareikšti negalėjo. Visi 8 nedalyvavusieji respondentai yra iš žalių administravimo skyriaus, kuriame dirbant šie mokymai nėra pirmojo būtinumo. 27 respondentai (60 proc. iš visų dalyvavusių) šioje mokymo įstaigoje įgytas žinias įvertino aukšto pritaikomumo ribose ir mano, jog žinios bus

naudingos ateityje. Vienuolikai respondentų (24 proc. iš visų dalyvavusių) įgytos žinios pasirodė vidutinio pritaikomumo, kas reiškia, jog mokymai pilnai nepateisino jų lūkesčių, o 7 respondentams (16 proc. iš visų dalyvavusių) žinių lygis pasirodė žemas ir nemato būtinumo mokymų kartoti.

Soros International House (SIH) nuo 1993 m. dirba tam, kad mokymų dalyviai galėtų išmokti kalbų. Daugiau nei pusė, 57 proc. (20 respondentų) mokymuose dalyvavusių darbuotojų šioje mokymo įstaigoje įgytas žinias įvertino aukštu įvertinimu. Daugiausiai iš jų – klientų aptarnavimo skyriaus darbuotojų, kurie savo darbo vietoje jaučia poreikį užsienio kalbų tobulinimui, o konkrečiau – rusų ir anglų kalbų. Trys respondentai (8 proc. iš visų dalyvavusių) mano, jog įgytų žinių lygis žemas, tačiau galima daryti prielaidą, jog jie pasirinko netinkamą sau mokymosi lygį.

6 lentelė. Respondentų nuomonė į žinių pritaikomumą pagal mokymo įstaigas

Mokymo įstaiga	Žemas	Vidutinis	Aukštas	Neteko dalyvauti
Baltijos kompiuterių akademija	6 11%	12 23%	24 45%	11 21%
LD akademija	7 13%	11 21%	27 51%	8 15%
Soros House International	3 6%	12 23%	20 38%	18 33%

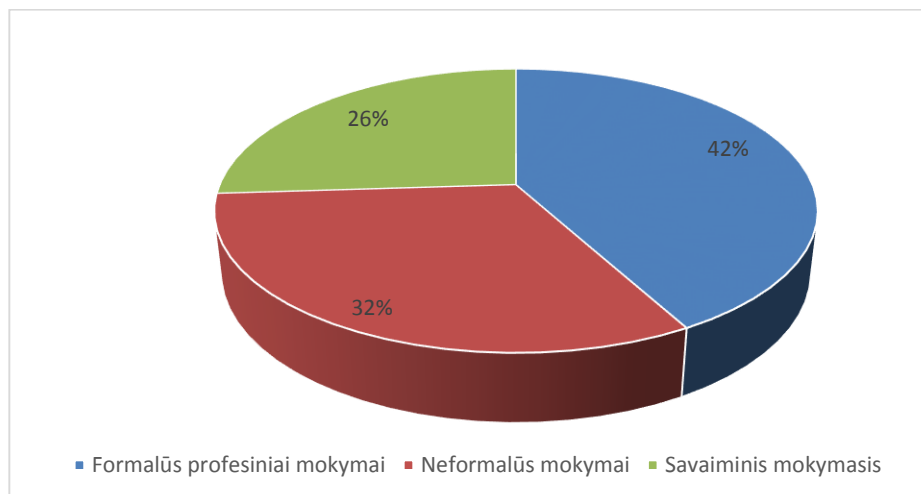
Asmeninės veiklos tobulinimo vertinimo rezultatai. AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų asmeninės veiklos tobulinimui įvertinti buvo suformuluoti keturi anketos klausimai. Penkioliktoju klausimu tyrimo dalyvių teirautasi, kokia mokymo(si) forma jiems aktualesnė. Atsakymų į šį anketos klausimą pasiskirstymas atsispindi 14 paveiksle.

Pagal pateiktus duomenis matyti, jog daugiausiai respondentų (42 proc.) būtų naudingiausi formalūs profesiniai mokymai, siekiant gauti kvalifikaciją patvirtinantį dokumentą. Darbuotojai į tokius mokymus labiau orientuoti ne dėl žinių, o dėl dokumento, įteikiamo išklausus tam tikrą mokymo programą. Galima daryti išvadą, jog respondentams labai svarbu gauti raštišką kvalifikacijos įrodymą.

32 proc. (17 respondentų) mano, jog naudingiausi neformalūs mokymai, laisva forma patvirtinantys tik tam tikrų kompetencijų įvaldymą. Jų metu darbuotojams suteikiama galimybė gilintis tik į tas sritis, kurios darbuotojų nuomone joms yra naudingos dabar ir bus naudingos ateityje.

