



## UGDYMO PRINCIPO TAIKYMO GALIMYBĖS PERSONALUI MOKYTI

Asta Stankevičienė<sup>1</sup>, Aušra Liučvaitienė<sup>2</sup>, Diana Volungevičienė<sup>3</sup>

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al.11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*  
*El. paštas: <sup>1</sup>asta.stankeviciene@vv.vgtu.lt; <sup>2</sup>ausra.liucvaitiene@vv.vgtu.lt; <sup>3</sup>dianav@vv.vgtu.lt*

*Įteikta 2007-08-23; priimta 2008-03-03*

**Santrauka.** Straipsnyje, remiantis Lietuvos ir užsienio autorių publikacijomis, pagrįsta personalo ugdymo koncepcija. Atliktas personalo ugdymo principo taikymo galimybių Lietuvos įmonių personalui mokyti tyrimas, naudojant ekspertinę įmonių vadovų apklausą, leido įvertinti ugdymo būklę ir problemas. Aptartos taikytinos personalo ugdymo priemonės Lietuvos įmonėms.

**Reikšminiai žodžiai:** personalo ugdymas, personalo ugdymo koncepcija, personalo ugdymo procesas, personalo ugdymo priemonės.

## THE POSSIBILITIES OF PERSONNEL DEVELOPMENT PRINCIPLE ADAPTABILITY IN PERSONNEL TRAINING

Asta Stankevičienė<sup>1</sup>, Aušra Liučvaitienė<sup>2</sup>, Diana Volungevičienė<sup>3</sup>

*Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania*  
*E-mails: <sup>1</sup>asta.stankeviciene@vv.vgtu.lt; <sup>2</sup>ausra.liucvaitiene@vv.vgtu.lt; <sup>3</sup>dianav@vv.vgtu.lt*

*Received 23 August 2007; accepted 3 March 2008*

**Abstract.** The article analyzes the conception of personnel training in accordance with the publications of Lithuanian and foreign authors. Therewith the survey was carried out to investigate the possibilities of applying the principle of personnel training in Lithuanian enterprises. This survey was carried out using the expert questioning of top managers and it provides the possibility of assessing the situation and problems of personnel training. Finally, the ways how to apply personnel training in Lithuanian enterprises are discussed in the article.

**Keywords:** personnel development, personnel development conception, personnel development process, means of personnel development.

## 1. Įvadas

Lietuvos organizacijų praktikoje pastaruoju metu ypač išsiplėtė personalo mokymo veiklos plėtra, kurią visų pirma nulėmė nuolat kintanti organizacijos aplinka ir būtinybė konkuruoti su užsienio įmonėmis. Stiprėjanti konkurencija skatina įmones skirti daugiau lėšų ugdyti darbuotojų kompetenciją ir kelti kvalifikaciją, nes tai padeda tobulinti vidinį įmonės valdymą ir išorės klientų aptarnavimą. Darbuotojų žinios ir įgūdžiai šiuo metu yra ypač svarbus verslo organizacijų svertas konkurencinėje kovoje, o pats personalo mokymas įgauna strateginę reikšmę.

Lietuvoje vis dar gajį praktika investuoti tik į tuos darbuotojų įgūdžius, kurių reikia šiandien, t. y. orientuojamasi į šios dienos reikalavimus, o ne į tai, kokių įgūdžių reikės įmonės darbuotojams ateityje. Tačiau tokia praktika trumparegiška, nes šiandieniam globaliam pasaulyje norint konkuruoti, reikia suformuoti stipresnius konkurencinius pranašumus nei konkurentų visose, taip pat ir personalo kompetencijos ugdymo srityse (Hink 1997). Todėl straipsnyje ir keliamas tikslas – nustatyti ugdymo principo, kaip svarbiausio konkurencinio pranašumo didinimo veiksnio, taikymo galimybes Lietuvos įmonių personalui mokytis. Tikslui pasiekti formuluojami šie pagrindiniai uždaviniai: 1) suformuluoti teorinę personalo ugdymo koncepciją; 2) empiriškai įvertinti personalo ugdymo principo taikymo galimybes Lietuvos įmonių personalui mokytis, nustatant ugdymo būklę ir problemas; 3) pateikti galimas personalo ugdymo priemones Lietuvos įmonėms.

Tikslui pasiekti ir uždaviniams įgyvendinti parengta tokia straipsnio struktūra: antroje dalyje apibrėžiamos teorinės pozicijos; trečiojoje pateikiamas tyrimas ir jo rezultatai; ketvirtojoje siūlomos taikytinos personalo ugdymo priemonės.

## 2. Teorinė personalo ugdymo koncepcija

Ugdymo sąvoka labai plati, įvairi, prieštaringa, problemiška pažinimo sritis. Atsižvelgiant į minėtus ugdymo sąvokos ypatumus, tikslinga išskirti du požiūrius, formuojančius ugdymo analizės ir vertinimo principus:

- edukologijos atstovų požiūris;
- vadybos atstovų požiūris.

Analizuojant **edukologų** siūlomą ugdymo sąvokos apibūdinimą, tenka pažymėti, kad ši sąvoka apibūdinama ir siaurąja ir plačiąja prasme.

Siaurąja prasme ugdymą nagrinėjusių autorių (Šalkauskis 2002; Laužikas 1993; Maceina 1990 ir kt.) nuomone, ugdymas apima labai konkretų veiksmą ar konkrečią ugdymo kryptį. Dėl to įvairūs autoriai šią sąvoką supranta skirtingai. Vieniems autoriams ugdymas yra vieno žmogaus poveikis kitam; kitiems – bendra vyresniųjų ir jaunesniųjų veikla, kai jaunesnieji perima vyresniųjų kartų mokslinę ir kitokią patirtį; tretiesiems – bendravimas, sudarantis są-

lygas keistis vertybine ir kitokia patirtimi. S. Šalkausko, nagrinėjusio ugdymo problemas, požiūriu, ugdymas yra „globojamas, lavinimasis ir auklėjamas veikimas, kuriuo suaugusi karta naudodama prigimtinės, kultūrinės ir religinės visuomenės vertybes stengiasi paruošti gyvenimo tikslams jaunąją kartą“ (Šalkauskis 1992). Pasak J. Laužiko, ugdymas „yra tas socialinės kultūros veiksmas, kuriame susitinka praeities kultūros lobynas, dabarties asmens ir žmonijos gyvenimas ir ateities perspektyvos“ (Laužikas 1993). Kiti autoriai, kurių darbai aptarti V. Aramavičiūtės monografijoje „Ugdymo samprata“ (1998), akcentuoja individualų, socialinį, kultūrinį ir dvasinį ugdymą.

Edukologas L. Jovaiša apibūdina ugdymą kaip žmogaus pilnutinio gyvenimo kūrybą jo paties jėgomis, aprūpinant jį saviraiškos priemonėmis (Jovaiša 2001). Šios saviraiškos priemonės, anot L. Jovaišos, yra visa tai, ką žmogus naudoja savo gyvenimo tikslams pasiekti. Tai ir vidinės priemonės – kalba, vaizdiniai, sąvokos, sprendimai, protavimas, emocijos, motyvai bei valia, ir išorinės priemonės – mokslo technologijos, vertinimo žinios, idėjos, simboliai, informacija, mokslo, technologijos, vertinimo mokėjimai, įgūdžiai, įpročiai (išoriniai veiksmai ir jų būdai), žaidimo, mokymosi bei darbo įrankiai.

Apibendrinant edukologų ugdymo sampratos apibūdinimus, galima išskirti šiuos **principinius kriterijus**:

- atskira konkreti ugdymo kryptis: individualus, socialinis, kultūrinis ir dvasinis ugdymas (siaurąja prasme);
- visa apimantis ir nuolatinis ugdymo procesas: intencinio, incidentalaus (atsitiktinio) ugdymo, saviugdės ir nuolatinio mokymosi visą gyvenimą sistema (plačiąja prasme).

