

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ FAKULTETAS
EKONOMIKOS KATEDRA

Simona Utaraitė
Viešojo sektoriaus ekonomikos studijų programa

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ ADMINISTRACINIŲ GEBĖJIMŲ
TOBULINIMO SPRAGOS IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO
PRIORITETAI**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
Doc. dr. Algis Dobravolskas

Vilnius, 2006

TURINYS

IŽANGA.....	3
1. MOKYMO SĄVOKA. MOKYMO SVARBA.....	6
1.1. Mokymo sąvoka ir su ja susijusios sąvokos.....	6
1.2. Mokymo bei profesinio tobulinimo svarba ir poreikis valstybės tarnyboje.....	9
2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO PROCESAS	13
2.1. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso sandara.....	14
2.2. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rūšys ir metodai	21
3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMA...	26
3.1. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos raida ir ypatumai.....	26
3.2. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo problemos	30
4. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS TEISINIS REGLAMENTAVIMAS	32
4.1. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rūšys ir mokymo programos.....	32
4.2. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimas.....	35
4.3. Valstybės tarnautojų 2002 – 2006 m. mokymo strategija ir mokymo planavimas	37
4.4. Valstybės tarnautojų 2007 – 2010 m. mokymo strategijos nuostatos	40
4.5. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo finansavimas.....	41
4.6. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo įstaigos.....	42
5. TYRIMO METODIKA. REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS	45
5.1. Respondentai ir apklausos sąlygos.....	45
5.2. Tyrimo anketa ir jos sudarymo principai	46
5.3. Valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų tobulinimo spragų ir kvalifikacijos tobulinimo prioritetų analizė.....	46
IŠVADOS.....	61
PASIŪLYMAI	64
LITERATŪRA.....	65
SANTRAUKA	69
SUMMARY	71
PRIEDAI	73

IŽANGA

Lietuvoje kaip ir daugelyje Rytų bei Vidurio Europos šalių vyksta viešojo administravimo reforma. Viena iš vykstančios viešojo administravimo reformos sričių yra valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų ir jų kvalifikacijos tobulinimas. Pagrindinė administravimo sistemos veiklos ir jos reformų sėkmės sąlyga yra valstybės institucijose dirbančių valstybės tarnautojų profesionalumas, kuris tiesiogiai veikia institucijų veikos efektyvumą, administravimo kokybę. Profesionalumo rezultatai daro įtaką valstybingumo stiprinimui ir visuomenės pasitikėjimui savo valdžios sugebėjimu tarnauti žmonėms, todėl daug dėmesio turi būti skiriama valstybės tarnautojų lavinimui ir kvalifikacijos tobulinimui.

Ir šiuo metu valstybės institucijų veikla ir jose dirbančių valstybės tarnautojų kompetencija ne visada atitinka jiems keliamus šiuolaikinius reikalavimus, susijusius su sugebėjimais organizuoti ir rinką orientuotą valdymą, tenkinti piliečių poreikius mažinant biurokratinį aparatą bei sugebėjimą strategiškai mąstyti. Mokymo programos ir jų efektyvumas yra svarbus faktorius, sąlygojantis žmogiškųjų išteklių valstybinėje tarnyboje profesionalumą. Nuo mokymo programų parengimo, turinio ir informacijos pateikimo būdų priklauso valstybės tarnautojų gebėjimų tobulinimas ir jų taikymas praktinėje veikloje.

Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo tema yra visuomet aktuali. Kad ši tema aktuali, parodo vis gausėjantys mokslininkų, pačių valstybės tarnautojų straipsniai mokslo leidiniuose bei pasisakymai konferencijose. Mokymo problemas analizuojantys tyrėjai pastebi, kad valstybės tarnautojų profesionalumas įtakoja daugelį valstybės tarnybos sistemos dalių ir jų veiklos kokybę bei efektyvumą.

Mokslinės literatūros, skirtos valstybės tarnautojų mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui, praktiškai egzistuoja labai nedaug. Tačiau šiuo metu vis daugiau autorių rašo apie kvalifikacijos kėlimo ir mokymo būtinumą. Tai T. Norberth, A. Ritz, G. Dessler, M. Van Wart, N.J. Cajer ir S. Cook. Iš lietuvių autorių paminėtini E. Chlivickas, B. Melnikas, V. Domarkas, A. Raipa, E. Jasaitis, I. Bakanauskienė, A. Velička, A. Minkevičius. Kiti autoriai, analizuojantys įvairius valstybės tarnautojų veiklos aspektus, taip pat akcentuoja valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų ir kvalifikacijos tobulinimo aspektus ir problemas.

Valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų ir kvalifikacijos tobulinimo būtinumą reglamentuoja įstatymai ir kiti teisiniai aktai, susiję su mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu.

Darbo tikslas – paanalizuoti ir įvertinti valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų tobulinimo spragas ir kvalifikacijos tobulinimo prioritetus, atliekant tyrimą.

Darbo objektas – valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų tobulinimo spragos ir kvalifikacijos tobulinimo prioritetai, Vilniaus miesto savivaldybėje ir Lietuvos Respublikos Ūkio ministerijoje.

Darbo tikslui pasiekti buvo iškelti tokie *uždaviniai*:

- pateikti mokymo, kvalifikacijos ir su šiais terminais susijusias teorines sampratas;
- įvardinti valstybės tarnautojų mokymo, profesinio tobulinimo svarbą ir poreikį lemiančius faktorius;
- paanalizuoti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso sandarą, rūšis ir metodus pateikiant jų taikymo būdus;
- panagrinėti valstybės tarnautojų mokymo sistemą apžvelgiant sistemos retrospektyvą ir pasiektą pažangą organizuojant valstybės tarnautojų mokymą; įvardinti dabartinius mokymo sistemos požymius, ypatumus bei valstybės tarnautojų mokymo modelį; kvalifikacijos tobulinimo problemas;
- apžvelgti valstybės tarnautojų mokymo sistemos teisinį reglamentavimą įvardijant pagrindines įstatymų ir kitų teisinių aktų nuostatas reglamentuojančias valstybės tarnautojų mokymą;
- paanalizuoti ir įvertinti valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų tobulinimo spragas ir kvalifikacijos tobulinimo prioritetus, atliekant tyrimą Vilniaus miesto savivaldybėje ir Lietuvos Respublikos Ūkio ministerijoje, nagrinėjant valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo motyvus, priežastis, prioritetus, sunkumus susijusius su kvalifikacijos tobulinimu, mokymuose įgytų žinių panaudojimą savo darbe.

Darbo metodai:

- išanalizuoti mokslinę – teorinę lietuvių ir užsienio autorių literatūrą;
- apžvelgti straipsnius valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tema moksliniuose žurnaluose;
- paanalizuoti Lietuvos Respublikos teisės aktus, susijusius su valstybės tarnautojų mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu;
- apžvelgti internetines duomenų bazines;
- atlikti anketinę apklausą.

Darbe yra keliama hipotezė, kad valstybės tarnautojai kaip prioritetinę mokymo sritį nurodo mokymus susijusius su Europos Sąjunga.

Baigiamasis darbas susideda iš penkių dalių. Pirmuose keturiuose skyriuose aptarta mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sąvoka ir svarba, valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesas bei sistema, problemos susijusios su valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimu, įstatyminė bazė, susijusi su mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu, institucijos, kuriose valstybės

tarnautojai gali tobulintis. Penktajame skyriuje pateikiama tyrimo metodika: respondentai ir apklausos sąlygos, anketa ir jos sudarymo principai, analizuojama ir vertinama valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų tobulinimo spragos ir kvalifikacijos tobulinimo prioritetai.

1. MOKYMO SĄVOKA. MOKYMO SVARBA

1.1. Mokymo sąvoka ir su ja susijusios sąvokos

T. Norbert ir A. Ritz teigia, kad personalo mokymo samprata pastaraisiais metais labai pasikeitė. Remiantis tradicine personalo mokymo samprata išeities tašku yra pasirenkama nekintanti išsilavinimo sąvoka – solidus išsilavinimas kartu su vėlesnėmis kvalifikacijos tobulinimo priemonėmis [1, p. 274]. Šio požiūrio viešasis sektorius nebetaiko iškilus naujiems vadybiniais ir kvalifikaciniais reikalavimams. Šiuo metu yra akcentuojama skirtingų kompetencijų, kurios yra grindžiamos asmeniniu karjeros planavimu, mokymas.