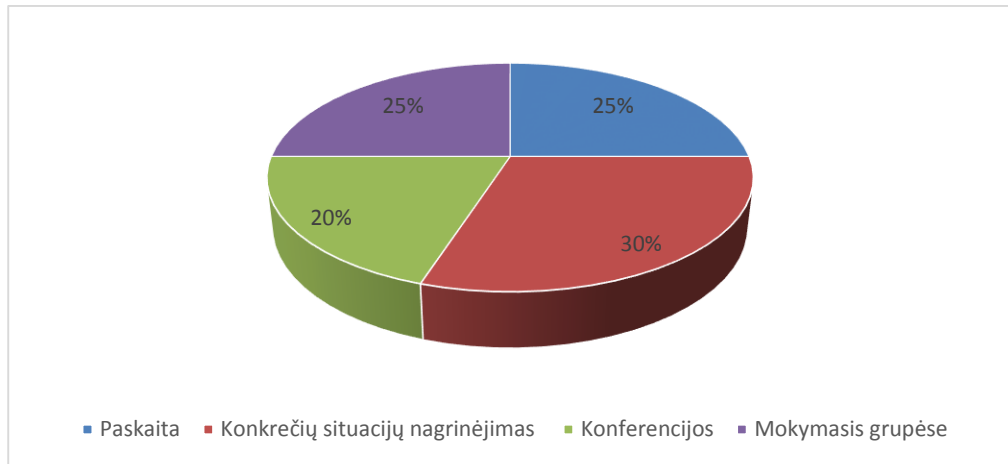
Savaiminių mokymų forma aktuali 26 proc. (14 respondentų). Jų nuomone, aktualiausia mokytis iš savos aplinkos, naudojantis pasirinktą literatūrą, kolegų žinias bei vidinę organizacijos informacinę bazę.

Apibendrinant mokymosi formų analizę pagal aktualumą respondentams galima teigti, jog didžioji dauguma respondentų suinteresuoti už išklaustyti mokymus gauti kvalifikaciją patvirtinantį dokumentą, kuris gali būti panaudojamas kaip teorinis žinių įrodymas, tačiau praktinį žinių užtikrinimą labiau skatina neformalūs mokymai, kuriuos rinktųsi kiek mažiau – 17 respondentų.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mokymų formą

Sekančiu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokie mokymo(si) metodai respondentams naudingiausi. Pagal 15 paveikslo duomenis matyti, jog daugiausiai respondentų (30 proc.) labiausiai vertina konkrečių situacijų analizę, iš kurios jie gali pasistemi gerosios ar blogosios praktikos. Vienodas respondentų kiekis (po 25 proc.) mano, jog naudingiausias yra paskaitos ir mokymasis grupėse, o mažiausiai – 20 proc. respondentų galvoja, jog naudingiausias yra konferencijos. Taigi, dauguma respondentų suinteresuoti į gerosios ar blogosios praktikos pavyzdžius, kurie darbuotojams suteikia praktinio patyrimo ir žinių, kaip elgtis konkrečiose situacijose.

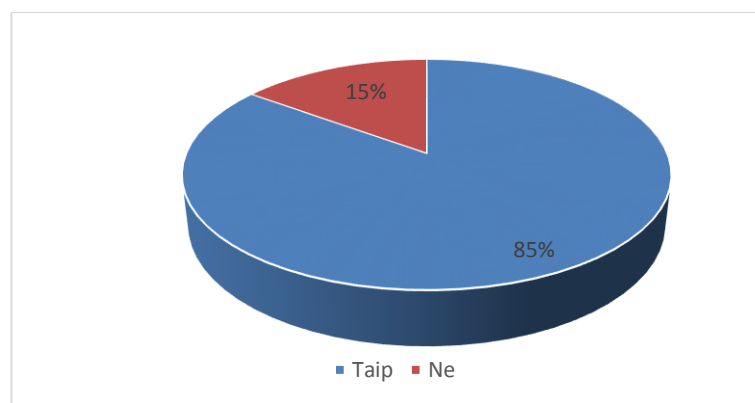


15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mokymosi metodų naudingumą

Sekančiu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti respondentų suinteresuotumą keliant kvalifikaciją. Tik 2 respondentai atsakė, jog jie nenori kelti savo kvalifikacijos, nes tai brangiai kainuoja ir nuo to neišauga jų darbo užmokestis. Tokius atsakymus galėjo sąlygoti darbuotojų neinformavimas apie galimybę gauti pilną arba dalinį finansavimą už mokymų programas.

Didžioji dauguma apklausos dalyvių (51 respondentas) atsakė, jog jie suinteresuoti kelti kvalifikaciją, nes yra skatinami noro tobulėti (13 respondentų), didesnio atlyginimo (36 respondentai) ir naujų technologijų (2 respondentai). Kvalifikacijos kėlimui didžiausią įtaką turi noras gauti didesnį atlyginimą.

