

Darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudos ir jų valdymas

Jonas Mackevičius

Vilniaus universiteto
Ekonomikos fakulteto
Apskaitos ir audito katedros
Profesorius habilituotas daktaras

Vilnius University,
Faculty of Economics,
Department of Accounting and Auditing,
Professor, Habil. Dr.
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius,
Tel. (+370 5) 236 61 53
El. paštas: jonas.mackevicius@ef.vu.lt

Rasa Subačienė

Vilniaus universiteto
Ekonomikos fakulteto
Apskaitos ir audito katedros
socialinių mokslų daktarė

Vilnius University,
Faculty of Economics,
Department of Accounting and Auditing,
PhD in Social Sciences
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius,
Tel. (+370 5) 236 61 53
El. paštas: rasa.subaciene@ef.vu.lt

Darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų valdymo problema yra labai aktuali dinamiško ir konkurencingo verslo sąlygomis. Sprendžiant šią problemą tiesiogiai susiduria įmonių vadovų ir darbuotojų interesai: įmonių vadovai, stengdamiesi mažinti darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudas, gali prarasti visus geriausius savo specialistus.

Straipsnyje nagrinėjama darbuotojų profesinio ugdymo reikšmė ir būtinumas visuotinės rinkos ekonomikos sąlygomis, pateikiama informacijos apie darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų formavimo sistemą ir šios informacinės sistemos valdymo būdus. Pirmą kartą pateikiama į penkias grupes suskirstyta darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų klasifikacija: 1) darbuotojų priėmimo į darbą, 2) orientavimo, 3) darbo mokymo, 4) papildomo mokymo ir 5) darbuotojų išėjimo sąnaudų. Rekomenduojama darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų valdymo sistema, kurią sudaro šie elementai: 1) planavimas, 2) buhalterinė apskaita, 3) analizė ir kontrolė, 4) prognozavimas. Šie elementai, siekiant priimti optimalius darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų valdymo sprendimus, straipsnyje nagrinėjami smulkiau.

Asmenybės ugdymo problemą nuo senų laikų nagrinėjo daugelis pasaulio mąstytojų, įvairių profesijų žmonių – filosofijos, psichologijos, sociologijos, teologijos, istorijos specialistų. Jie palietė įvairiausias asmenybės ugdymo aspektus, tačiau daugiausia dėmesio skyrė morali-

nio-etinio ugdymo svarbai. Nemažai darbų žmonių moralinio-etinio ugdymo klausimais paskelbė ir lietuvių autoriai. Tačiau tik nedaugelis autorių nagrinėjo tam tikrus verslo sferos darbuotojų profesinio ugdymo klausimus (Kalenda, 2002; Pruskus, 2003; Vyšniauskai-

tė, Kundrotas 1999, Autukienė, Dainauskienė, Ušpalienė 1995). Minėtų ir kitų autorių darbuose pagrindinis dėmesys skiriamas žmonių atsakingumui, kūrybingumui, supratingumui, sąmoningumui, dorybei, sąžiningumui ir kitoms savybėms ugdyti. Šios savybės labai svarbios kiekvienam visuomenės nariui, taip pat verslo įmonių darbuotojams. Tačiau konkrečioms darbams atlikti reikia darbuotojus mokyti, nuolat kelti jų kvalifikaciją, tiksliau tariant, ugdyti jų profesinę kompetenciją.

Darbuotojų profesinio ugdymo poreikis atsiranda tada, kai darbo vietų reikalavimai ir jas užimančių darbuotojų profesinis pasirengimas pradeda nesutapti. Darbuotojų profesiniu pasirengimu turėtų būti rūpinamasi anksčiau negu technikos ir technologijų plėtra, naujų darbo organizavimo formų ir metodų diegimu. Todėl darbuotojo profesinis ugdymas įmonėje turėtų būti orientuotas į tai, kad darbuotojo profesinis pasirengimas ir sugebėjimai maksimaliai atitiktų jo atliekamo darbo pobūdį bei turinį. Darbuotojų ugdymui naudojamos bei patiriamos įvairios sąnaudos, kurios apibūdinamos kaip investicijos į žmones, ir tai gali daryti didelę įtaką įmonės veiklos efektyvumui ir pelningumui. Įmonėms darbuotojų profesinis ugdymas yra priemonė siekiant panaudoti ir didinti turimą darbuotojų potencialą ir sugebėjimus, kad būtų lengviau prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų. Todėl daugelis įmonių vadovų, siekiančių strateginių įmonės veiklos planų, darbuotojų profesinį ugdymą laiko svarbia investicija. Reguluojant, t. y. didinant ar mažinant ugdymo sąnaudas, galima daryti pakankamai stiprią įtaką galutiniams įmonės veiklos rezultatams. Todėl labai svarbu, kad įmonės vadovybė žinotų, kokios su darbuotojų profesiniu pasirengimu susijusios sąnaudos yra patiriamos įmonėje, kokią dalį jos sudaro iš bendrų įmonės sąnaudų, dėl kokių priežasčių jos mažėja ar didėja. Taigi, kyla ne-

mažai klausimų: kokias sąnaudas priskirti profesinio ugdymo sąnaudoms, kaip jas klasifikuoti, apskaityti, kontroliuoti, kaip įvertinti jų įtaką veiklos rezultatams ir kt. Šie klausimai labai nedaug buvo nagrinėti tik kelių užsienio (Bergenhenegouwen, Horn, Mooijman 1996, Bliss 2004, Cashin, Polimeni 1981, Cole 1993) autorių. Galima teigti, kad darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų valdymo, t. y. informacijos apie darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudas formavimo ir šios informacinės sistemos valdymo, problema iki šiol lieka neištrita.

Tyrimo tikslas – sukurti darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų valdymo sistemą. Šiam tikslui pasiekti buvo išskirti uždaviniai:

- 1) ištirti darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų sudėtį įvairiuose literatūros šaltiniuose ir Lietuvos Respublikos teisės aktuose,
- 2) parengti darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų klasifikaciją,
- 3) išvardyti svarbiausius darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų valdymo sistemos elementus, juos apibūdinti ir paaiškinti jų reikšmę.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros šaltinių analizė, informacijos sisteminimas, grupavimas, lyginimas ir apibendrinimas, matematinių metodų naudojimas.