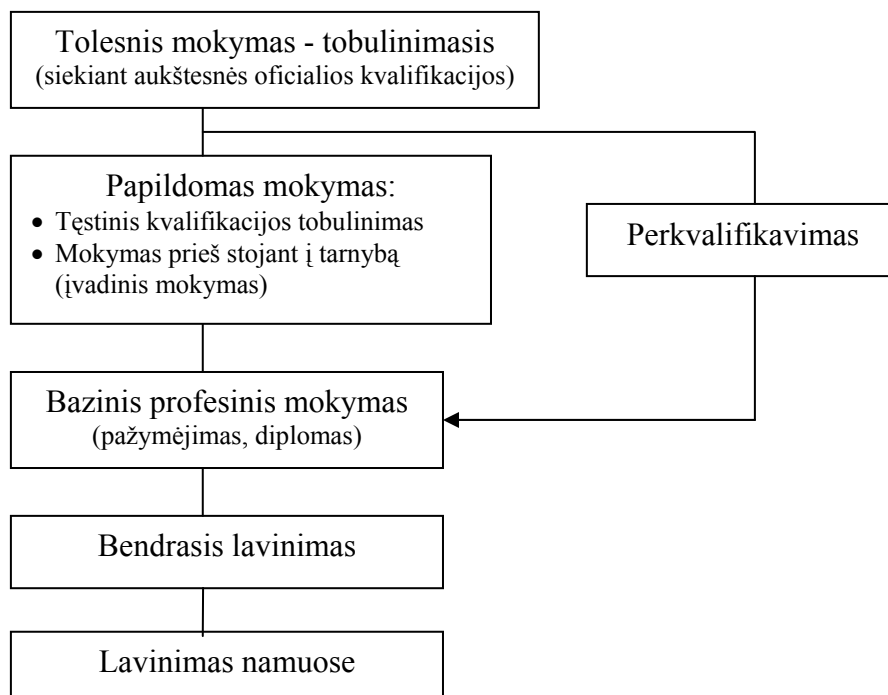
Mokymas apima visas su išsilavinimu ir pareigybės raida susijusias priemones, skirtas visų lygių institucijos darbuotojų kvalifikacijai kelti. Kvalifikacijos kėlimas yra būtinas, kad darbuotojai atliktų dabarties ir ateities reikalavimus. Personalo mokymas padeda suderinti darbuotojų poreikius ir tikslus su institucijos lūkesčiais ir tikslais, taip siekiant organizacijos tikslų. Aukščiausias personalo mokymo tikslas galėtų būti savarankiškas mokymasis, kylantis paties darbuotojo iniciatyva. Darbuotojas išsiugdo pareigą ieškoti naujų sprendimo būdų ir nukrypti nuo įprastinių veiksmų rutinos. Ši nauja mokymo forma yra iššūkis viešame sektoriuje dirbantiems darbuotojams. Ji skiriasi nuo įprasto valdininkų mokymo vykdyti pavedimus ir elgseną reglamentuojančių taisyklių bei direktyvų mokymo [1, p. 274].

Egzistuoja daug įvairių mokymo sąvokos apibrėžimų ir aiškinimų. Žodyne „Webster’s new world dictionary” ši sąvoka aiškinama taip: mokymas – tai veiksmų ar metodų visuma, kuri yra pasirenkama mokymo procesui užtikrinti ir įgyvendinti [2, p.1418].

Skirtingi autoriai šią sąvoką aiškina įvairiai. E.Jasaitis mokymą suprato kaip veiklą, kuria siekiama padėti darbuotojams kuo geriau atlikti savo darbą [3, p.15]. I.Bakanauskienė knygoje „Personalo valdymas“ mokymą aiškina kaip reikalingos darbuotojui kvalifikacijos suteikimą pareigoms, kurioms atlikti jis buvo priimtas į darbą [4, p.102]. L.Paškevičiaus teigimu, mokymas – suprantamas kaip turimos darbuotojų kvalifikacijos (žinių, įgūdžių, gebėjimų) tobulinimas ir/arba naujos kvalifikacijos suteikimas [5, p.14]. J.M. Shafritz, D.H. Rosenbloom, N.M. Riccucci, K.C. Naff, A.C. Hyde teigia, kad mokymas – procesas, kurį sudaro mokymo poreikio nustatymas, mokymo tikslai, mokymo metodai, mokymo programos ir jų įvertinimas [6, p.219]. O G. Dessler manymu, mokymas – tai įvairūs būdai, kaip naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti [7, p.156]. Skandinavų ekspertas, teikęs konsultacijas Lietuvai valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų ugdymo klausimais, Y.Venna nurodo, kad mokymas yra susijęs su pareigomis ir skirtas darbo rezultatams gerinti [8, p.1].