Atskleidžiant personalo ugdymo šiuolaikinę reikšmę, t. y. **vadybos** teoretikų supratimą, būtina pabrėžti, kad ugdymas taip pat suprantamas siaurąja ir plačiąja prasme. Siaurąja prasme apibūdinamas, kaip personalo poreikio, vertinimo, mokymo ir karjeros planavimas. Ugdymas siaurąja prasme dažnai vadinamas mokymu ir apibrėžiamas kaip „organizacijos poreikių, kurie atsiranda esant nepakankamai darbuotojų kompetencijai tam tikram darbui atlikti, patenkinimas“ (Louma 2000). Tokiam požiūriui pritaria: G. Dessler (2001); A. Sakalas (2003); P. Zakarevičius (2003), B. Leonienė (2001) ir kt.

Plačiąja prasme personalo ugdymas gali būti apibrėžtas kaip organizuota veikla, kurioje darbuotojas įgyja patyrimo, žinių, geba išreikšti save ir kurti.

D. Clark teigia, kad personalo ugdymas – tai „darbuotojų paruošimas naujiems iššūkiams, ateities darbams, naujo požiūrio į organizacijos suteikiamų galimybių išnaudojimą formavimas“ (Clark *et al.* 2000). Pasak R. Thomson ir Ch. Mabely, personalo ugdymas – tai „aukštos kvalifikacijos personalo, kuris geriausiai atitinka organizacijos tikslų įgyvendinimo užtikrinimą atranka ir išlaikymas organiza-

cijoje, nuolat matuojant jų kompetencijos ir darbo atlikimo lygį ir suteikiant nuolatinę galimybę mokytis“ (Thomson *et al.* 2001).

Šie du apibūdinimai iš esmės skiriasi nuo prieš tai nagrinėto požiūrio, nes darbuotojų ugdymas yra nukreipiamas jų asmeniniam augimui siekti, o tai sudaro galimybių patenkinti tiek darbuotojo, tiek organizacijos lūkesčius.

Vadinasi, personalo ugdymo **turinys turėtų apimti** sąmoningą ir tikslingą bei spontanišką mokymą, saviugdą ir savęs tobulinimą, nuolatinį mokymąsi visą gyvenimą. Todėl akivaizdu, kad personalo ugdymo procesą charakterizuojantys veiksniai yra šie personalo valdymo etapai: personalo poreikio planavimas, personalo paieška ir atranka, personalo adaptacija, personalo vertinimas, personalo karjeros planavimas, personalo mokymas. Minėti veiksniai

pastaruoju metu tampa vienais iš svarbiausių organizacijos konkurencingumo didinimo šaltinių.

Teorinės personalo ugdymo koncepcijos formavimąsi vadybos moksle tikslinga nagrinėti chronologiškai, santykiškai suskirstant etapais (1 lentelė).

Apibendrinant personalo ugdymo koncepcijos raidą galima teigti, kad evoliucionavimo mokyklos atstovai orientavosi į ugdymą **siaurąja prasme**, prie tokio požiūrio šalininkų iš dalies galima priskirti ir žmogiškųjų išteklių vadybos teorijas, kurios laikosi tiek siaurojo, tiek platesnio požiūrio į personalo ugdymą.

Analizuojant neoklasikinės mokyklos atstovų pateiktus apibūdinimus, ypač besimokančios organizacijos teoriją, galima pastebėti, kad personalo ugdymas traktuojamas **plačiausiai**.

**1 lentelė.** Personalo ugdymo koncepcijos raida

**Table 1.** Evolution of personnel training conception

Vadybos mokykla	Koncepcijos esmė
<b>Evoliucionavimo mokykla</b> (apie 1970 m.) (Wrapp 1967; Quinn 1978)	Šios mokyklos atstovai akcentavo mokymosi proceso įtraukimo į organizacijų strategijas ir planus svarbą, siūlydami planuoti mokymo procesą žingsnis po žingsnio.
<b>Žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcija</b> (apie 1980 m.) (Pascale 1981; Peters 1982)	Ši mokykla nagrinėja sėkmingų kompanijų požymius, taip pat ir japoniškųjų įmonių vadybos patirtį. Minėti autoriai akcentuodavo organizacijos kultūrą ir darbuotojų lojalumą įmonei. Vėliau būtent šie du bruožai sudarė žmogiškųjų išteklių vadybos filosofijos pagrindą. Žmogiškųjų išteklių vadybos teorijos mokymą laiko priemone darbuotojų išpareigojimams stiprinti.
1. Harvardo modelis (Boxall 1992; Hope-Hailey 1997; Hope-Hailey 1998)	Personalo mokymas yra viena iš žmogiškųjų išteklių vadybos strategijų, padedančių pasiekti laukiamus žmogiškųjų išteklių vadybos rezultatus, kurie vertinami pagal keturis parametrus: personalo išpareigojimą, kompetenciją, atitikimą bei sąnaudų efektyvumą. Ši vertinimo schema dar vadinama 4C modeliu (angl. <i>4C – commitment, competence, congruence, cost-effectiveness</i> ).
2. Mičigano mokykla (Fombrun 1984; Armstrong 1999)	Mičigano modelio autoriai įrodė, kad egzistuoja žmogiškųjų išteklių vadybos ciklas, kuris susideda iš keturių pagrindinių procesų arba funkcijų, vykdomų bet kokioje organizacijoje. Išskiriamos šios svarbiausios funkcijos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• atranka, aprūpinanti esamų žmogiškųjų išteklių atitiktį darbo vietoms;</li> <li>• atestacija, aprūpinanti veiklos rezultatų valdymą;</li> <li>• skatinimas, taikomas kaip valdymo instrumentas ir suprantamas kaip skatinimo sistemos naudojimas, stimuliuojant ilgalaikius ir trumpalaikius veiklos rodiklius bei personalo pasiekimus, pabrėžiant tai, kad dabartiniai laimėjimai užtikrina sėkmę ir ateityje;</li> <li>• ugdymas, suprantamas kaip darbuotojų kokybės plėtojimas.</li> </ul>
3. Kiti žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijos modeliai (Walton 1985; Strobe 1990; Ichniowski 1999; Porter, 1998)	Kiti žmogiškųjų išteklių vadybos tradicijas plėtoję modeliai mokymą laiko vienu iš žmogiškųjų išteklių politikos komponentų, sudarančių prielaidas siekti aukštų rezultatų. Tačiau šių modelių sklaida yra ribota ir lieka neaišku, kaip mokymas sustiprina darbuotojų išpareigojimą įmonei. Daugelis žmogiškųjų išteklių vadybos teorijų daugiausia akcentavo mokymo svarbą naudojant unikalius išteklius kaip priemonę pasiekti konkurenciniam pranašumui prieš konkurentus. Unikaliais ištekliais laikomi tie, kuriuos organizacija gali lengvai naudoti, kurie tai organizacijai vertingesni negu kitoms bei kuriuos sunku pakeisti ar imituoti.
<b>Neoklasikinė mokykla</b> (apie 1990 m.) (Drucer 196; Drucer 2004)	Šioje mokykloje buvo pasiūlytas valdymo pagal tikslus metodas ir valdymo pagal užduotis principas, kuris paskatino ne tik sprendimų ir atsakomybės delegavimo bei padalinių veiklos koordinavimo metodologijos plėtojimą, bet ir personalo ugdymo praktikos tobulėjimą. Neoklasikinės mokyklos plėtojamos metodologijos pagrindu susiformavęs personalo konsultacinis verslas turi didelę reikšmę ugdymo procese bei paklausą tarp šiuolaikinių vadovų ir dėlto sėkmingai plėtojamas.
Besimokančios organizacijos teorija (Kim 1993; Kekäle <i>et al.</i> 2002; Bingley 2004; Finney 2005)	Besimokančios organizacijos teorija akcentuoja nuolatinį mokymąsi tiek individų, tiek organizacijos, o ypač neformalų mokymąsi, padedantį adaptuotis prie besikeičiančios konkurencinės aplinkos. Ypatingas dėmesys skiriamas mokymuisi visą gyvenimą, tai yra vienas svarbiausių ugdymo turinio elementų.