Paskutiniuoju apklausos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar respondentų atlyginimas priklauso nuo kvalifikacijos kėlimo (16 pav).



16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atlyginimo ir kvalifikacijos kėlimo priklausomybę

Pavaizduotas grafinis atsakymų pateikimas, iš kurio matyti, jog didžioji dauguma respondentų (85 proc.) mano, jog atlyginimas priklauso nuo kvalifikacijos kėlimo. Tikėtina, jog tai vyksta ne iš karto, tačiau darbuotojai, turintys didesnę portfelių įgytų žinių atitinkamai turi didesnę konkurencinį pranašumą prieš tuos darbuotojus, kurių žinių portfelis siauresnis.

3.4. Interviu tyrimo analizė

Interviu dalyvavo AB „Lietuvos draudimas“ Kauno padalinio vadovas, kuris atsakinėjo į užduotus klausimus, o gautų atsakymų analizė pateikta žemiau.

Pasak respondento, vieni iš svarbiausių organizacijos tikslų – darbuotojų įsitraukimas į vykdomą veiklą ir nuolatinis tobulėjimas, lyderystės ugdymas, vidinės karjeros galimybės. Jau 7-erius metus organizacijoje pagal tarptautinę patirtį matuojamas darbuotojų įsitraukimas ir įgyvendinamos praktikos, nukreiptos į darbuotojų gerovės didinimą. AB „Lietuvos draudimas“ dirbančiai komandai sukurta bendra darbuotojų ugdymo, skatinimo ir motyvavimo sistema, apimanti periodą nuo naujo darbuotojo įvedimo iki efektyvių ryšių palaikymo su jau į pensiją išėjusiais darbuotojais.

Darbuotojų mokymo(si) poreikiai. Mokymo procesas visada prasideda nuo poreikių išsiaiškinimo, todėl interviu metu buvo siekiama sužinoti, kokių būdu institucijoje yra nustatomi ir įvertinami organizacijos ir darbuotojų mokymo(si) poreikiai. Respondento teigimu, kiekvieno skyriaus darbuotojai yra supažindinami ir informuojami apie privalomuosius mokymus, kurie yra būtini atitinkamo skyriaus darbuotojams, taip pat suteikiama informacija apie neprivalomuosius mokymus, kuriuose dalyvauti ar ne pasirenka kiekvienas darbuotojas. Taip pat darbuotojams pateikiamos specialios anketinės apklausos, kurių dėka siekiama išsiaiškinti kokio tipo mokymų darbuotojams trūksta. Atsižvelgiant į tai, plečiama arba koreguojama pageidautinų mokymų pasiūla.

Darbuotojų mokymo tikslai. Kiekvienos organizacijos darbuotojų mokymo tikslas – pasitelkiant įgytas žinias ir kompetencijas pasiekti bendrų organizacijos tikslų. Kauno padalinio vadovo nuomone, didžiausias dėmesys nustatant mokymo tikslus skiriamas AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų grupei – draudimo konsultantams. Taip yra dėl to, jog draudimo konsultantų statistiškai yra daugiausiai ir jie turi greičiausiai reaguoti į rinkos pokyčius ir įsisavinti naujoves. Taip pat viena iš priežasčių yra ta, jog jie tiesiogiai bendrauja su fiziniais ir juridiniais asmenimis, kas reiškia, jog turi būti pasirengę atsakyti į įvairiausių klausimus.

Darbuotojų mokymo(si) rengimas ir įgyvendinimas. Remiantis respondento nuomone, kiekvieną ketvirtį AB „Lietuvos draudimas“ sudaro mokymo planus, kurie prieinami kiekvienam darbuotojui. Apie privalomuosius mokymus, darbuotojai yra informuojami asmeniškai, o dėl dalyvavimo neprivalomuosiuose mokymuose – nusprendžia patys. Kalbant apie darbuotojų atranką, pirmenybė mokymuose visuomet teikiama tiems darbuotojams, kuriems mokymuose įgautos žinios bus pritaikomos profesinėje srityje ir atneš naudos visai organizacijai. Taip pat, darbuotojų

atranką sąlygoja jų atliekamas darbas ir turima kvalifikacija. Labai svarbu, kad darbuotojų motyvacija sutaptų su organizacijos poreikiais turėti vienos ar kitos kvalifikacijos specialistą.

Vadovas pritaria, kad didžiausią įtaką darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso organizavimui daro vidinė darbuotojų motyvacija. Taip pat, planuojant ir organizuojant mokymo procesą įtakos turi organizacijos poreikiai, taip pat biudžeto lėšos.