Apibendrinant galima teigti, kad mokymu yra vadinama bet kokia sisteminė parama mokantis, kuri skirta specialioms žinioms įgyti ar įgūdžiams formuoti norint atlikti užduotį arba darbą.

Y. Venna rekomenduoja vadovautis mokymo sąvokomis, kurios buvo pasiūlytos UNESCO 8 – ojo dešimtmečio pradžioje. Šioje klasifikacijoje yra išskiriama lavinimasis namuose, bendrasis lavinimas, bazinis profesinis mokymasis, perkvalifikavimas (papildomas mokymas) ir tolesnis mokymas –tobulinimasis siekiant oficialios aukštesnės kvalifikacijos (žr. 1 pav.).



1 pav. Mokymo sąvokos [8, p.2]

Analizuojant 1 paveikslą galima išskirti sąvokas, kurios yra susijusios su mokymu:

- lavinimas,
- išsilavinimas,
- tobulinimas,
- persikvalifikavimas,
- kvalifikacijos tobulinimas.

Lavinimas – tai veikla, didinanti bendrąją kompetenciją [3, p.16]. T. Norberth, A. Ritz knygoje „Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys“ *išsilavinimo* sąvoka aiškinama kaip mokymosi ir mokymo procese įgytas profesinis išsilavinimas, kuris įgalina darbuotojus atlikti specialios kvalifikacijos reikalaujančias užduotis. Toje pačioje knygoje yra paaiškintos ir kitos sąvokos. *Tobulinimasis* – mokymosi priemonės pasirenkamos remiantis savo atsakomybe. Jomis yra įtvirtinamos, atnaujinamos, plečiamos ir gilinamos žinios, įgūdžiai, pažiūros ir elgsena [1, p.274-275].

Persikvalifikavimas – kvalifikacijos ir sugebėjimų, reikalingų kitai profesinei veiklai, įgijimas. Persikvalifikavimo metu įgyti sugebėjimai yra platesni nei įgyti tobulinimosi metu [1, p.274-275].

B. Leonienė teigia, kad *tobulinimasis* yra reikalingos darbuotojui kvalifikacijos suteikimas pareigoms, į kurias organizacija numato darbuotoją paskirti.

Personalo mokymas ir tobulinimas yra susiję su darbuotojo kvalifikacija, jos atnaujinimu (kvalifikacijos tobulinimas) ir keitimu (perkvalifikavimas). Kvalifikacija tai darbuotojo turimos žinios, įgūdžiai, sugebėjimai, kurias jis įgijo bazinio profesinio mokymo eigoje [9, p.102].

Webster's žodyne *kvalifikacijos sąvoka* apibrėžiama kaip tam tikrų savybių, įgūdžių, žinių, patyrimo visuma reikalinga asmeniui norint gauti tam tikrą postą, pareigas, užsiimti profesija ir t.t., šiuo atveju yra akcentuojamas ne tik specialus pasirengimas, bet ir praktinės veiklos patyrimo svarba [2, p.1099].

Y. Venna teigimu, *kvalifikacijos tobulinimas* – tai ilgalaikis mokymosi procesas, skirtas asmens ir organizacijos poreikiams tenkinti. Šis procesas turėtų apimti bazinį, pareiginį, profesinį, ir tikslinį kvalifikacinį paruošimą. Jis gali vykti įvairiai, įskaitant mokymąsi ir savarankišką mokymąsi, tačiau efektyviausias būdas tobulintis – įveikti naujus sunkumus ir atlikti sudėtingas užduotis. Kvalifikacijos tobulinimo tikslas – tenkinti žmonių tobulėjimo poreikius ir paruošti darbuotojus tenkinti būsimus reikalavimus, kuriuos organizacija kels savo personalui [8, p.1].

Tarptautinis profesijų klasifikatorius ISCO – 88 ir Europos Sąjungos atnaujinamas variantas ISCO – 88 (COM) *kvalifikacijos sampratą* apibrėžia kaip tam tikrų sugebėjimų turėjimą, atlikti darbo keliamas užduotis ar pareigas, nurodant, kad:

- 1) kvalifikacijos lygmenį nusako atliekamų pareigų ar užduočių įvairovė;
- 2) kvalifikacijos specializacija apibrėžiama reikiamomis žiniomis ar sritimi, darbo metu naudojamais įrankiais, medžiagomis, gaminamų prekių ar paslaugų rūšimi.