**Apibendrinant** galima daryti prielaidą, kad vadybos mokslo specialistai *personalo ugdymo* sąvoką neretai traktuoja gana siaurai, palyginti su edukologijos mokslo atstovais. Tapatindami ugdymo ir mokymo sąvokas, jie siaurokai suvokia personalo ugdymo prioritetus. Įvertinus tai, kad ugdymo koncepcija formavosi tiek dėl edukologų, tiek vadybos teorijų poveikio, galima teigti, jog edukologų suformuotas požiūris į ugdymą apima intencinio, incidentalus (atsitiktinio) ugdymo, saviugdos ir nuolatinio mokymosi visą gyvenimą sistemą. Vadybos evoliucionavimo mokyklos atstovai pačiu svarbiausiu ugdymo aspektu įvardija mokymo proceso planavimą, žmogiškųjų išteklių vadybos mokyklos atstovai išskiria mokymo svarbą naudojant unikalios išteklius kaip priemonę konkurenciniam pranašumui formuoti, atitinkamai neoklasikinės mokyklos atstovai akcentuoja besimokančios organizacijos svarbą, t. y. ypatingas dėmesys skiriamas mokymuisi visą gyvenimą.

Išanalizavus personalo ugdymo koncepcijos raidos etapus, ugdymo teorijų (tiek edukologijos, tiek vadybos) įvairovė ir sukonkretina, ir apsunkina konkrečių ugdymo sistemų kūrimą įmonėje. Jeigu ugdymo sistema bus paremta universalumu ir individualumu, tai ši idėja taps atrama tiems darbuotojams, kurie gebės identifikuotis arba susitapatinti su įmonės tikslais. Šalia universalių ugdymo tikslų, susiformuojančių iš bendrumo bei panašumo, keliami ir individualūs tikslai, kurie orientuoti į ilgalaikes vertybių sistemas, išreiškiančias bendrąją ugdymo strategiją.

Formuluojant personalo ugdymo koncepciją tikslinga pasinaudoti anksčiau aptartu edukologijos ir vadybos mokslo atstovų įdirbiu. Todėl personalo ugdymo koncepcija, atspindinti šiuolaikinės organizacijos ir jos narių lūkesčius, gali būti formuluojama taip: personalas ugdomas tikslingai naudojant unikalios žmogiškojo kapitalo savybes nuolatiniam organizacijos konkurencinio pranašumo formavimui ir palaikymui užtikrinti.

Organizacijos darbuotojų ugdymo procesas turi būti orientuotas į jų pastangų aktyvinimą, siekiant ne tik atskleisti jų potencialą bei individualius gebėjimus, bet ir maksimaliai juos panaudoti ir plėtoti. Tokiu būdu, orientuojant personalo politiką į ugdymo principus, tikslinga siekti, kad kuo geriau atsiskleistų individualūs darbuotojų gebėjimai ir potencialios galimybės, maksimaliai būtų panaudotos tam skirtos investicijos. Tai įrodytų, kad ugdymas, orientuotas į ateities reikalavimus, yra reikšmingesnis organizacijai už investicijas į momentinių, t. y. šiandieninių, įgūdžių formavimą.

Siekiant nustatyti, ar Lietuvos įmonės laikosi siaurojo, ar platesnio požiūrio į personalo ugdymą 2002 m., 2004 m. ir 2006 m. visuose Lietuvos regionuose buvo atliktas suaugusių profesinio mokymo poreikio ir efektyvumo Lietuvoje tyrimas. Minėtas tyrimas apėmė klausimus, susijusius su ugdymo procesu Lietuvos įmonėse.

### 3. Personalo ugdymo būklės įvertinimas Lietuvos įmonėse

**Tyrimo tikslas** – nustatyti ugdymo principo, kaip svarbiausio konkurencinio pranašumo didinimo veiksnio, taikymo galimybes Lietuvos įmonių personalui mokyti ir pateikti personalo ugdymo priemones Lietuvos įmonėms.

Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą, buvo suformuluota ir patikrinta **hipotezė**: dėl objektyviai susiklosčiusių sąlygų ugdymo principo taikymo galimybės Lietuvos įmonių personalui mokyti yra ribotos.

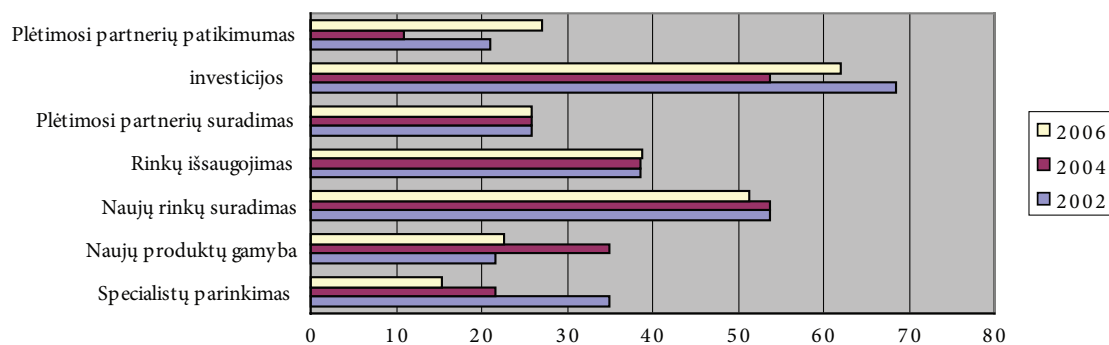
#### Respondentų atranka ir instrumentarijus

Pagrindiniu tyrimo metodu pasirinktas standartizuotas anoniminis klausimynas, skirtas Lietuvos įmonių vadovams ir kitiems už mokymus įmonėse atsakingiems asmenims. Anketavimą atliko Darbo ir socialinių tyrimų institutas. Atranka vykdyta pagal šiuos kriterijus: kiekvienoje apskrityje turi būti įmonės, veikiančios pramonės, žemės ūkio, statybos, prekybos, viešojo maitinimo ir poilsio, paslaugų ekonominės veiklos srityse. Įmonių pasiskirstymas Lietuvos teritorijoje užtikrino tyrimo patikimumą. Apklausoje dalyvavo skirtingų ekonominių veiklos sričių respondentai, kurie pasiskirstė atitinkamai: pramonės sektoriuje – 213, žemės ūkio sektoriuje – 71, statybos sektoriuje – 142, prekybos sektoriuje – 255, viešojo maitinimo ir poilsio sektoriuje – 95, paslaugų (transporto, ryšių, nekilnojamojo turto, kompiuterių ir kt.) sektoriuje – 238. Iš viso apklausoje dalyvavo 1014 respondentų. Respondentai buvo apklausiami šiose gausiausiose Lietuvos apskrityse: Alytaus, Kauno, Klaipėdos, Panevėžio, Šiaulių ir Vilniaus. Tyrimas atliktas 2002 m., 2004 m., 2006 m. liepos–rugpjūčio mėnesiais. Apklausa vykdyta konkrečiose įmonėse asmeninio pokalbio metu. Kadangi apklausoje dalyvavo įmonių ir jų padalinių vadovai, vykdančys mokymus įmonėse, atlikta apklausa yra ekspertinė. Tirti pasirinkti šie personalo ugdymo aspektai: personalo mokymo galimybių vertinimas įmonėse (numatomi pokyčiai įmonėje; ekonominės situacijos vertinimas), pagrindinės personalo problemos, personalo mokymo svarba ir mokymo poreikio analizė (naujų darbuotojų priėmimas, personalo kvalifikacijos vertinimas, personalo mokymo kaita), mokymo apimčių planavimas įmonėse ir mokymo efektyvumo įvertinimas.