Darbuotojai turi galimybę mokytis tiek formaliu, tiek neformaliu būdu. Respondentas pažymi, kad organizacijoje yra sudaromos galimybės darbuotojams tobulinti kvalifikaciją įvairių organizacijų rengiamuose tiksliniuose kursuose, metodiniuose seminaruose. Taip pat darbuotojai turi galimybę mokytis ir vieni iš kitų, rengiant organizacijos vidinius mokymus.

„Lietuvos draudimas“, skatindamas darbuotojus tobulėti ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje, 2014 metais suteikė LD darbuotojams galimybę dalyvauti dvejus metus trukusiančioje RSA „Global Graduate“ mokymosi programoje, kuri turi visuotinį pripažinimą ir užtikrina programoje dalyvavusiems dalyviams išorinės karjeros galimybes. Dalyviai buvo atrinkti pagal atitinkamoje darbo vietoje reikiamas įgyti specialybines žinias ir vidinę motyvaciją. Organizacija investuodama į tokius ilgalaikius darbuotojų mokymus taip pat turi užsitikrinti atitinkamą darbuotojo lojalumą, todėl su programoje dalyvavusiais darbuotojais buvo pasirašyta tam tikro termino išdirbimo AB „Lietuvos draudimas“ sutartis.

Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui labiausiai trukdo darbuotojų motyvacijos stoka. Jeigu darbuotojas nejaučia mokymų teikiamos naudos tiek esamuoju, tiek būsimuoju periodu, jis nebus suinteresuotas juose dalyvauti, todėl labai svarbu užtikrinti mokymų kokybę, bei įvardinti jų suteikiamą naudą.

Organizacijoje nėra atliekamas kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas, tačiau respondentas pabrėžia, kad darbuotojų įgytas naujas žinias, gebėjimus ir patirtį atskleidžia jų pasiekti darbo rezultatai. Darbuotojai taip pat nėra papildomai skatinami (pvz. premijomis) už dalyvavimą mokymuose. Siekiama ugdyti darbuotojų supratimą apie mokymų teikiamą naudą ir iš jų gaunamą gražą. Tiesa, ne iš karto, o po tam tikro laiko, kuomet mokymuose įgytos žinios įsisavinamos ir sėkmingai pritaikomos profesinėje veikloje.

Rekomendacijos. Nepaisant to, jog mokymai darbuotojui kuria pridėtinę vertę, organizacijos vadovai galėtų skatinti išorinius mokymus ir garantuoti jų dalinį arba pilną finansavimą. Naujus darbuotojus galėtų mokyti organizacijos lektoriai, taip pat visa informacija galėtų būti patalpinta į intranetinę sistemą, kad visi norintieji mokytis papildomai neatsitraukiant nuo darbo vietos, visą mokymų medžiagą galėtų skaityti ir atsispaudinti.

Taip pat įgyvendinant mokymus turi būti taikomi įvairūs metodai, ypač sutelkiant dėmesį mokymų dalyvių aktyviam įtraukimui į mokymąsi: grupinės diskusijos, individualios ir grupinės užduotys, atvejo analizės, specifinės patirties konkrečioje srityje turinčių asmenų pranešimai. Rekomenduojama rinktis tokias mokymo įstaigas, kurios įrodo, jog požiūris į mokymus yra novatoriškas, taikoma metodų įvairovė užtikrina praktinių gebėjimų ugdymą.

Rekomenduojama daugiau dėmesio skirti mokymo rezultatams ir jų panaudojimui. Tam būtina užtikrinti efektyvų grįžtamąjį ryšį, pagalbą taikant žinias. Žinių pritaikymas po mokymų gali būti užtikrinamas sudarius individualius planus, kaip darbuotojas pritaikys mokymuose įgytas žinias tolimesniuose darbuose.

Reikėtų siekti efektyvesnio tiesioginio bendravimo tarp mokymų organizatorių ir mokymų dalyvių. Toks bendravimas leistų geriau išsiaiškinti darbuotojų poreikius organizuojant mokymus, o tai padidintų mokymų efektyvumą bei naudingumą.