Kiti autoriai kvalifikaciją apibrėžia kaip tikimo, pasirengimo kuriam nors darbui laipsnį, kokybės ir rūšies pažymėjimą bei įvertinimą, darbo rūšies charakteristiką, nustatomą pagal darbo sudėtingumą, tikslumą, atsakingumą [10, p.86].

Besikeičiančios aplinkos sąlygos plečia valstybės tarnautojų kvalifikacijos reikalavimų apimtį, tai skatina valstybės tarnautojus nuolat kelti savo kvalifikaciją ir ugdyti gebėjimus, kurie užtikrintų efektyvią veiklą. Šemia darbe bus naudojamas valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo terminai, kurie yra siejami su valstybės tarnautojų tobulėjimo poreikiais bei jų įgijimu.

1.2. Mokymo bei profesinio tobulinimo svarba ir poreikis valstybės tarnyboje

Spartūs technologiniai pokyčiai, kokybės, kompetencijos ir darbuotojų dalyvavimo strateginio planavimo procese akcentavimas sąlygoja mokymosi bei tobulėjimo svarbą organizacijoje. Darbuotojo mokymas ir vystymas yra svarbi organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo sritis.

Padidėjusį mokymosi vaidmenį organizacijose įtakoja ne tik būtinybė taikyti naujas ir sudėtingas technologijas, bet ir konkurencinė aplinka. Naujų žinių įgijimas, turimų žinių gilinimas ir naujų idėjų generavimas suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą. Ši situacija lemia dvigubą abipusę organizacijos ir darbuotojo atsakomybę:

- organizacija privalo sukurti palankią aplinką, kuri skatintų ir palaikytų darbuotojų siūlomas naujoves;
- kiekvienas asmuo yra atsakingas už jo įgytų naujų žinių ir įgūdžių maksimalų panaudojimą organizacijos tikslų siekimui. Tai reiškia, kad darbuotojas turi panaudoti visas tobulėjimo proceso suteiktas galimybes [5, p.15].

Svarbus yra grįžtamąjį ryšį turintis efektas, kai gaunami rezultatai pranoksta laukiamus. Vykstant mokymo procesui, darbuotojas tampa vis labiau savarankiškesnis ir kūrybiškesnis, tai įgalina greitai ir efektyviai reaguoti į aplinkos pokyčius, naujus reikalavimus.

Profesinis mokymas tampa vis aktualesne Lietuvos valstybės valdymo tobulinimo proceso dalimi. Literatūroje yra išskiriami šie *mokymo poreikį sąlygojantys veiksniai*:

- politinės ir ekonominės reformos;
- pokyčiai valstybės institucijų valdyme;
- Valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimas;
- nuolatinis ir vis spartėjantis žinių bei informacijos bazės plėtimasis;
- naujų technologijų diegimas;
- nuolatinis ekonominis spaudimas dirbti efektyviau ir ekonomiškiau;
- sąsajos tarp kvalifikacijos, kompetencijos bei karjeros ir atlyginimų lygio [11, p.48].

Atsižvelgdama į šias tendencijas, Europos Komisijos reikalavimus stiprinti administracinę struktūrą bei gebėjimus, Lietuvos Respublikos Vyriausybė vienu iš prioritetų, efektyvinant valstybės institucijų darbą, pripažino valstybės tarnautojų profesinį mokymą, kurį neišvengiamą daro ne tik instituciniai pokyčiai, bet ir teisinių aktų reikalavimai.