#### Tyrimų rezultatai ir jų interpretacija

Atlikto tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad konkrečius pokyčius organizacijoje per artimiausius 3–5 metus numatė 38 proc. įmonių 2006 m., t. y. 3,3 proc. daugiau įmonių nei 2004 m. ir 25,7 proc. mažiau nei 2002 m. Tai rodo, kad per nagrinėjamą laikotarpį išaugo nenumatytų pokyčių organizacijose skaičius. Galima daryti prielaidą, kad tokią situaciją sukėlė nepakankamai įvertinami pokyčiai,





1 pav. Būtinės sąlygos numatomiems pokyčiams įmonių veikloje įgyvendinti, proc.

Fig. 1. Necessary conditions for implementing changes in the activities of enterprises, in per cent

vykstantys nepriklausomai nuo įmonių veiklos pobūdžio, t. y. nepakankamai vertinamas konkurencinių pranašumų formavimo veiksnys.

Tyrimo metu pažymėta, kad konkretūs planuojami pokyčiai 2006 m. buvo numatomi plečiant įmonę nekeičiant gamybos profilio (62,4 proc.), t. y. 9 proc. mažiau nei 2002 m. ir 13,5 proc. daugiau nei 2004 m. Reikia pažymėti, kad įmonių, ketinančių įdiegti naujas technologijas, dalis padidėjo nuo 7,1 proc. (2002 m.) iki 29,5 proc. (2006 m.).

Tai paaiškinama tuo, kad investicijos į naujas technologijas nagrinėjamu laikotarpiu Lietuvoje sudarė 1,1 proc. BVP (2006 m.), o tai 0,53 proc. punkto daugiau nei 2002 m. ir 0,2 proc. punkto daugiau nei 2004 m. (Lietuvos mokslų tarybos ataskaita 2005). Taip pat išaugo užimtųjų paslaugų ir statybų sektoriuje skaičius visoje Lietuvoje atitinkamai nuo 775,5 tūkst. (2002 m.) iki 803,6 tūkst. (2006 m.) bei nuo 99,3 tūkst. (2002 m.) iki 116,2 tūkst. (2006 m.).

Kokios sąlygos yra pačios svarbiausios įgyvendinant šiuos pokyčius? Kadangi respondentai turėjo galimybę pasirinkti keletą atsakymo variantų, todėl atsakymų rezultatai gana įvairūs, o jų pasiskirstymas suformavo svarbiausias sąlygas minėtiems pokyčiams įgyvendinti (1 pav.).

Išanalizavus gautus rezultatus nustatyta, kad svarbiausios sąlygos pokyčiams įmonių veikloje įgyvendinti yra investicijos ir naujos rinkos. Pažymėtina, kad nepakankamą žmogiškųjų išteklių kokybės svarbą – specialistų parinkimo įtaką numatomiems įmonės pertvarkymams pažymėjo tik 15,4 proc. respondentų, t. y. šis rodiklis sumažėjo nuo 35 proc. 2002 m. iki 15,4 proc. 2006 m., atitinkamai 2004 m. sudarė 21,37 proc. Įvertinant ypač greitai kintančią aplinką ir reakcijos į pokyčius būtinybę, galima teigti, kad įmonių veiklos planuose nėra numatyta personalo ugdymo procesų.

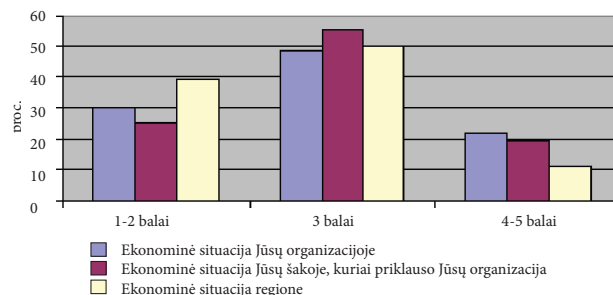
Dažniausiai įmonių vadovai vienu svarbiausių trukdžių personalo mokymo ir mokymosi procesų tolygiam planavimui įvardija nepalankią ekonominę situaciją įmonėje. Tyrimo metu buvo siekiama ne tik nustatyti, kaip

respondentai vertina ekonominę situaciją, bet ir išsiaiškinti tokio vertinimo priežastis. Taip pat nustatyti tiesioginę priklausomybę su ateityje planuojamų pokyčių įgyvendinimu. Tyrimo rezultatai parodė, kaip visu nagrinėjamu laikotarpiu vertinant ekonominę situaciją trimis lygiais, t. y. įmonėje, šakoje ir regione, pasiskirstė respondentų atsakymai (žr. 2 pav.).

Respondentai kaip labai blogą arba blogą įvertino situaciją regione (39 proc.), atitinkamai įmonės situaciją blogai įvertino 30,1 proc. apklaustųjų, mažiausiai neigiamų vertinimų (25,4 proc.) nustatyta šakoje. Galima daryti prielaidą, kad pastaruoju metu nepakankamai įvertintas personalo ugdymo poveikis formuojant Lietuvos įmonių konkurencinius gebėjimus rinkoje. Dėl šios priežasties tyrimo dalyviai skirtingai įvertino ekonominės situacijos, kaip vieno iš pagrindinių veiksnių, lemiančių planuojamus pokyčius įmonėje, poveikį.

Kokios priežastys lėmė tokį vertinimo pasiskirstymą? Galima išskirti dvi svarbiausių priežasčių grupes, tiesiogiai lėmusias neigiamą situacijos vertinimą:

- Priežastys, tiesiogiai nesusijusios su įmonės veiksmis: eksporto ir importo problemos, atsiskaitymų



2 pav. Ekonominės situacijos vertinimas įmonėje, šakoje ir regione

Fig. 2. The assessment of economic situation in an enterprise, a branch and region

netolygumas, mokesčių politikos ir teisinių dokumentų netobulumas.

- Priežastys, tiesiogiai susijusios su įmonės veiksmis: apyvartinių lėšų trūkumas, produkcijos realizavimo problemos, finansiniai išsiskolinimai ir pan.

Respondentų išvardintų priežasčių grupės dar kartą patvirtina, kad dažna įmonė dėl savo veiklos netobulumo ir istoriškai susiklosčiusio požiūrio į personalo ugdymo procesą atsakomybę perkelia išorinei aplinkai.

Organizacijos, kurios savo ekonominę padėtį vertino teigiamai (4–5 balais), priešingai, nurodė priežastis, kurios tiesiogiai susijusios su įmonės priimamais sprendimais: pelno normos augimas, galimybė diegti naujas technologijas, pakankama materialinė bazė, kokybiška produkcija, tinkamas darbo planavimas ir organizavimas, darbo kolektyvo darna, kryptingas ir sistemingas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas ir kt.

Ekonominės situacijos vertinimo ir planuojamų pokyčių ateityje priklausomybę patvirtino atlikta koreliacinė analizė. Organizacijos, nepalankiai įvertinusios savo ekonominę situaciją, palyginti su organizacijomis, palankiai įvertinusiomis šią situaciją, nepalankiau vertino ir ekonominę situaciją regione bei akcentavo ribotas ekonominės plėtros galimybes. Priešingi rezultatai gauti analizuojant organizacijas, teigiamai įvertinusias savo ekonominę situaciją. Šios organizacijos yra parengusios ilgalaikius veiklos planus (66 proc. teigiamai vertinusių savo ekonominę situaciją nurodė turinčios tokius planus ir tik 22 proc. tokių planų nerengia), svarbiausiais sėkmės veiksniais įvardintos investicijos bei kvalifikuotų specialistų svarba organizacijoje, įgyvendinant organizacinius pokyčius ateityje.

Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus nustatyta, kad vienos iš pateiktų ekonominės situacijos vertinimo priežasčių galėtų būti šakinės arba regioninės problemos, tokios kaip užimtųjų skaičiaus atskiruose ekonominės veiklos sektoriuose, nedarbo lygio, išsilavinimo, vidutinio darbo užmokesčio skirtumai regionuose<sup>1</sup>. Taip pat, kaip buvo minėta, neadekvačiai suvokiama atsakomybė už konkurencinių pranašumų formavimą.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad įmonės, teigiamai įvertinusios ekonominę situaciją tiek šakoje, tiek regione, suvokia ne tik išorinių veiksnių poveikio masą, bet ir žmogiškųjų išteklių kokybės svarbą kaip nuolatinio proceso planavimą kintančioje organizacijos aplinkoje. Tenka nusivilti tuo, kad tokių yra maždaug penktadalis visų tyrime dalyvavusių įmonių.

Pastaruoju metu vis daugiau mokslininkų, nagrinėjančių personalo ugdymo ir mokymo problemas įmonėse, svarbiausiu sėkmingo ugdymo proceso trukdžiu įvardija nepakankamą personalo problemų nustatymo lygį. Neišsiaiškinus šių svarbiausių problemų, neįmanoma tinkamai parengti mokymo plano.

Šio tyrimo metu nustatyta, kad labiausiai tikėtinos 1–2 metų laikotarpio yra šios problemos: 1) kvalifikuotų darbuotojų stoka (kaip svarbiausią problemą nurodė 44,7 proc. respondentų); 2) personalo amžius (senėjimo procesas) (11,2 proc. respondentų) ir jaunų darbuotojų stoka (6,3 proc. respondentų).

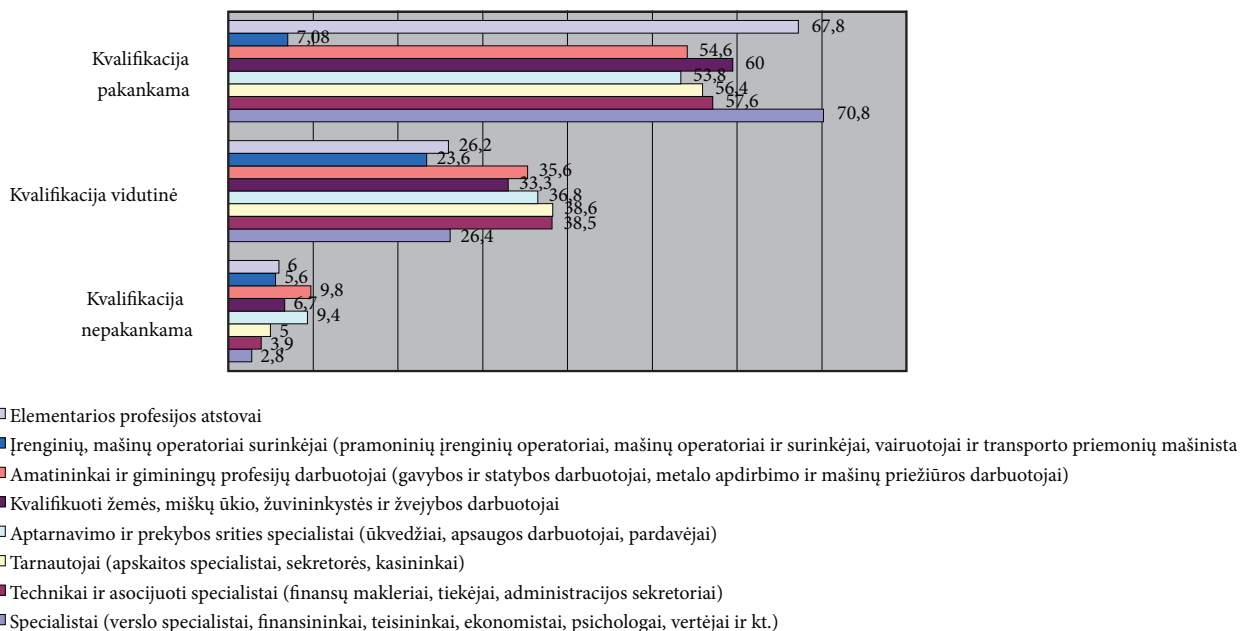
Atitinkamai vertinant 1–2 metų laikotarpio problemas būtina įvertinti ir esamą padėtį įmonėse, t. y. darbuotojų skaičiaus įtaką įvardijant problemas. Vertinant darbuotojų pakankamumą lygį įmonėse, nustatyta, kad 67,5 proc. atsakiusiųjų nurodė kaip pakankamą, 20,7 proc. – kaip per mažą ir 8,7 proc. apklaustųjų įvardijo kaip perteklių. Labiausiai darbuotojų trūkumas išryškėjo paslaugų ir pramonės ekonominėse veiklose – atitinkamai 31,7 proc. ir 23,7 proc.

Tenka pažymėti, kad kvalifikuotų darbuotojų stygių kaip problemą šiuo atveju įvardijo beveik pusė respondentų, tačiau nenuoseklumą ir tikslų nesuderinamumą formuojant personalo ugdymo strategijas ir įtraukiant jas į įmonės veiklos strategiją, atspindi respondentų įvardintos svarbiausios sąlygos įgyvendinant numatomus pokyčius įmonėse. Pateiktuose atsakymuose nepakankamas žmogiškųjų išteklių kokybės svarbos lyginamasis svoris sumažėjo nuo 35 proc. 1998 m. iki 15,4 proc. respondentų 2004 m.

Apibendrinant galima teigti, kad kuriantis žinių visuomenei personalo ugdymo problemų sprendimas tampa dar aktualesnis, nes tai tampa ne tik vadovų darbo prioritetu, bet vis labiau pereina į žmogiškųjų išteklių vadybos ir žinių vadybos spręstinių problemų sritį. Galima teigti, kad žinių visuomenėje pagrindiniu tikslu gali tapti žinių siekimas bei žinių pavertimas asmeniniu turtu. Tai keičia patį požiūrį į personalo ugdymo ir mokymo procesą. Atsižvelgiant į vykstančius intensyviuosius aplinkos pokyčius, iš darbuotojų reikalaujama naujų teorinių, praktinių žinių, atitinkamo kvalifikacijos lygio ir gebėjimo greitai prisitaikyti prie naujų darbui keliamų reikalavimų. Taigi darbuotojų kompetencija tampa vienu iš svarbiausių įmonės konkurencingumą formuojančiu veiksniumi.

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad atsižvelgiant į bendrą profesinio pasiruošimo lygį atitiktą darbo vietos reikalavimams, kaip nepakankamos kvalifikacijos darbuotojai buvo įvertinta amatininkų ir giminingų profesijų (9,8 proc.) bei aptarnavimo ir prekybos srities (9,4 proc.) profesijų grupėse. Pakankamai kvalifikuoti, t. y. atitinkantys darbo vietos reikalavimus, yra specialistų (70,8 proc.), įrenginių ir mašinų operatorių surinkėjų (70,8 proc.) bei elementarių profesijų (67,8 proc.) grupės atstovai (žr. 3 pav.).

<sup>1</sup> Daugiausia užimtųjų visose ekonominės veiklos sektoriuose (išskyrus žemės ūkį) nagrinėjamu 2002–2006 m. laikotarpiu buvo Vilniaus ir Kauno apskrityse, o mažiausia Alytaus ir Panevėžio apskrityse. Didžiausias nedarbo lygis 2002 m. buvo Panevėžio ir Šiaulių, o mažiausias – Vilniaus ir Kauno apskrityse, atitinkamai 2006 m. didžiausias Alytaus ir Panevėžio apskrityse, o mažiausias – Vilniaus apskrityje. Aukštąjį išsimokslinimą turinčių gyventojų daugiausia Vilniaus ir Kauno apskrityse, o mažiausia – Alytaus ir Panevėžio apskrityse.