Organizacija taip pat turėtų darbuotojus motyvuoti geraisiais pavyzdžiais ir skleisti sėkmės istorijas tų darbuotojų, kurie per tam tikrą laiką įmonės viduje pakilo karjeros laiptais ir užsitikrino stabilią ir finansiškai naudingą darbo vietą. Reikia darbuotojams akcentuoti, jog tokie sėkmingi rezultatai pasiekiami būtent dėl mokymų teikiamos naudos ir vidinės motyvacijos nuolat tobulėti ir mokytis.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą pastebėta, kad žmonių išteklių kompetencijai skiriamas didelis dėmesys ir tai yra vienas svarbiausių veiksnių organizacijai, kuri siekia veiklos efektyvumo ir konkurencingumo rinkoje, nes būtent jie yra inovacijų ir strateginio atsinaujimo šaltinis. Tinkamai juos nukreipiant ir plėtojant kuriama organizacijos vertė, nes dėl žmonių išteklių gebėjimų ir įgūdžių, organizacija tampa sunkiai nukopijuojama konkurentams. Remiantis tradicinės žmonių išteklių ir strateginės žmonių išteklių vadybos modeliais, galima sukurti koordinuotą požiūrį į darbuotojų valdymą, kurio sudedamosios dalys ir procesai tarpusavyje yra glaudžiai susiję, planuojami ir koordinuojami. Žmonių išteklių valdymas yra strateginis ir nuolatinis procesas, kurio paskirtis aprūpinti organizaciją reikiamais darbuotojais su reikiomomis žiniomis, prasidedantis nuo darbuotojų paieškos, apimantis jų atranką, adaptaciją organizacijoje, mokymus ir kvalifikacijos kėlimus, darbuotojų poreikių nustatymą, skatinimą, motyvavimą bei darbo užmokesčio sistemos valdymą.

2. Struktūriniais fondams tenka svarbus vaidmuo remiant konkrečius projektus, kuriais siekiama puoselėti įvairių organizacijų darbuotojų mąstymą, įgūdžius ir požiūrį. Europos Sąjungos dokumentų analizė parodė, kad ES yra parengusi iniciatyvas, kuriose akcentuojamas didelis dėmesys į žmogiškojo kapitalo svarbą, plėtrą ir ugdymą. Žmonių išteklių kompetencijos plėtotė aptariama Lisabonos strategijoje, Europos užimtumo strategijoje, „Europa 2020“ ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo strategijoje, mokymosi visą gyvenimą memorandume, bei komunikate dėl naujų gebėjimų naujoms darbo vietoms. ES taip pat yra parengusi priemonės, skirtas žmonių išteklių kompetencijos plėtotei skatinti, tokias kaip „Erasmus visiems“ programa, Leonardo Da Vinci programa, kuri skirta ugdyti profesinį mokymą, Grunftvig programa ir Jean Monnet programa, kuria siekiama skatinti jaunų mokslininkų ir profesorių profesinį tobulėjimą. Minėtomis iniciatyvomis ES organizacijos skatinamos numatyti žmonių išteklių plėtros galimybes visiems darbuotojams orientuojantis į kompetencijų tobulinimą. ES narės sutaria dėl to, kad žmonių išteklių plėtra turi būti prieinama darbuotojams visą jų gyvenimą, taip pat pabrėžiama, kad darbuotojams būtų sudarytos sąlygos įgyti kompetencijas valdyti asmeninę karjerą, tobulinti įgytus ir ugdyti naujus įgūdžius, kuriuos būtų galima sėkmingai pritaikyti tolimesnėje profesinėje veikloje.

3. Empirinis tyrimas atliktas nagrinėjant, kaip plėtojamas žmonių išteklių procesas AB „Lietuvos draudimas“ Kauno padalinyje. Išanalizavus anketinės apklausos duomenis paaiškėjo, jog didžioji dauguma darbuotojų mano, kad organizacija investuoja į žmogiškuosius išteklius bei jų plėtrą ir