Darbuotojų profesinio ugdymo reikšmė ir būtinybė konkurencingos rinkos sąlygomis

Asmenybės ugdymo problema atsirado kartu su žmonių visuomene ir egzistuos tol, kol egzistuos žmonija. Plačiąja prasme ugdymas yra vyksmas, per kurį atskleidžiamas kiekvieno asmens unikalumas bei jo pašaukimas, kartu ugdant aukštai vertinamas veiklos ir elgesio savybės: atsakingumą, kūrybingumą, tvirtumą (Beržinskas, 2004, p. 155). Ugdymas skatina

1 lentelė. Karjeros kompetencijos sistema

Kompetencijos pavadinimas	Kompetencijos apibūdinimas
Asmeninė	Savęs pažinimo ir savo įvaizdžio bei pristatymo gebėjimų ugdymas.
Socialinė	Bendravimo su kitais žmonėmis ir socialine aplinka gebėjimų ugdymas.
Bendro mokymosi	Gebėjimai, įgalinantys bendro mokymosi, saviugdgos lygi.
Profesinė	Specifinių profesinių gebėjimų, reikalingų konkrečioms funkcijoms atlikti, ugdymas.

Sudaryta autorių, remiantis: Stanišauskienė V. *Rengimosi karjerai proceso socialedukaciniai pagrindai ir jo prielaidos Lietuvos bendrojo lavinimo mokykloje*. Daktaro disertacijos santrauka. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2000, p. 11.

asmenybės pokyčius, jo procese įgyjama sėkmingam karjeros vystymui būtina kompetencija. Ugdymas tiesiogiai susijęs su asmens karjeros siekimo alternatyvomis. Šiuolaikinės karjeros kelyje žmogui iškylančių reikalavimų, organizacijų kaitos bei praktikoje taikomų darbuotojų atrankos kriterijų gausa ir įvairovė sąlygoja būtinybę kiekvienam turėti ypatingą karjeros kompetenciją, įgalinančią tuos reikalavimus atliepti (Stanišauskienė, 2000, p. 11). Šiuolaikinio labai dinamiško ir konkurencingo verslo sąlygomis darbuotojų karjeros kompetenciją sudaro keturių kompetencijų sistema, kuri apima asmeninę, socialinę, mokymosi ir profesinę kompetenciją (žr. 1 lentelę).

Svarbu pažymėti, kad kiekvieną kompetenciją laiduojantys gebėjimai yra sistemiskai susiję, vienas kitą sąlygoja ir kad šiuos gebėjimus žmogus ugdo ir atnaujina per visą savo gyvenimą. Ypač svarbi darbuotojų profesinė kompetencija, jos neįgijęs darbuotojas negali siekti karjeros bet kurio verslo srityje, ypač dabartinėmis visuotinės ekonomikos ir konkurencingo verslo sąlygomis.

Aukštos profesinės kompetencijos darbuotojų vaidmenį lemia spartus technikos, tech-

nologijos, gamybos automatizavimo, kompiuterizavimo lygio kilimas, naujų gamybos ir valdymo metodų diegimas, įvairūs vidaus ir išorės veiksniai. Manoma, kad darbuotojų profesiniu pasirengimu turėtų būti pasirūpinta anksčiau negu naujų darbo organizavimo formų ir valdymo metodų diegimu, technikos ir technologijos plėtra. Tačiau tam turėtų būti sudarytos sąlygos asmenybei tobulėti, t. y. darbuotojų profesinio ugdymo procesas turėtų būti aktyvus, jame vienodai dalyvautų abi suinteresuotos pusės – ir darbuotojas, ir įmonės vadovybė. Profesinis ugdymas turi būti orientuojamas į tai, kad darbuotojo profesinis pasirengimas ir gebėjimai maksimaliai atitiktų jo atliekamo darbo turinį bei šio turinio numatomus pokyčius ateityje.

Tyrimai rodo, kad labiausiai darbuotojų profesiniu ugdymu yra suinteresuotos efektyviai dirbančios įmonės (Šilingienė, 2000, p. 274–275). Jos skiria daugiau dėmesio darbuotojų karjerai. Darbuotojų karjeros planavimas ir jų profesinis ugdymas leidžia susieti darbuotojų profesinio augimo interesus su įmonės einamaisiais ir perspektyviniais planais. Kai kiekvieno darbuotojo karjera tiesiogiai susijusi su įmone, jie aktyviau domisi iški-

lusiomis problemomis, dalyvauja jas sprendžiant, yra suinteresuoti visos įmonės sėkme. Šiuo atveju darbuotojams patiems rūpi jų kvalifikacijos kėlimas, profesinių žinių gilinimas ir atnaujinimas, geresnis savo galimybių panaudojimas. Todėl kiekviena įmonė, atsižvelgdama į aplinkos sąlygas ir savo vidinius rezervus, turėtų suformuoti individualią darbuotojų ugdymo strategiją, kuri būtų susijusi su apsirūpinimu tinkamo išsilavinimo darbuotojais, tolesniu jų mokymu ir kvalifikacijos kėlimu darbo vietose, siekti geriau panaudoti kiekvieno darbuotojo gabumus.

Kuriant naujas verslo rūšis, diegiant naujas aukšto techninio lygio gamybos technologijas, sparčiai kintant ekonominėms aplinkybėms, aukštos profesinės kompetencijos darbuotojų paklausa ateityje dar labiau didės. J. Sagner (2001) apskaičiavimai rodo, kad darbuotojų, dirbančių gamybinėje sferoje, sumažėjo, palyginti su 1900 metais, nuo $\frac{3}{4}$ visų darbuotojų iki $\frac{1}{4}$ XXI a. pr. Dabar daugelis darbuotojų dirba aptarnavimo, administravimo ar technologinių paslaugų sferose. W. G. Nickels, J. M. McHugh ir S. M. McHugh (1990, p. 490–491) nuomone, didžiausia šiandienos problema yra darbuotojų perkvalifikavimo ir su šiuo procesu susijusių sąnaudų problema, tai yra skiriamų lėšų darbuotojo ugdymui ir gaunamos iš jų naudos pusiausvyros problemos. Tyrimai rodo, kad darbuotojų profesiniam ugdymui naudojamų sąnaudų yra didesnės paslaugų teikimo įmonėse nei gamybos ar prekybos įmonėse, o išsivysčiusiose užsienio šalyse ugdymo sąnaudų yra daug didesnės nei besivystančiose šalyse (Autukienė, Dainauskienė, Ušpalienė, 1995, p. 44–51). Tam įtakos turi ir šalių įstatymai, kurie numato ugdymo sąnaudų kompensavimo tvarką.

Darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų sudėtis ir klasifikavimas

Darbuotojų profesiniam ugdymui patiriamos įvairios sąnaudos. Jos susidaro dėl įvairių priežasčių: dėl gamybos technologijų, produkcijos apimties ir asortimento pasikeitimo, naujos profesinės kompetencijos pokyčių, pasikeitus įmonės veiklos kryptčiai, įmonės organizacinės valdymo struktūros tobulinimo. Šiuolaikinėmis konkurencingos rinkos sąlygomis kai kurie įmonių darbuotojai ar jų grupės turi būti labai aukštos profesinės kompetencijos, siekiant ją įgyti reikia nemažai sąnaudų. Be to, darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudos susidaro ir dėl pačių darbuotojų siekių tobulėti, įgyti naujų žinių ir įgūdžių. Darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudos susidaro bet kurio verslo beveik kiekvienoje didesnėje įmonėje, siekiančioje įsitvirtinti rinkoje, užtikrinti savo veiklos tęstinumą.

Viena iš svarbiausių darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų problemų yra jų sudėties problema. Autoriai, nagrinėję šią problemą, nesutaria, kokios sąnaudos turi būti priskiriamos prie profesinio ugdymo sąnaudų. Lietuvos Respublikos teisės aktuose taip pat nurodomos skirtingos sąnaudos, priskiriamos profesinio ugdymo sąnaudoms. Tai rodo 2 lentelės duomenys.

Iš 2 lentelės matyti, kad Lietuvos Respublikos teisės aktuose vartojamos skirtingos sąvokos, apibrėžiančios darbuotojų profesinį ugdymą, tokios kaip mokymo sąnaudos, profesinio mokymo sąnaudos ar profesinio ugdymo sąnaudos. Užsienio autoriai profesinio ugdymo sąnaudas dažniausiai vadina kvalifikacijos kėlimo sąnaudomis. Problema yra ne tiek dėl sąvokų (nors profesinio ugdymo sąnaudų sąvoka yra daug platesnė negu kvalifikacijos kė-

2 lentelė. Darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų samprata ir sudėtis autorių darbuose ir teisės aktuose

Šaltiniai	Klasifikavimas
1. Yearbook of Labour Statistics, 2003. Geneva	Kvalifikacijos kėlimo sąnaudos: periodinis kvalifikacijos kėlimas, įdarbinimo sąnaudos.
2. Darbo kaina, 2004. Vilnius	Profesinio mokymo sąnaudos: išmokos mokiniams, privalomojo socialinio draudimo įmokos mokiniams, kvalifikacijos kėlimo padalinių darbuotojų (ne įmonės darbuotojų) darbo užmokestis, kursų apmokėjimas, išlaidos mokymo priemonėms.
3. Darbo kaštai 2004, 2006. Vilnius	Išlaidos, susijusios su darbuotojų profesiniu mokymu ir kvalifikacijos kėlimu, kurias sudaro: įmonės profesinio mokymo padalinių pastatų ir patalpų priežiūros, nedidelio remonto, įrangos, naudojamo inventoriaus ir mokymo priemonių įsigijimo ir amortizacijos išlaidos; mokestis už kursus; darbo užmokestis dėstytojams (ne įmonės darbuotojams); darbdavio išmokos mokymo įstaigoms ir kt.
4. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, 2002. Vilnius	Atlyginimas, mokamas už mokymosi atostogas, kurios suteikiamos stojamiesiems egzaminams į aukštesniąsias ir aukštąsias mokyklas pasirengti ir laikyti, mokantis egzaminams pasirengti ir laikyti, įskaitoms pasirengti ir laikyti, laboratoriniams darbams atlikti ir konsultavimuisi, diplominiam (bakalauro, magistro) darbui baigti ir ginti, valstybiniam (baigiamiesiems) egzaminams pasirengti ir laikyti. Taip pat su juo susijusios socialinio draudimo įmokos bei įmokos į Garantinį fondą.
5. LR valstybės tarnautojų įstatymas. 1999. Vilnius	Mokymo sąnaudos: įvadinio mokymo (priimtų į karjeros valstybės tarnautojo pareigas valstybės tarnautojų profesinių žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas), kvalifikacijos tobulinimas (tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas paties valstybės tarnautojo arba valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos iniciatyva per visą tarnybą, einant pareigas arba siekiant aukštesnių valstybės tarnautojo pareigų, laiką) sąnaudos.
6. LR pelno mokesčio įstatymas, 2001. Vilnius	Profesinio ugdymo sąnaudomis laikomos kadro rengimo ir perkvalifikavimo išlaidos, įskaitant personalo apmokymą dirbti įrengimais, įvaldyti (diegti) naujas technologijas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimo išlaidos (įskaitant užsienio kalbų kursus), kai tai susiję su jų einamomis pareigomis. Taip pat, remiantis šio teisės akto nuostatomis, kvalifikacijos kėlimas suprantamas kaip apmokymas trumpalaikiuose kursuose, kuriuose darbuotojai tik tobulina savo kvalifikaciją, įgytą anksčiau.
7. Byars L. L., Rue L. W., 1991	Kvalifikacijos kėlimo sąnaudos; įdarbinimo sąnaudos, darbuotojų mokymo darbo vietoje ir už jos ribų sąnaudos.
8. D. A. DeCenzo, S. P. Robins, 1998, W. F. Cascio, 1992	Kvalifikacijos kėlimo sąnaudos: įdarbinimo arba orientavimo sąnaudos, apmokymo (darbuotojų mokymo įmonės viduje), papildomo mokymo sąnaudos (darbuotojų dalyvavimas įvairiuose seminaruose, kursuose ar konferencijose, tai yra mokymas už įmonės ribų).

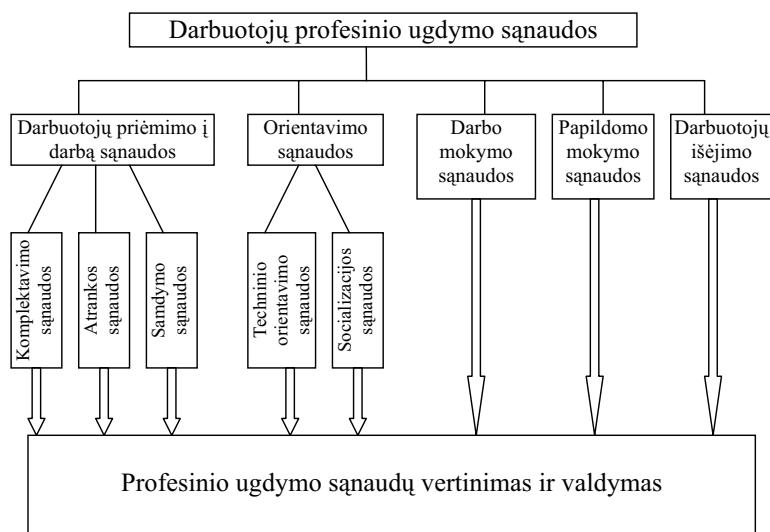
limo ar mokymo bei profesinio mokymo sąnaudos), kiek dėl šių sąnaudų sudėties.