3 pav. Darbuotojų kvalifikacijos vertinimas pagal ekonominės veiklos sritis

Fig. 3. The assessment of employee qualifications according to the fields of economic activities

Profesionalumas galėtų būti traktuojamas kaip viena iš būtiniausių darbuotojo savybių, leidžianti suformuoti konkurencinį potencialą, užtikrinant darbuotojui galimybę tobulėti ir siekti savo asmeninės kompetencijos būtent organizacijoje. Taip pat suformuojama dar viena labai svarbi konkurenciniu požiūriu darbuotojo savybė – lojalumas įmonei<sup>2</sup>.

Atlikto tyrimo duomenimis, spartų (daugiau nei 20 proc.) darbuotojų skaičiaus augimą per 1–2 metų laikotarpį numato tik 5,5 proc. respondentų, mažą padidėjimą (5–20 proc.) numato 24,7 proc. atsakiusiųjų, net 59,4 proc. respondentų teigė, kad darbuotojų skaičius praktiškai nesikeis. Išnagrinėjus šiuos tyrimo rezultatus kyla klausimas: kaip vertinti anksčiau pateiktą kvalifikacijos vertinimą įmonei ir galimybę ugdyti lojalų darbuotoją?

Analizuojant darbuotojų skaičiaus augimą, pastebima, kad artimiausiu metu šalyje labiausiai paklausios bus kvalifikuotų statybininkų, įrenginių, mašinų operatorių ir surinkėjų profesijų grupės atstovai, todėl jų paklausa gerokai išaugs. Natūralu, kad respondantai nurodė šių profesijų darbuotojų trūkumą artimiausiu metu.

Viena vertus, tai rodo augančią mokymo paslaugų paklausą, kita vertus, – nepakankamą rūpinimąsi darbuotojų kvalifikacijos tobulinimu pačioje organizacijoje.

Tikėtina, kad prieš keliolika metų pagrindiniai darbuotojų atrankos kriterijai buvo pagrįsti turimais ryšiais, apskrumu ir pan. Kiek vėliau pradėti vertinti turima profesinė kompetencija, išsimokslinimas, saviugda. Tenka taip pat pažymėti, kad reali nauda tiek įmonei, tiek pačiam darbuotojui yra juntama tada, kai efektyviai veikia darbuotojų atrankos mechanizmas kartu su tinkamu darbuotojų rezultatų pripažinimu bei vertinimu, galimybėmis tobulėti.

Tyrimo dalyvavusių įmonių duomenimis, per 2002, 2004 ir 2006 m. 1-ąjį pusmetį buvo priimti 19 147 nauji darbuotojai – vidutiniškai po 29 darbuotojus kiekvienoje nurodžiusioje įmoneje; iš jų baigusiu aukštąsias mokyklas – 1796, aukštesniasias – 2155, profesines – 4688, darbo rinkos profesinį mokymą – 1851, nekvalifikuotų darbuotojų – 4026. Pažymėtina, kad tyrime dalyvavusios įmonės darbuotojų kvalifikaciją vertino pagal jų atitiktą darbo vietai. Pateikta informacija rodo, kad maždaug penktadalis tyrime dalyvavusių darbuotojų yra naujai priimti per nagrinėjamą laikotarpį, todėl galima daryti prielaidą, kad vykstanti įmonių personalo kokybės kaita lemia būtinybę didinti mokymo rengimo programų atitiktą įmonių poreikiams.

Dėl to – reikia ar ne investuoti įmonei į darbuotojų mokymus (turint minty ne tik tuos, kurie skirti privalomoms licencijoms gauti), dabar jau kaip ir nebesiginčijama. Juo labiau, kad nuoseklus darbuotojų ugdymas, ilgalaikės mokymo programos paremtos strateginiais įmonės tikslais,

<sup>2</sup> Daugelio įmonių naudojama HRA (*Human Resources Analysis*) metodika leidžia darbuotojus suskirstyti į keturias grupes: lyderius, kurie yra atsidavę ir lojalūs tiek savo darbiui, tiek įmonei, kurioje dirba; karjeristai, kurie atsidavę savo darbiui, bet ne organizacijai; lojalieji, gerai atsiliepiantys apie savo įmonę ir lojalūs jai ilgą laiką; pakeleiviai – nėra prisirišę nei prie savo darbo, nei prie organizacijos. Kuo daugiau įmonė sugebės išsiugdyti lyderių ir lojalų darbuotojų, tuo mažesnė bus darbuotojų kaita įmoneje bei paprastesnis darbuotojų atrankos mechanizmas.

o darbuotojų ugdymas grindžiamas esama kompetencijų sistema.

Tačiau nuo ko priklauso darbuotojų ugdymo proceso kokybė, kiek prie to prisideda pati įmonė?

Tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad 77,6 proc. respondentų nurodė dalyvaujant mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programose. Analizuojant mokymo finansavimo galimybes 12,6 proc. respondentų teigė, kad gali visiškai apmokėti už savo dirbančiųjų mokymą, 44,6 proc. – iš dalies ir net 42,8 proc. apklaustųjų nurodė ypač didelius sunkumus apmokant. Tai atspindi ir įmonių dalyvavimo galimybes rengiant bei įsijungiant į mokymo programų vykdymą.

Daugeliui įmonių vadovų pastaruoju metu kur kas labiau rūpi išsiaiškinti ne mokymų reikalingumą, o kaip juos tinkamiausiai pasirinkti. Todėl itin svarbu išsiaiškinti darbuotojų mokymosi poreikius. Analizuojant tyrimo duomenis, nustatyta, kad mažiau nei pusė (43,2 proc.) tyrime dalyvavusių įmonių atstovų analizuoja darbuotojų mokymosi poreikius ir daugiau nei pusė apklaustųjų (56,4 proc.) jų neanalizuoja. Išryškėja vienas svarbiausių neatitikimų įtraukiant mokymo planus į strateginius įmonės planus<sup>3</sup>. Vertinant planavimo mastus personalo mokymo srityje nustatyta, kad tik kas penkta (20,3 proc.) tyrime dalyvavusi įmonė turėjo darbuotojų mokymo planą. Dar mažesnė jų

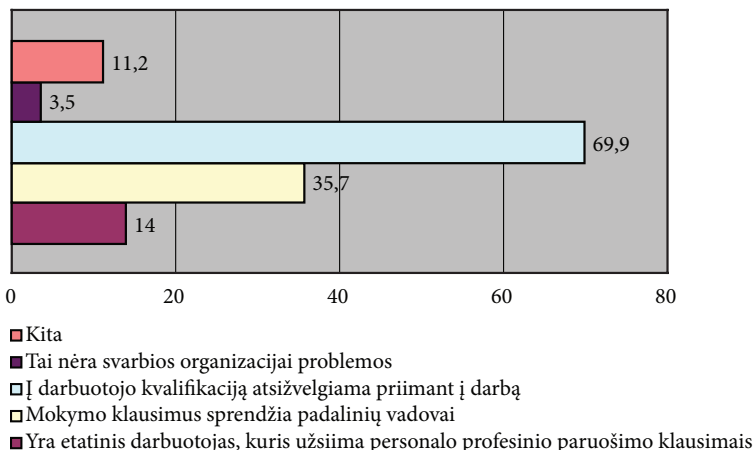
dalis (13,5 proc.) turėjo patvirtintą mokymų finansavimo biudžetą. Tokią situaciją įmonėse lėmė įmonių orientavimas į šiandieninių poreikių įvertinimą ir patenkinimą, o ne į ateities numatymą, įskaitant ir planingą darbuotojų ugdymą.

Personalo mokymo svarbos suvokimo, mokymo poreikių analizės ir mokymo planavimo vertinimas pagrindė faktą, kad beveik pusė įmonių nurodė itin didelius sunkumus atliekant darbuotojų mokymus.

Vienas iš būdų efektyviau vykdyti darbuotojų ugdymo procesą yra numatyti mokymų apimtis įmonėse, įvertinti mokymo efektyvumą bei įvardinti pagrindines problemas, kurios lemia nepakankamą ugdymo proceso svarbos įvertinimą.