kad organizacijoje egzistuoja darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema. Organizacijos vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojų mokymų poreikiui išaiškinimui, nes remiantis apklausos duomenimis, respondentai norėtų daugiau mokymų, kurie apimtų praktines situacijų analizės ir būtų orientuoti į profesinės kompetencijos kėlimą. Darbuotojai pageidautų daugiau mokymų, kuriuose įgytos žinios būtų naudingos specializaciniu požiūriu ir priešingai, nėra suinteresuoti mokymais kuriuose kreipiamas dėmesys į žmogaus asmenybių tobulinimą. Taip pat dėmesys turėtų būti sutelkiamas į privalomųjų mokymų, vykdomų „Draudimo akademijos“ turinį, nes darbuotojai šios mokymo institucijos mokymais nusivylę labiausiai. Apibendrinus AB „Lietuvos draudimas“ Kauno padalinio vadovo interviu atsakymus galima teigti, jog darbuotojams sudaromos palankios sąlygos tobulintis ne tik organizacijos vidiniuose mokymuose, bet ir užsienyje. Stengiamasi darbuotojus motyvuoti ir atskleisti mokymosi naudą ir svarbą siekiant bendrų organizacinių tikslų.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adamonienė, R., Šilingienė, V. Consulting outsourcing in agriculture //
2. Antonelli, C. The economics of innovation: from the classical legacies to the economics of complexity, *Economics of Innovation and New Technology*, 2009.
3. Appleby, Robert C. Šiuolaikinio verslo administravimas. – Vilnius, 2003.
4. Armstrong, M. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action* (4th ed.). London: Kogan Page, 2008
5. Atkočiūnienė, Z. O. Informacijos ir žinių vadybos aprėptys: kaita, sąveika, taikymas: habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga, 2009.
6. Atkočiūnienė, Z. O., ir Radiunaitė, R. Žinių vadybos įtaka darnaus vystymosi reikšmėms įgyvendinti organizacijoje, 2011.
7. Bagdanavičius J. Žmogiškasis kapitalas, 2002.
8. Bagdonavičius J. Socialinės sferos sociologija: teorinis metodologinis aspektas – Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2005.
9. Bakanauskienė I. Personalo valdymas: metodinė priemonė/ Kaunas: VDU leidykla, 2002.
10. Balčiūnas, S., Balvočiūtė, R. Organizacijų mokymosi raiška vadybinėje praktikoje. Socialiniai tyrimai, 2005.
11. Barro, R., and Lee, J. Data set for a panel of 138 countries, 2000.
12. Batra, G. S. Human resource auditing as a tool of human resource valuation: interface and emerging practices, 2002.
13. Bojnec, Š. Papler, D. Economic efficiency, energy consumption and sustainable development, *Journal of Business Economics and Management*, 2011.
14. Chlivickas E. Valstybės tarnautojų mokymas: mokslo darbai – Kaunas: Technologija, 2009.
15. Čiutienė, R.: Adamonienė, R. Darbuotojo interesų ir požiūrio į darbą sąveika bei įtaka formuojant karjerą, 2009.
16. Collins C. The role of human resource practices in the performance of high-technology firms, 2006.
17. Creswell, K.; Sheikh, A. Organizational issues in the implementation and adoption of health information technology innovations: An interpretative review, *International Journal of Medical Informatics* 82, 2013.

18. Davidavičienė, V.; Raudeliūnienė, J. ICT in Tacit knowledge preservation, in The 6th International Scientific Conference Business and Management 2010: selected papers, May 13–14, 2010. Vol. 2. Vilnius: Technika, 2010.
19. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Poligrafija ir informatika: - Kaunas, 2001.
20. Erickson G.S. Intellectual Capital and competitiveness: Guidelines for policy. Competitiveness review, 2003.
21. Fakhri, L. S.; Talebzadeh, F. A framework for Professional citizenship education based on knowledge management principles, Procedia – Social and Behavioral Sciences, 2009.
22. Field J. Lifelong Education // International Journal of Lifelong Education. Nr. 20 (1), 2001.
23. Ginevičius, R.; Paliulis, N.K. XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai, Monografija. Vilnius: Technika, 2006.
24. Hanada, M. Changing HR Paradigm and Practices in Japan, 2000. Prieiga per internetą <http://www.soi.wide.ad.jp/class/20020015/slides/03/>
25. Išoraitė M. Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją, 2011.
26. Jagminas, J., ir Pikturnaitė, I. Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai. Vadyba, 2009.
27. Jančiauskas E. E. Žmogiškųjų išteklių vadyba: Vilnius, 2006.
28. Jewell, B. R. Integruotos verslo studijos. Vilnius: The Baltic press, 2002.
29. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukacija ir kiti socialiniai mokslai): vadovėlis. Šiauliai: Lucilijus, 2005.
30. Knowles M. S. Suaugęs besimokantysis: klasikinis požiūris į suaugusiųjų švietimą: studija / leidinys išleistas vykdant projektą „Suaugusiųjų mokymo galimybių plėtra: andragoginės literatūros portfelis“. – Vilnius: Danielius, 2007.
31. Krišilevičiūtė E. Investicijų į mokymąsi organizacijoje atsiperkamumas, 2005.
32. Kudokienė, N. Mokyklos kaip besimokančios organizacijos vadybos planavimas. Ekonomikos ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2005.
33. Laužackas R. Kompetencijomis grindžiamų mokymo/studijų programų kūrimas ir vertinimas: monografija. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008.
34. Laužackas R., Danilevičius E., Gurskienė O., Profesinio rengimo reforma Lietuvoje. Parametrai ir rezultatai. Kaunas: VDU, 2004.
35. Leonienė, B. Darbuotojų vadyba. – Kaunas: Šviesa, 2001.
36. Linkaitytė G. M., Žilinskaitė L. Mokymosi visą gyvenimą idėjos įgyvendinimo perspektyva Lietuvoje // Pedagogika, Nr.89, 2008