Būtų galima paminėti šias reformas ir naujas politikos kryptis, dėl kurių atsiranda mokymo poreikių. Pirmiausiai tai Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme įvardinti valstybės tarnautojų pareigybių lygiai ir kategorijos, atrankos metodai, pareigų paaukštinimo tvarka, tarnybinės veiklos vertinimo procedūra, įstatymo numatomos valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo nuostatos. Antra kas skatina valstybės tarnautojus mokytis, tai įvykdytos ir dar ruošiamos

vykdyti regioninės administracinės reformos ir su tuo susijusi nauja savivaldybių kompetencija. Bandomos įdiegti kovos su korupcija tendencijos, bei valdžios priartėjimas prie žmonių, t.y. visuomenės informavimo stiprinimas. Orientavimosi į paslaugas politika – norima siekti, kad administravimo institucijos būtų labiau orientuotos į paslaugas, ypatingas dėmesys čia yra atkreipiamas į statutinius valstybės tarnautojus (pvz., policijos ir muitinės pareigūnai, pasienio apsaugos pareigūnai). Trečia, kad Lietuvai tapus pilnateise Europos Sąjungos nare, privalu išmanyti ir Europos Sąjungos viešojo valdymo subtilybes.

Mokslininkai, besigilinantys į valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo problemas, pastebi, kad *valstybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas tampa svarbus dėl tokių priežasčių:*

- valstybės tarnautojams keliama aukšti reikalavimai, kuriuos galima įvykdyti tikrai tobulinant valstybės tarnautojų gebėjimus ir keičiant jų nuostatus bei motyvaciją;
- valstybės tarnautojų skaičiaus mažinimas reikalauja, kad likusieji asmenys valstybės tarnyboje įgytų įvairesnių gebėjimų, užtikrinančių kokybišką veiklą;
- Lietuvos narystė Europos Sąjungoje, sieja Lietuvos viešąjį administravimą su Europos Sąjungos viešuoju administravimu, todėl reikia išmanyti ne tik savo šalies valstybės tarnybos sistemą, bet ir Europos Sąjungos viešuosius valdymo aspektus;
- vyksta nuolatiniai valstybės tarnybos organizaciniai ir techniniai pertvarkymai, o tai iškelia sistemingo mokymosi ir naujų gebėjimų bei nuostatų įsisavinimą;
- nuolatinis visuomenės dėmesys valstybės tarnybai reikalauja, kad visų lygių valstybės tarnautojai sugebėtų efektyviai planuoti savo veiklą ir strategiškai mąstyti;
- į valstybės tarnybą priimami asmenys turi susipažinti su darbo valstybės tarnyboje specifika ir teisine aplinka, juos priimančių institucijų ar įstaigų veiklos ir pareigybei keliamų reikalavimų specifika [12, p.16].

Profesinio mokymo svarba ir poreikis gali būti vertinami dviem pozicijomis: organizacijos ir paties valstybės tarnautojo. Organizacijos atveju darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas yra vadovų bei institucijos pareiga, nes tai užtikrina sėkmingesnę, efektyvesnę, ekonomišką darbą bei darbingesnę organizacijos atmosferą [11, p.48]. Valstybės tarnautojui profesinis mokymas yra pareiga bei teisė, apibrėžta įstatymu, bei spartesnės karjeros ir didesnio atlyginimo garantas.¹

¹ Valstybės tarnybos įstatymo 20 straipsnio 10 dalis, 21 straipsnio 4 dalis, 25 straipsnis.

Daug dėmesio šiems faktoriams yra skiriama Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme, kuris skirsto visus nuolatinius valstybės tarnautojus į keturias kategorijas pagal jų išsilavinimo lygį². Įstatymas aiškiai nurodo sąsajas tarp konkrečios pareigybės, reikalingos kvalifikacijos ir atlyginimo koeficiento.

E. Gustas nurodo, kad valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo poreikiai skiriasi priklausomai nuo vykdomų pareigų bei funkcijų, išskirdamas keturias valstybės tarnautojų grupes:

- *aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojai* (įstaigų vadovai, jų pavaduotojai, departamentų direktoriai). Jie tiesiogiai atsakingi už valstybės politikos programų įgyvendinimo rengimą, jų realizavimą bei išteklių valdymą. Todėl šios grupės valstybės tarnautojų mokymas turėtų būti orientuotas į sisteminio mąstymo ir naujų vadybinės veiklos standartų įsisavinimą;
- *naujai į valstybės tarnybą priimti tarnautojai*, jų mokymai turėtų apimti viešojo administravimo sistemos funkcionavimą (taisykles ir procedūras), efektyvaus norminių aktų taikymo praktikoje lavinimą;
- *valstybės tarnautojai atsakingi už personalo valdymą*. Šiems tarnautojams yra privalu išmanyti žmogiškųjų išteklių valdymo valstybiniame sektoriuje specifiką, pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo bei ugdymo teorijas, suvokti darbuotojų veiklos motyvacijos esmę, gebėti planuoti ir koordinuoti personalo kvalifikacijos tobulinimą;
- *tarnautojai besiruošiantys dirbti Europos Sąjungos institucijose*. Ši tarnautojų grupė privalo išmanyti Europos Sąjungos teisyną, Sąjungos institucijose taikomas teisės aktų rengimo bei priėmimo procedūras, derėjimosi meną [13, p.66].