Kaip rodo 2 lentelės duomenys, Lietuvos Respublikos teisės aktuose pateikiama mokymo ir profesinio mokymo sąnaudų sudėtis yra skirtinga. Tai sudaro daug problemų įmonių vadovams planuojant ir prognozuojant darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudas, o buhalteriams ir finansininkams jas apskaitant ir analizuojant. Lietuvos Respublikos įmonių praktika rodo, kad darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudoms priskiriamos įvairios sąnaudos, naudojami skirtingi jų pavadinimai, dėl to negalima atlikti jų lyginamosios analizės tarp įmonių.

Kaip minėta, darbuotojų profesinis ugdymas yra platesnė sąvoka negu jų kvalifikacijos kėlimas ar naujų žinių įgijimas. Tai viena iš strateginių įmonės nuostatų, kai darbuotojų gebėjimai vystomi adekvačiai ir jos tikslams pasiekti (Gubickaitė, 1996). Darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudos – tai sąnaudos, susijusios su darbuotojų priėmimu į darbą, jų orien-

tavimu, darbo mokymu, papildomu mokymu bei darbuotojų išėjimu. Todėl šias sąnaudas rekomenduojama skirstyti į tokias grupes: 1) darbuotojų priėmimo, 2) orientavimo, 3) darbo mokymo, 4) papildomo mokymo, 5) darbuotojų išėjimo (žr. 1 pav.).

Darbuotojų priėmimo į darbą sąnaudos – tai profesinio ugdymo sąnaudos, susijusios su darbuotojų paieška, jų atranka, tinkamumo reikalingai pareigybei įvertinimu bei sąlygų dalyvauti paskelbtos pareigybės konkurse sudarymu. Šioms sąnaudoms taip pat galima priskirti naujų darbuotojų paieškos (reklamos) kainą; įmonės darbuotojų, atliekančių įdarbinimo procedūras, darbo laiko sąnaudas, kurias sudaro darbuotojo pozicijos reikalavimų suvokimas, įdarbinimo strategijos ir plano sukūrimas, kandidatų duomenų apdorojimas, pasirengimas pokalbiams ir pokalbis, kandidatų įvertinimas ir pateiktos informacijos patikrinimas, pasiūlymų kandidatams ruošimas ir per atranką nepriimtų kandidatų informavimas. Prie šių sąnaudų rekomenduojama pri-



1 pav. Profesinio ugdymo sąnaudų klasifikavimas (sudaryta autorių).

skirti personalo skyriaus darbuotojų laiką, skirtą reikalavimams naujam darbuotojui sudaryti, kandidatų duomenų peržiūrai, pokalbiams su jais, kandidatų duomenų įvertinimui, įvairios informacijos iš kitų šaltinių apdorojimui; laiką, praleistą su kandidatais ir jų nedirbto laiko sąnaudas; tarpininkavimo sąnaudas personalo paieškos įmonėms; mokesčių už papildomą kandidatų paiešką bei naudojimąsi jų duomenų bazėmis (Bliss, 2004).

Orientavimo sąnaudos – tai tokios profesinio ugdymo sąnaudos, kurios patiriamos formuojant darbuotojo bendrą ir profesinę orientaciją. Jos patiriamos per priimamų darbuotojų supažindinimo su įmone procesą, t. y. suteikiant informaciją apie įmonės valdymo sistemą, organizacijos produktų gamybos įvairovę, jų kokybės charakteristikų visumą bei apie svarbiausias produktų kokybės užtikrinimo problemas, bukletų apie įmonės veiklą išleidimo sąnaudas, mokančių darbuotojus asmenų darbo užmokesčių ir kt. Orientavimo sąnaudos priklauso nuo orientavimo laikotarpio. Šioms sąnaudoms taip pat priskiriamos naujų darbuotojų supažindinimo su darbo instrukcijomis, įvairių leidimų, identifikacinių atsiskaitymo kortelių, slaptažodžių suteikimo, aprūpinimo darbo inventoriu, medicininės apžiūros sąnaudos. Orientavimo sąnaudas galima skirti į 2 grupes:

- 1) techninio orientavimo sąnaudas (jos susiformuoja, kai darbuotojas supažindinamas su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta, darbo sąlygomis);
- 2) socializacijos sąnaudas (jos susidaro, kai darbuotojas supažindinamas su nauju kolektyvu, vadovu ir kt., t. y. jam padedama prisitaikyti, suprasti ir priimti naujo kolektyvo vertybes, elgesio normas ir nuomones.

Darbo mokymo sąnaudos patiriamos mo-

kant darbuotojus tam tikro darbo, aiškinant jo specifiką ir atsakomybę už neatliekamą darbą. Mokymo laikas priklauso nuo darbo sudėtingumo ir darbuotojo teorinio bei praktinio pasirengimo patirties. Tai pasirengimo mokymo programai laiko sąnaudos, mokymų medžiaga, mokymams vadovaujančio darbuotojo atlyginimas, įmonės darbuotojo, atliekančio žinių ir įgūdžių kontrolę po mokymų darbo vietoje, atlyginimas.

Papildomo mokymo sąnaudos susidaro mokant darbuotojus ne jų darbo vietoje, t. y. jos susijusios su jų dalyvavimu įvairiuose seminaruose, konferencijose ir kt., visiškai ar iš dalies sumokant už kvalifikacijos kėlimą. Jų dydis labai priklauso nuo papildomo mokymo formų (paskaitos, grupiniai aptarimai, „idėjų mugė“, „smegenų šturmai“, seminarai, testai, dalykiniai žaidimai ir kt.).