37. Longworth N. Mokymosi visą gyvenimą praktika: švietimo kaita XXI amžiuje: studija / leidinys išleistas vykdant projektą „Suaugusiųjų mokymo galimybių plėtra: andragoginės literatūros portfelis“. – Vilnius: Kronta, 2007.
- Management theory and studies for rural business and infrastructure development: international scientific conference transactions // Institute of economics and social sciences, 2006.
38. Melnikas, B., Transformacijos, Vilnius: Vaga, 2002.
39. Mets, T., Torokoff, M. Between the learning and the Non-learning Organisation: Some Evidence from the Estonian Public and Private Sectors. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2007.
40. Nordhaug O. Human capital in organizations: competence, training and learning. Oslo, 2002.
41. P. Senge. How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World, 2008. – <http://www.neenahpaper.com/NEENAHGREEN/>
42. Papšienė, P.; Vilkaitė, N. Į vartotojų lojalumo skatinimą orientuota žmoniškųjų išteklių vadyba. Teorinės įžvalgos. Iš Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verlsų ir jų infrastruktūros plėtrai. Kaunas: Mokslo darbai, 2009.
43. Piktornaitė, I. Strateginio žmoniškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai, Klaipėda: Vadyba, 2009.
44. Price A. Human resource management, 2011.
45. Rutkauskas, A. V.; Račinskaja, I.; Kvietkauskienė, A. Integrated knowledge, innovation and technology cluster as a self regulating complex system, Business, Management and Education, 2013.
46. Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas: vadovėlis. Technologija: Kaunas, 2000.
47. Sakalas, A. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 2003.
48. Scott-Jackson, W. B. HR ir Business: Achieving competitive advantage through strategic talent management, Oxford, UK, 2002.
49. Smith M. K. Chris Argyris: Theories of Action, Double-loop Learning and Organizational Learning, 2001. Prieiga internetu: www.infed.org/thinkers/argyris.htm.
50. Stoner J. Vadyba. Poligrafija ir informatika: Kaunas, 2005.
51. Sveiby K.E. What is knowledge management? Knowledge Associates, 1999// prieiga per: <http://www.media-access.com/whatis.html#whatis>
52. Thom, N., Ritz, A. Viešoji vadyba. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004.

53. Tubutienė, V., Morkūnaitė, S. Organizacinio mokymosi modeliai besimokančioje organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2008.
54. Vasiliauskas, A. *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, 2005.
55. Vveinhardt, J. *Žmogiškųjų išteklių valdymas šiuolaikinėje organizacijoje: viešojo sektoriaus aspektai. Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 2007.
56. Watson L. *Lifelong Learning in Australia*. Canberra, Department of Education, Science and Training, 2003 <http://www.dest.gov.au/NR/rdonlyres/DBF92E32-99DA-4253-9C81>

PRIEDAI

ANKETA

Gerbiamas respondente,

Esu Kauno Technologijos Universiteto magistrantė Ieva Deksnytė, rašau baigiamąjį magistro darbą tema: „Žmonių išteklių kompetencijos plėtotė AB „Lietuvos Draudimas“. Šis klausimynas skirtas informacijos apie darbuotojų mokymąsi darbo vietoje surinkimui. Pagal tyrimo rezultatus bus įvertinama darbuotojų mokymo(si) būklė, išskiriami privalumai ir trūkumai.

Anketa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe.

Dėkoju už atsakymus!

1. Jūsų lytis:
 - Vyras
 - Moteris
2. Jūsų amžius
 - Iki 25 m
 - 25 – 40 m
 - 41 – 50 m
 - Virš 50 m
3. Jūsų išsilavinimas
 - Vidurinis
 - Nebaigtas aukštasis
 - Aukštasis neuniversitetinis
 - Aukštasis universitetinis
 - Turite mokslinį laipsnį
4. Jūsų darbo stažas AB „Lietuvos Draudimas“
 - Iki 1 metų
 - Nuo 1 iki 5 metų
 - Nuo 5 iki 10 metų
 - Nuo 10 iki 15 metų
 - 15 metų ir daugiau
5. Kokiame AB „Lietuvos Draudimas“ skyriuje dirbate?
 - Klientų aptarnavimo
 - Žalų administravimo
 - Pardavimų

6. Ar Jūsų nuomone, AB „Lietuvos Draudimas“ investuoja į žmogiškuosius išteklius?
- Taip
 - Ne
7. Ar AB „Lietuvos Draudimas“ egzistuoja darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema?
- Taip
 - Ne
 - Negaliu pasakyti
8. Pažymėkite, kokie mokymai Jums aktualiausi:
- Mokymai, kuriuose gautos žinios naudingos kaip specialistui
 - Mokymai, kurie padidina bendrą išprusimą (užsienio kalbos mokymas)
 - Mokymai apie darbą su naujausiomis technologijomis
 - Mokymai, kuriuose kreipiamas dėmesys į žmogaus asmeninių savybių tobulinimą
9. Pažymėkite, koks Jūsų nuomone žinių pritaikomumas pagal mokymo įstaigas (žemas, vidutinis, aukštas, neteko dalyvauti).