Tyrimo metu išsiaiškinta, kad įmonės daugiausia naudoja vidinius mokymus, t. y. 62,2 proc. apklaustųjų mokosi ir tobulina kvalifikaciją pačioje įmonėje (darbo vietoje)<sup>4</sup>. Ir tik 11,7 proc. kvalifikaciją tobulino savivaldybės teritorijoje esančiose mokymo įstaigose, 7 proc. – kitų savivaldybių teritorijose esančiose mokymo įstaigose bei 17,8 proc. – užsienio šalyse<sup>5</sup>. Dažniausiai įmonių taikomi darbuotojų mokymo būdai pateikti 4 pav.

Analizuojant situaciją matyti, kad daugiausia darbdaviai į kvalifikaciją atsižvelgia priimdami į darbą, o tai lemia itin mažas sąnaudas darbuotojams mokyti (t. y. tokių darbuotojų mokyti beveik visai nereikia) arba patikint darbuotojų mokymo klausimus spręsti padalinių vadovams. Panašios tendencijos vyrauja ir artimiausiu metu numatant įmonių mokymo būdus (žr. 5 pav.).



4 pav. Įmonėje vykdomų darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo būdai

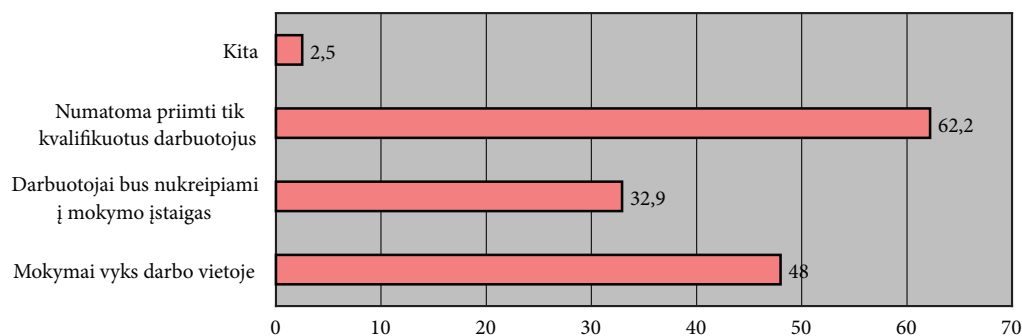
Fig. 4. The ways of personnel training and development used in an enterprise

<sup>3</sup> Mokymo svarbą strateginiame procese įvardijo A. Pettigrew. Mokymą jis analizavo kaip vieną iš žmogiškųjų išteklių strategijos dalių ir pateikė modelį, kuriame mokymas įvardijamas kaip reakcija į konkurencines jėgas. Vadovai gali pasirinkti tam tikrą žmogiškųjų išteklių politikų rinkinį, įskaitant mokymo politikas, kurios turi būti kuriamos siekiant suformuoti strateginių tikslų (Hendry, Pettigrew 1990).

<sup>4</sup> Šį mokymo būdą taikiusių įmonių skaičius 2004 m., lyginant su 2002 m., išaugo atitinkamai nuo 49 proc. iki 62,2 proc.

<sup>5</sup> Užsienyje kvalifikaciją tobulinusių darbuotojų skaičius išaugo nuo 9,3 proc. 2002 m. iki 17,8 proc. 2004 m.





5 pav. Artimiausiu metu numatomi darbuotojų mokymo būdai įmonėse

Fig. 5. The ways of personnel training in an enterprise planned for the nearest future

Įmonei, tikslingai vykdančiai darbuotojų mokymo procesą, svarbu ne tik įvertinti mokymo poreikius, bet ir pasirinkti pačią efektyviausią mokymo formą. Vertinant mokymo efektyvumą, dauguma apklaustųjų (69,7 proc.), nurodžiusių konkrečias mokymo įstaigas, kur vyksta jų darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas, savo siūstų darbuotojų pasirengimą šiose mokymo įstaigose įvertino gerai arba labai gerai.

Tyrimo metu gautų duomenų analizė sudarė prielaidas įvardinti svarbiausias priežastis, kurios lemia nepakankamą darbuotojų ugdymo proceso svarbos vertinimą ir finansinių lėšų stygių. Respondentų nuomone, pagrindinės priežastys yra šios:

- Finansinių išteklių, skirtų darbuotojams mokyti, stygius (58,5 proc.).
- Nepakankamos valstybės paskatos motyvuojant darbdavius investuoti į darbuotojų mokymą bei kvalifikacijos tobulinimą (40,4 proc.).
- Įmonė pajėgi apsirūpinti kvalifikuotais specialistais iš išorinių šaltinių, pati neorganizuodama jokių mokymų (39,3 proc.).
- Investicijų į darbuotoją rizikos buvimas (31,6 proc.).
- Nepagrįstai aukštos mokymo paslaugų kainos (30,5 proc.).

Išanalizavus svarbiausias nepakankamo ugdymo proceso svarbos priežastis ir finansavimo galimybes išryškėjo dvi pagrindinės priežastys: 1) įmonėse trūksta finansinių išteklių, kuriuos būtų galima panaudoti darbuotojams mokyti ir kvalifikacijai tobulinti; 2) yra galimybė apsirūpinti kvalifikuotais darbuotojais neinvestuojant į mokymo procesą.

Taip pat būtina pažymėti, kad, be ugdymo proceso tobulinimo, reikalingi ir valstybinių institucijų sprendimai (pvz., naudojant finansinius svetus) bei priemonės, skatinančios darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą.

#### 4. Personalo ugdymo kaitos tendencijos Lietuvos įmonėse

Atliktas tyrimas patvirtino iškeltą hipotezę, kad dėl objektyvių priežasčių ugdymo principo taikymo galimybės Lietuvos įmonių personalui mokyti yra ribotos. Kokios priežastys lėmė tokius tyrimo rezultatus? Galima daryti prielaidą, kad tai yra įmonių išgyvenimo rinkoje strategija, praėjusio amžiaus palikimas, neadekvati personalo valdymo kultūra.

Blieka tik svarstyti, ar personalo ugdymas tik seks iš paskos besikeičiančioms išorinėms ir vidinėms įmonių veiklos sąlygoms, ar pats taps svarbiu tokių permainų veiksmu? Manome, būtina nuosekliai siekti naujos personalo politikos kokybės, kuri gali būti argumentuota ne tik humanistiniais idealais, bet ir ekonominiu vertinimu. O tai pavyks tik įmonėms, nestokojančioms lankstumo, išvalgos, profesionalių ir kompetentingų darbuotojų, gebančių tikslingai suformuoti sąmoningą vidinį nusiteikimą.

Kaip vieną iš galimybių mokymo efektyvumui didinti galima įvardinti naujausių mokymo metodų taikymą personalą ugdant. Itin populiarius vidinio mokymo procesas įgyja naujų formų, tokių kaip komandos formavimo lauko sąlygomis projektai, darbuotojų motyvacijos renginiai, įmonės sėkmės istorijų analizė ir pan. Tai sudarys galimybę didinti mokymo efektyvumą siekiant svarbiausio rezultato – reikiamo įgūdžio ar nuostatų suformavimo, tinkamo darbo atlikimo bei konkurencinio pranašumo.

Kaip kitą galimybę mokymo efektyvumui didinti galima įvardinti verslo konsultacinių įmonių teikiamų paslaugų teikimą planuojant įmonės darbuotojų mokymus. Verslo konsultacijų ir mokymo rinka Lietuvoje formavosi kartu su pirmaisiais politinės ir ekonominės aplinkos pokyčiais, šių įmonių išskirtinumu tapo ne mokymų temų įvairovė ar siūlomos konsultacijų paslaugos, bet pažangūs praktiniai sprendimai, kūrybiškas organizacijų valdymas, gebėjimas būti ilgalaikiu strateginiu organizacijos vystymo partneriu. Vertinant susidariusią situaciją įmonėse ir konsultacinių

įmonių teikiamų paslaugų poreikį, būtina atkeipti dėmesį į pačių vadovų mokymo proceso reikšmės suvokimą. Negatyvus požiūris į darbuotojų mokymo procesą dažniausia suformuojamas vadovaujantis ankstesniu patyrimu. Todėl vadovo išreikšta pozicija dažniausia lemia, kad darbuotojų mokymo metodai bus parinkti.