Darbuotojų išėjimo sąnaudos, susijusios su išeinančio darbuotojo atleidimo procedūrų įforminimu bei jo pareigų kitiems darbuotojams perdavimu. Tokios sąnaudos būna: kitų darbuotojų, kurie laikinai atlieka išėjusio darbuotojo užduotis, atlyginimas; darbuotojo atleidimo administracinių procedūrų, tokių kaip atlyginimo sustabdymo, įvairių išmokėjimų skaičiavimo, atitinkamų formų užpildymo sąnaudos. Prie šių sąnaudų galima priskirti ir prarastas žinias, sugebėjimus ir ryšius, kuriuos turėjo darbuotojai bei dėl jų išėjimo prarasti klientai.

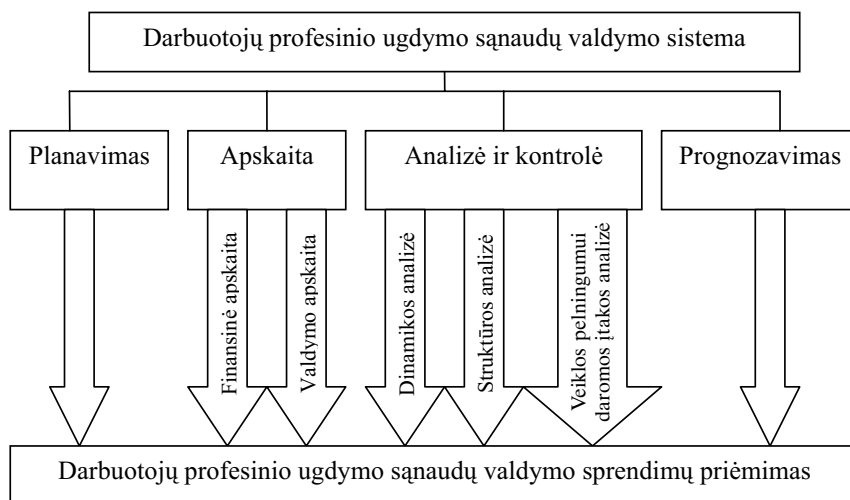
Darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų sudėtis priklauso nuo įmonės veiklos apimties ir pobūdžio, jos tikslų, organizacinės struktūros ir kitų veiksnių. Todėl kiekvienoje įmonėje turėtų būti parengta darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų nomenklatūra, numatanti, kokias sąnaudas priskirti prie darbuotojų priėmimo į darbą sąnaudų, orientavimo, darbo mokymo, papildomo mokymo ar darbuotojų išėjimo sąnaudų. Tai labai palengvintų šių sąnaudų planavimą, apskaitą ir kontrolę.

Darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų valdymo sistema ir jos elementai

Darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudos turi tiesioginę įtaką įmonės finansiniams rezultatams. Jų didėjimas ar mažėjimas vertinamas dvejopai: 1) jeigu profesinio ugdymo sąnaudos didėja, tai didelė tikimybė, kad didėja darbuotojų darbo našumas, gerėja produkcijos kokybė, didėja pardavimo pajamos ir kartu pelnas, 2) jeigu profesinio ugdymo sąnaudos didėja, tai didėja ir produkcijos savikaina, vadinasi, pelnas mažėja. Vienu atveju įmonių vadovai suinteresuoti, kad profesinio ugdymo sąnaudos didėtų, kitu atveju siekia, kad jos būtų mažesnės. Taigi, iškyla šių sąnaudų valdymo problema siekiant numatyti optimalius šių sąnaudų dydžius ir jų susidarymo kontrolę. Siūloma darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų valdymo sistema, kuri susideda iš keturių pagrindinių elementų: planavimo, apskaitos, analizės ir kontrolės, prognozavimo (žr. 2 pav.).

Planuojant darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudas, reikia vadovautis svarbiausiu ugdymo koncepcijos principu – siekti darbuotojų nuolatinio tobulėjimo. Taip pat būtina atsižvelgti į nuostatą, kad kompetentingų specialistų ir vadovaujančio personalo pasiūla visada yra mažesnė nei paklausa. Todėl darbdaviai, ieškodami naujų darbuotojų ir siekdami sumažinti savo numatomas ugdymo sąnaudas, stengiasi priimti specialistus atsižvelgdami į tam tikrus parametrus, t. y. kompetencijos lygius, kurie sąlygoja jų darbo kokybę. Remiantis G. J. Berghenegouwen, H. F. K. Horn, E. A. M. Moijman (1996) nuomone, pirmąjį lygį apibrėžtų pagrindinės tam tikros profesijos žinios ir įgūdžiai. Antro kompetencijos lygio darbuotojai turėtų turėti papildomų žinių ir įgūdžių, reikalingų sprendimams priimti nestandartinėse situacijose. Trečio ir ketvirto kompetencijų lygio darbuotojai turėtų pasižymėti sukaupta darbo patirtimi bei savo asmeninėmis savybėmis.

Įmonės vadovybė turi nuspręsti, kurio kompetencijos lygio darbuotojų reikės artimesnė-



2 pav. Darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų valdymo sistema (sudaryta autorių).

je ar tolesnėje ateityje. Taip pat reikia numatyti, kokias priemones reikės taikyti, kad tam tikri darbuotojai įgytų planuojamą kompetencijos lygį ir kokios bus patirtos sąnaudos. Įmonės veiklos plane turėtų būti numatomos konkrečios darbuotojų priėmimo, orientavimo, darbo, papildomo mokymo užduotys.

Vienas iš svarbiausių darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų valdymo sistemos elementų yra apskaita. Nuo jos tvarkymo priklauso šių sąnaudų valdymo proceso objektyvumas.

Tačiau darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų apskaitos tvarkymo klausimai iki šiol nenagrinėti. Lietuvos įmonių praktikoje darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudos apskaitamos bendrai 6 klasės „Sąnaudos“ sąskaitose (6103 „Pardavimo darbuotojų darbo užmokestis ir su juo susijusios sąnaudos“ ir 6114 „Administracijos darbuotojų darbo užmokestis ir su juo susijusios sąnaudos“ (Pavyzdinis sąskaitų planas, 2004)). Tačiau darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų apskaitai sąskaitos neskirtos. Todėl tokias sąskaitas reikėtų skirti. Galiojanti ir siūloma darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų sąskaitų sistema pateikiama 3 paveiksle.

Gerai tvarkoma darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų apskaita yra pagrindinis informacijos šaltinis šių sąnaudų analizei atlikti. Profesinio ugdymo sąnaudų analizę siūloma atlikti tokiu nuoseklumu: 1) dinamikos analizė; 2) struktūros analizė; 3) įmonės veiklos pelningumui daromos įtakos analizė.