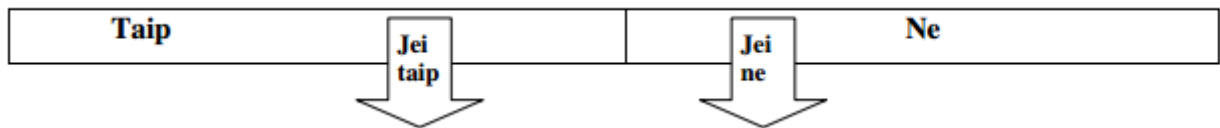
Mokymo įstaiga	Žemas	Vidutinis	Aukštas	Neteko dalyvauti
Baltijos kompiuterių akademija				
LD akademija				
Soros House International				

10. Pažymėkite mokymų suteiktą naudą draudimo sferoje.

Privalomieji mokymai	Naudinga	Nenaudinga	Neteko dalyvauti
Lietuvos draudimo instituto mokymai draudiko licencijai gauti			
Privalomieji AB „Lietuvos Draudimas“ akademijos mokymai			
Privalomieji „Draudimo Akademijos“ mokymai			

11. Kokių privalomųjų mokymų labiausiai norėtumėte?
- Profesinei kompetencijai kelti (atitinkamai pardavimų, klientų aptarnavimo ir žalų administravimo srityse)

- Informacinių technologijų
 - Praktinės situacijų analizės
12. Kokia mokymo(si) forma Jums aktualesnė?
- Formalūs profesiniai mokymai, siekiant gauti kvalifikaciją patvirtinantį dokumentą
 - Neformalūs mokymai, laisva forma patvirtinantys tik tam tikrų kompetencijų įvaldymą
 - Savaiminis mokymasis
13. Kokios mokymo(si) metodai Jums naudingiausi?
- Paskaita
 - Konkrečių situacijų nagrinėjimas
 - Konferencijos
 - Mokymasis grupėse
14. Ar Jūs esate suinteresuotas kelti savo kvalifikaciją?



Kas Jus skatina tobulinti savo kvalifikaciją?

- Noras tobulėti
- Didesnis atlyginimas
- Naujos technologijos

Kodėl nenorite kelti kvalifikacijos?

- Neturiu motyvacijos
- Brangiai kainuoja
- Nuo to neišauga mano darbo užmokestis

15. Ar Jūsų atlyginimas priklauso nuo kvalifikacijos kėlimo?
- Taip
 - Ne

INTERVIU

Gerbiamas respondente,

Esu Kauno Technologijos universiteto magistrantė Ieva Deksytė, rašau baigiamąjį darbą tema: „Žmonių išteklių kompetencijos plėtotė AB „Lietuvos Draudimas“. Tyrimo tikslas – ištirti ir išanalizuoti darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesą. Šis struktūrizuotas interviu skirtas surinkti informaciją apie darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo proceso sistemiškumą. Tyrimo rezultatai padės įvertinti darbuotojų mokymo(si) proceso būklę, išskirti privalumus ir trūkumus. Iš anksto dėkoju už pagalbą!

1. Ar Jūsų organizacijoje yra sudaromas darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo planas? Kokiam laikotarpiui ir kas jį rengia?
2. Ar rengdami ilgalaikes mokymo programas, organizuodami trumpalaikius mokymo kursus, seminarus ir kt. visuomet nustatote ir įvertinate organizacijos ir darbuotojų mokymo(si) poreikius? Parašykite, kokių būdu juos nustatote.
3. Parašykite, kaip Jūsų organizacijoje nustatomi mokymo tikslai? Kam labiausiai skiriate prioritetus?
4. Kaip Jūsų institucijoje organizuojami darbuotojų mokymai? Ar, Jūsų nuomone, jie yra sistemingi? Parašykite, kas daro didžiausią įtaką planuojant ir organizuojant mokymo procesą?
5. Kaip Jūsų įstaigoje atrenkami norintys mokytis darbuotojai?
6. Kokių būdu darbuotojai dažniausiai tobulina savo kvalifikaciją ir kaip jie yra parenkami?
7. Kokios pagrindinės priežastys, Jūsų manymu, labiausiai trukdo darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui?
8. Ar įstaigoje yra atliekamas darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas? Jei taip, kokių būdu? Jei ne, tai dėl kokių priežasčių?
9. Parašykite, kokiomis priemonėmis skatinate (motyvuojate) darbuotojus, noriai ir aktyviai tobulinančius savo kvalifikaciją?