Pirmiausia pats vadovas turėtų identifikuoti konsultacijų reikalingas sritis ir poreikį. Būtina išsiaiškinti, kokių rezultatų tikimasi iš mokymų (naujų žinių, atraktyvaus proceso, pokyčių elgesyje ir pan.). Tačiau į patį mokymo procesą turėtų būti žvelgiama ne tik kaip į procesą, o kartu ir kaip išmokimą, t. y. konsultacinių įmonių darbuotojų patirtį tikslinga naudoti rengiant darbuotojų mokymo, įgūdžių formavimo programas, tačiau šis procesas negali vykti pats savaime, būtina, kad aktyviai dalyvautų patys įmonės darbuotojai.

Apibendrinant straipsnyje nagrinėjamus teorinius ir praktinius personalo ugdymo aspektus pažymėtina, kad įmonė, adekvačiai vertinanti personalo ugdymo procesą ir suvokianti jo svarbą, pasiekia ne tik geresnių darbuotojų veiklos rezultatų, bet ir suformuoja įmonės plėtros pranašumą.

## 5. Išvados ir siūlymai

1. Personalo ugdymo koncepcija, išreiškianti šiuolaikinės organizacijos ir jos narių lūkesčius, gali būti formuojama taip: personalas ugdomas tikslingai naudojant unikalias žmogiškojo kapitalo savybes, užtikrinant nuolatinę organizacijos konkurencinio pranašumo formavimą ir palaikymą.
2. Tyrimas patvirtino keltą hipotezę, kad dėl objektyviai susiklosčiusių sąlygų ugdymo principo taikymo galimybės Lietuvos įmonių personalui mokyti yra ribotos. Dauguma įmonių, mokydamos savo personalą, dažnai orientuojasi į šiuolaikinius poreikius ir tokiu būdu nesuformuodamos ilgalaikio konkurencinio pranašumo.
3. Perspektyvi ir realistiška personalo ugdymo pozicija yra tokia, kuri skatina įmonių vadovus nuosekliai orientuotis į personalo konkurencinio pranašumo formavimą, siekiant naujos personalo politikos kokybės. Lietuvos įmonėse tikslinga naudoti šias personalo ugdymo priemones: pozityvaus požiūrio į personalo ugdymą formavimas visais organizaciniais įmonės lygiais; naujausių mokymo metodų taikymas personalui ugdyti; verslo konsultacinių įmonių teikiamų paslaugų teikimas planuojant įmonės darbuotojų mokymus.
4. Įvertinus susidariusią situaciją Lietuvos įmonėse, galima daryti prielaidą, kad personalo ugdymo priemonių naudojimo galimybės priklausys nuo pasikeitusio vadovų požiūrio į patį ugdymo procesą.

## Literatūra

- Aramavičiūtė, V. 1998. *Ugdymo samprata*. Vilnius.
- Armstrong, M. A. 1999. *Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page. 327 p.
- Bingley, P.; Westergaard-Nielsen, N. 2004. Personal policy and profit, *Journal of Business Research* 57(5): 557–563.
- Boxall, P. 1992. Strategic human resource management: beginnings of a new theoretical sophistication? *Human Resource Management Journal* 2(3): 60–79.
- Clark, D.; Downing, J. E.; Ryndak, D. L. 2000. Paraeducators in Inclusive Classrooms, *Their Own Remedial and Special Education* 21(3): 171–181.
- Dessler, G. 2001. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas.
- Drucer, P. 1967. The effective decision, *Harvard Business Review* 45(1).
- Drucer, P. E. 2004. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Tallinn: Goldratt Baltic Network. 231 p.
- Finney, R. Z.; Campbell, N. D.; Powell, C. M. 2005. Strategies and resources: Pathways to success? *Journal of Business Research* 58(12): 1721–1729.
- Fombrun, C. J.; Tichy, N. M.; Devanna, M. A. 1984. The external context of human resource management, *Strategy Human Resource Management*: 3–18.
- Hendry, C.; Pettigrew, A. 1990. Human Resource Management: An agenda for the 1990s, *International Journal of Human Resource Management* 1: 17–44.
- Hink, W. 1997. *Struktur, Methoden und Wirkungsweise des japanischen Innovations Managements sowie Möglichkeiten zur Übertragung auf die Baltischen Staaten*. Doktordisertation. Vilnius.
- Hope-Hailey, V.; McGovern, P.; Stiles, P. 1998. The managerial career after downsizing, *Work, Employment and Society* 3: 457–477.
- Hope-Hailey, V.; Styles, P.; Truss, C. 1997. A chameleon function: HRM in the 1990s, *Human Resource Management Journal* 7(3): 5–18.
- Jovaiša, L. 2001. *Ugdymo mokslas ir praktika*. Vilnius.
- Ichniowski, C.; Shaw, K. 1999. The effects of human resource management systems on economic performance: international comparison of U.S. and Japanese plants, *Management Science* 45(5): 74–88.
- Šalkauskis, S. 1992. *Rinktiniai raštai. Pedagoginės studijos*. I knyga. Vilnius.
- Laužikas, J. 1993. *Švietimo integracijos pagrindai. Pedagoginiai raštai*. Kaunas.
- Leonienė, B. 2001. *Darbuotojų vadyba*. Kaunas.
- Lietuvos galimybės ir būtinieji darbai siekiant ES Lisabonos strategijoje užsibrėžto tikslo – 2010 metais moksliniams tyrimams finansuoti naudoti iki 3 proc. BVP*. Lietuvos Mokslų tarybos ataskaita. 2005. Vilnius.
- Louma, M. 2000. *Investing the between strategy and HRD*. Personnel Review. Vaasa: MCB UniversityA Press.
- Maceina, A. 1990. *Pedagoginiai raštai*. Kaunas.
- Kim, D. H. 1993. The link between individual and organizational learning, *Sloan Management Review* 35(1): 37–44.
- Kekäle, T.; Pirolto, K.; Falter, C. 2002. IT tools in personnel training in small enterprises: results of Project “Apply”, *The Journal of Workplace Learning* 14(7): 269–277.

- Quinn, J. 1978. Strategic Change: Logical Instrumentalism, *Sloan Management Review* 20 (1): 7–22.
- Pascale, R.; Athos, A. 1981. *The Art of Japanese Management*.
- Peters, Z. T. J.; Watterman, R. H. 1982. *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. E. 1998. *On competition*. Boston: Harvard Business Scholl.
- Sakalas, A. 2003. *Personalo vadyba*. Vilnius.
- Strober, M. 1990. Human Capital Theory: Implications for HR Managers, *Industrial Relations* 29(2): 214–239.
- Thomson, R.; Mabey, C.; Gray, J.; Iles, P. 2001. *Changing Patterns of Management Development*. Blockwell, Oxford.
- Zakarevičius, P. 2003. *Pokyčiai organizacijose*. Kaunas.
- Wrapp, H. E. 1967. Good Managers Don't Make Policy Decisions, *Harvard Business Review*, September–October: 91–99.
- Walton, R. E. 1985. From Control to Commitment in the workplace, *Harvard Business Review* 63(2): 77–89.

**Asta STANKEVIČIENĖ** Assoc. Professor. Department of Enterprise Economics and Business Management, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: personnel management, management and administration, labour market policy, unemployment prevention.

**Aušra LIUČVAITIENĖ**. Doctor of economics. Department of Enterprise Economics and Management, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: evaluation of competitive ability of agricultural production sector, the perspective trends of restructuring in agriculture.

**Diana VOLUNGEVIČIENĖ**. Assistant of Department of International Economics and Management, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: innovation management, international economics.