Atliekant darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų dinamikos analizę, tikslinga lyginti paskutiniųjų 2–5 metų duomenis. Ši analizė padeda nustatyti darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų didėjimą arba mažėjimą, palyginti su pasirinkta baze. Iš jos duomenų galima spręsti apie įmonės vadovybės politiką ir priemones didinant arba mažinant minėtas sąnaudas.

Darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų struktūros analizės tikslas – nustatyti, kokią dalį šios sąnaudos sudaro iš visų darbo sąnaudų. Taip pat svarbu apskaičiuoti, kokią dalį visų darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų sudaro atskiros jos rūšys, t. y. darbuotojų priėmimo į darbą, orientavimo, darbo mokymo, papildomo mokymo ir darbuotojų išėjimo sąnaudos. Šios analizės duomenys yra labai svarbūs vertinant minėtų sąnaudų susidarymo ir jų kėtimo priežastis. Darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų struktūrinė analizė atspindi jų reikšmingumą įmonei bei yra analizės pagrindas siekiant nustatyti, kokia yra jos įtaka įmonės veiklos pelningumui.

Jau buvo minėta, kad darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudos turi tiesioginę įtaką įmonės veiklos pelningumui. Siekiant įvertinti profesinio ugdymo sąnaudų daromą įtaką įmonės veiklos pelningumui, skaičiuojamas darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų įvertinimo rodiklis:

$$PUSI = \sum_{i=1}^n \frac{VP_i}{VS_i} * \sum_{i=1}^n \frac{US_i}{VS_i},$$

čia: $PUSI$ – profesinio ugdymo sąnaudų įvertinimo rodiklis,

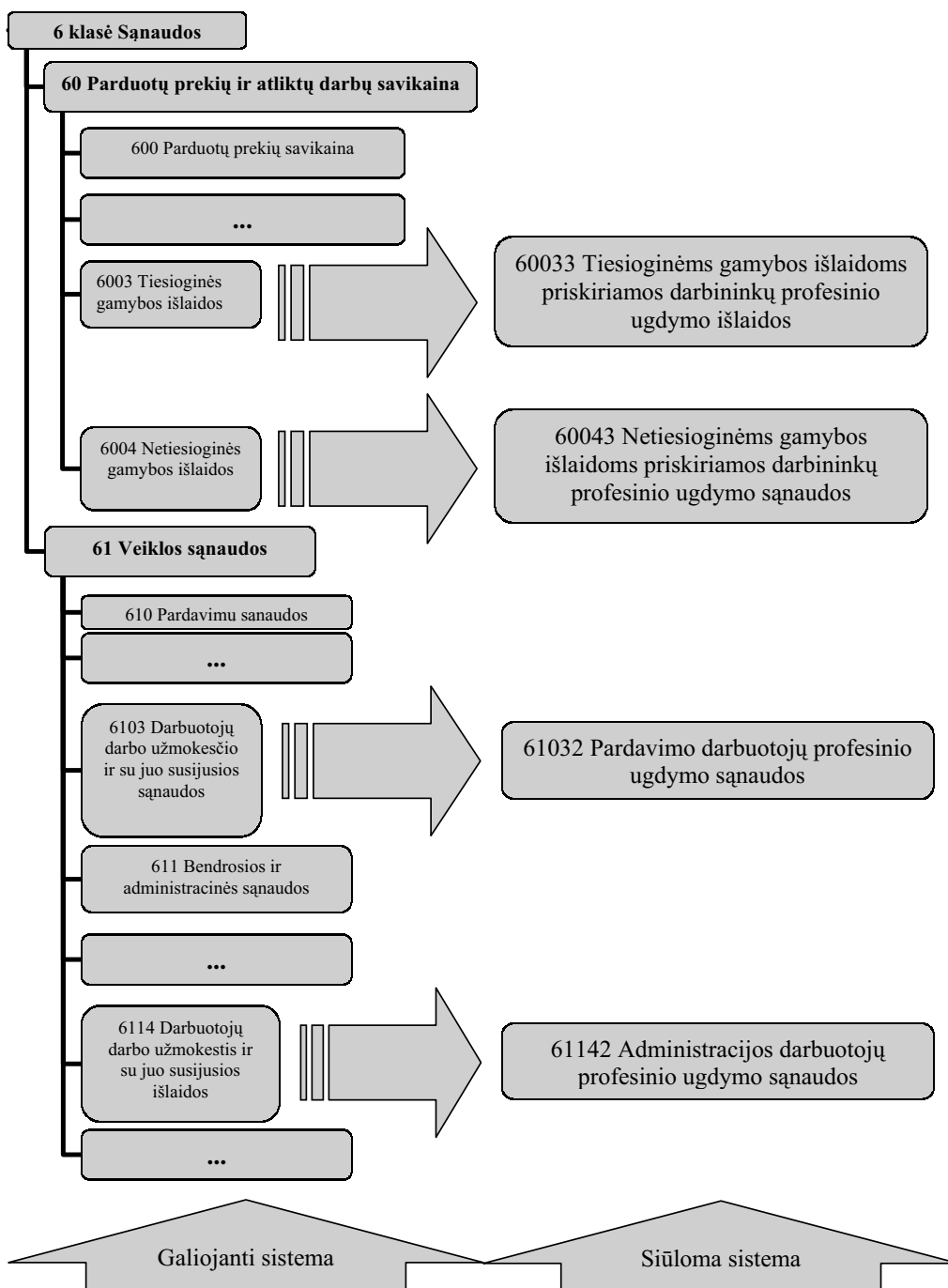
VP_i – visos pajamos i -taisiais metais,

VS_i – visos sąnaudos i -taisiais metais,

US_i – darbo sąnaudos i -taisiais metais.

Šis rodiklis parodo, kokia pajamų dalis tenka profesinio ugdymo sąnaudoms.

Profesinio ugdymo sąnaudų prognozavimui, atsižvelgiant į situaciją, tikslinga naudoti vieną iš šių prognozavimo metodų. Pirmasis, pagrįstas praėjusių laikotarpių duomenimis. Jis taikomas jau kelerius metus veikiančiose įmonėse, kur jau sukaupta pakankamai informacijos, kad galima būtų nustatyti pajamų ir sąnaudų formavimosi tendencijas bei pardavi-



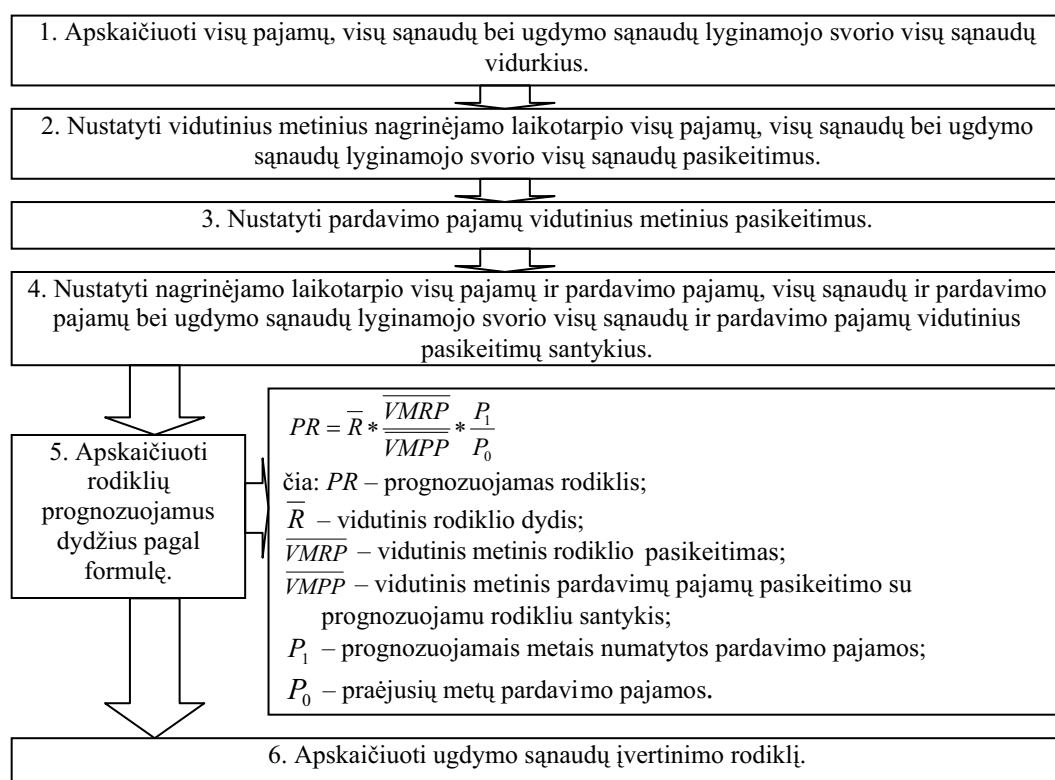
3 pav. Galiojanti ir siūloma darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų apskaitos sistema (sudaryta autorių).

mų ir sąnaudų priklausomybę (Mackevičius, Poškaitė, 1998). Antrasis metodas yra toks, kurį taikant ignoruojami praėjusių laikotarpių duomenys arba skiriama jiems palyginti mažai dėmesio. Jis pagrįstas gautų pajamų bei su jomis susijusių sąnaudų dydžiu, nustatomu remiantis planuojamu pelno lygiu arba įmonės veiklos pelningumo dydžiu. Šis metodas naudojamas, kai įmonė yra neseniai įkurta ir gyvuoja tik kelerius metus bei neturi nuoseklių ir patikimų praėjusių laikotarpių duomenų, kuriais remiantis galima būtų numatyti ateities raidą (Mason, Lind, 1990). Trečiasis – pardavimų apimties prognozavimo metodas (Бригхем, 1998). Jis apibūdinamas dviem prielaidomis: pirma, daugelis balanso sąskaitų yra

susijusios su pardavimų apimtimi, antra, faktinis turto lygis yra optimalus einamasis pardavimų lygis.

Modifikavus J. F. Brigchem siūlomą metodą, galima jį pritaikyti darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų prognozavimui. Todėl, norint įvertinti darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudas, reikėtų numatyti ne tik pardavimo pajamas, bet ir papildomus rodiklius, naudojamus apskaičiuojant norimą dydį visų sąnaudų, tai yra visas veiklos pajamas, visas sąnaudas bei ugdymo sąnaudų lyginamąjį svorį. Tuomet profesinio ugdymo sąnaudos būtų įvertinamos pagal 4 paveiksle pateiktus etapus.

Remiantis profesinio ugdymo sąnaudų įvertinimo prognozės etapais, nustatoma prog-



4 pav. Darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų įvertinimo prognozės etapai (sudaryta autorių).

nozinė profesinio ugdymo sąnaudų daroma įtaka įmonės veiklos pelningumui, t. y. įvertinamas profesinio ugdymo sąnaudų indėlis įmonei uždirbant pajamas.

Įmonių vadovai, siekdami užsibrėžtų tikslų ir planuodami verslo plėtrą, dažnai stengiasi mažinti visas sąnaudas, iš jų darbo sąnaudas ir atskirai – darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudas. Tačiau, pasirinkusi tokį atvejį, kai beato-dairiškai siekiama mažinti darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudas, įmonė gali prarasti geriausius specialistus. Todėl, remiantis rekomenduojama parengta pavyzdine darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų valdymo sistema, kiekviena įmonė, įvertinusi savo veiklos ypatybes ir galimybes, turėtų parengti savo darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų sistemą, kuri motyvuotų darbuotojus kelti profesinę kompetenciją, siekti numatytų įmonės tikslų įgyvendinimo.

Išvados

Darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų valdymo problema dinamiško ir konkurencingo verslo sąlygomis yra labai aktuali, tačiau iki šiol mažai ištirta. Tyrimas parodė, kad Lietuvos Respublikos teisės aktuose, taip pat įvairių autorių darbuose vartojamos skirtingos šių sąnaudų sąvokos, kurios dažniausia vadinamos kvalifikacijos kėlimo ir mokymo sąnaudomis, ir pateikiama skirtinga jų sudėtis.

Siekiant efektyviai valdyti darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudas, siūloma jas skirstyti į penkias grupes: 1) darbuotojų priėmimo, 2) orientavimo, 3) darbo mokymo, 4) papildomo mokymo, 5) darbuotojų išėjimo. Straipsnyje pateikiamos kiekvienai šiai grupei priskirtos sąnaudos.

Sukurta pavyzdinė darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų valdymo sistema, kuri susideda iš keturių pagrindinių elementų: planavimo, buhalterinės apskaitos, analizės ir kontrolės, prognozavimo. Planuojant darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudas, siūloma atsižvelgti į darbuotojų kompetencijos lygius. Siekiant geriau apskaityti darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudas, siūloma išskirti papildomas buhalterines sąskaitas: 60033 „Tiesioginėms gamybos išlaidoms priskiriamos darbininkų profesinio ugdymo išlaidos“, 60043 „Netiesioginėms gamybos išlaidoms priskiriamos darbininkų profesinio ugdymo sąnaudos“, 61032 „Pardavimo darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudos“, 61142 „Administracijos darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudos“. Darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų analizę siūloma atlikti tokiu nuoseklumu: dinamikos analizė, struktūros analizė, veiklos pelningumui daromos įtakos analizė. Darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudų prognozavimą siūloma atlikti remiantis šių sąnaudų įvertinimo prognozės etapais.

LITERATŪRA

AUTUKIENĖ, R., DAINAUSKIENĖ, J. UŠPALIENĖ, R. (1995) Lietuvos verslininkui apie mokesčius užsienio šalyse. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.

BERGENHENEGOUWEN, G. J., HORN, H. F. K., MOOIJMAN, E. A. M. Competence development – a challenge for HRM professionals: core competen-

ces of organizations as guidelines for the development of employees // Journal of European Industrial Training 20(9), 1996. P. 26–35.

BLISS, W. G. Cost of employee turnover // The Advisor, 2004. Prieiga per internetą: <<http://www.isquare.com/turnover.cfm>> [žiūrėta 2007 m. vasario 12 d.].

- BYARS, L. L., RUE, L. W. Human resource management. Boston: Irwin, 1991. 545 p.
- БРИГХЕМ, Ю. Ф. (1998). Энциклопедия финансового менеджмента. Москва: Экономика, С. 279.
- BERŽINSKAS, G. (2004). Moralinis ir etinis asmenybės ugdymas. Vilnius: Baltijos kopija, 216 p.
- CASHIN, J. A., POLIMENI, R. S. Cost accounting. USA: McGraw-Hill Inc, 1984.
- CASCIO, W. F. (1992). Managing Human Resources. USA: McGraw – Hill Inc, 680 p.
- COLE, G. A. Personnel management. London: DP Publications LTd, 1993. 559 p.
- Darbo kaštai, 2004. (2006). Vilnius: Statistikos departamentas prie LRV, 145 p.
- Darbo kaina, 2004 (2004). Vilnius: Statistikos departamentas prie LRV, p. 9.
- DECENZO, D. A., ROBBINS, S. P. (1998). Personnel/Human Resource management. USA: Prentice Hall, 637 p.
- Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma (2000) / Antanavičius, K., Zamalaitis, P., Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Jucevičius, R., Bakanauskienė, I., Šilingienė, V., Petkevičiūtė, N., Žukauskas, P. / Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 445 p.
- GUBICKAITĖ, V. (1996). Kolektyvinis valdymas: raida ir taikymo perspektyvos Lietuvos pramonėje rinkos sąlygomis. Daktaro disertacija. Kaunas: KTU, 162 p.
- KALENDA, Č. (2002). Ekologinė etika: ištakos ir dabartis. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 277 p.
- Yearbook of Labour Statistics 2003 (2003) – Geneva: International Labour Office, 62 edition p. 1191–1192.
- Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. 2002 m. birželio 4 d., Nr. IX-926 – www.lrs.lt
- Lietuvos Respublikos Pelno mokesčio įstatymas. 2001 m. gruodžio 20 d., Nr. IX-675 – www.lrs.lt
- Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas. 1999 m. liepos 8 d, Nr. VIII-1316 – www.lrs.lt
- MACKEVIČIUS, J. POŠKAITĖ, D. (1998). Finansinė analizė. Vilnius: Katalikų pasaulio leidykla, 632 p.
- MASON, R. D., LIND, D. A. (1990). Statistical techniques in business and economics. Boston: R. D. Irwin, 910 p.
- NICKELS, W. G., MCHUGH, S. M., MCHUGH, J. M. (1990). Understanding business. Boston: Irwin, 801 p.
- Pavyzdinis sąskaitų planas, patvirtintas VŠĮ LR apskaitos instituto standartų tarybos 2004 m. sausio 7 d. nutarimu Nr. 2 – <<http://www.apskaitosinstitutas.lt/docs/planas%2020040113.doc>>.
- PRUSKUS, V. (2003). Verslo etika: laiko iššūkiai ir galimybės. Vilnius: Enciklopedija, 388 p.
- SAGNER, J. Financial and process metrics for the new economy. New York: Amacom, 2001. 288 p.
- STANIŠAUSKIENĖ, V. (2000). Rengimosi karjerai proceso socioedukaciniai pagrindai ir jo prielaidos Lietuvos bendrojo lavinimo mokykloje. *Daktaro disertacijos santrauka*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
- VYŠNIAUSKAITĖ, D., KUDROTAS, V. (1999). Verslo etika. Kaunas: Technologija, 262 p.

THE EXPENDITURE OF PERSONNEL VOCATIONAL TRAINING AND THEIR MANAGEMENT

Jonas Mackevičius, Rasa Subačienė

Summary

The problem of management of expenditure of personnel vocational training is topical in dynamic and competitive business circumstances; however it is not investigated fairly. In the process of analysis it is determined, that legislation of the Republic of Lithuania and different authors use dissimilar definitions. Mostly denominated training in-service or educational expenditure, besides there are represented different their composition.

Actually, for more effective management of expenditure of personnel vocational training, it is a proposal to classify them into five groups: 1) acceptance of personnel, 2) orientation, 3) working teaching, 4) additional teaching, 5) discharge of personnel. The expenditure ascribed by each group is represented in the article.

Standard system of management of expenditure of personnel vocational training is created. It con-

sists of four basic elements: planning, accounting, analysis and control, forecasting. In the process of planning it is offered to take into account levels of personnel competence. For more effective accounting system of expenditure of personnel vocational training, it is offered to separate additional accounts: 60033 "For direct costs attached expense of personnel vocational training", 60043 "For indirect costs attached expense of personnel vocational training",

61032 "Expenditure of sale personnel vocational training", 61142 "Expenditure of management personnel vocational training". Analysis of expenditure of personnel vocational training it is offered to do by following phases: analysis of dynamic, analysis of structure, analysis of influence to profitability. Forecasting of expenditure of personnel vocational training it is offered to make according the phases of their evaluation.

Īteikta 2007 m. rugšējo 20 d.