Praėjus daugiau kaip keturiolikai metų nuo Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo yra pasiekta nemaža pažanga valstybės tarnautojų mokymo srityje. Vykdoma viešojo administravimo reforma ir ugdomi valstybės tarnautojų administraciniai gebėjimai. Lietuvos narystė Europos Sąjungoje skatina ir įpareigoja valstybės tarnautojus intensyviai siekti naujų žinių ir ugdyti atitinkamus įgūdžius, kad valstybės valdymo sistema galėtų adaptuotis naujoje politinėje, ekonominėje ir socialinėje aplinkoje. Yra siekiama sukurti integruotą, gerai valdomą centrinės ir vietinės valdžios tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą ir ją plėtoti. Be to, kadangi Europos Sąjungoje vyksta nuolatinis teisės aktų tobulinimas, keičiasi situacija vidaus rinkoje, valstybės tarnautojams reikalingas reguliarus žinių atnaujinimas bei kvalifikacijos tobulinimas.

² Valstybės tarnybos įstatymo 7 straipsnio 1 dalis išskiria keturis valstybės tarnautojų pareigybių lygius:

- 1) A lygio – pareigybės, kurioms būtinas aukštasis magistro (aukštasis universitetinis) arba jam prilygintas išsilavinimas;
- 2) B lygio – pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip aukštesnysis (aukštasis neuniversitetinis) išsilavinimas;
- 3) C lygio – pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija;
- 4) D lygio – pareigybės, kurioms nebūtinas vidurinis išsilavinimas.

Ekonominiai globalizacijos procesai sąlygoja naujų vadybinių gebėjimų, sisteminio mąstymo ugdymo viešajame administravime svarbą. Naujoji viešojo administravimo samprata akcentuoja veiklos standartų ir efektyvumo vertinimo reikšmę viešojo administravimo struktūrose [10, p.84].

Organizaciniai ir techniniai pertvarkymai reikalauja, kad valstybės tarnautojai siektų naujų gebėjimų ir vadybinių žinių, kurias pritaikytų praktikoje. Kartu su didėjančiais reikalavimais valstybės tarnautojų profesionalumui didėja ir tarnautojų asmeninių savybių ir etinių nuostatų svarba. Didelį vaidmenį šiuose procesuose vaidina valstybės tarnautojų mokymas bei mokymo programų sudarymas.

Apibendrinant galima teigti, kad tiek išoriniai veiksniai (politinės reformos, globalizacijos procesai), tiek ir vidiniai (socialinės, ekonominės, institucijų, organizacijų reformos ir teisinių aktų pertvarkymai) didina valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikį.

2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO PROCESAS

Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesas yra naudingas ir valstybės tarnybos institucijoms, ir jų darbuotojams. Valstybės tarnybos institucijų pagrindinis tikslas yra teikti efektyvias paslaugas piliečiams ir laikui bėgant vystytis. Valstybės tarnautojas, kaip individualus asmuo, turėtų ieškoti savirealizacijos ir tobulėjimo galimybių, tiesiogiai pritaikyti įgytas naujas žinias ir patirtį savo darbo vietoje, siekti pripažinimo, pasitenkinimo darbu ir tokiu būdu atrasti galimybę kilti karjeros laiptais [5, p.16].

Literatūroje yra nurodyta tokia galima nauda valstybės tarnybos institucijai vykdančiai mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą:

- didėja efektyvumas ir našumas, nes kvalifikuoti ir labiau motyvuoti valstybės tarnautojai dirba geriau, imasi daugiau gebėjimų reikalaujančių užduočių ir jas našiau vykdo;
- mažėja būtinybė nuolatinei kontrolei, nes tam tikra kompetencija ir sprendimų priėmimo glimybės deleguojamos valstybės tarnautojui;
- gerėja darbo ir teikiamų paslaugų kokybė;
- didėja valstybės tarnautojų motyvacija, kyla moralė – kuriamas palankus darbo klimatas, skatinantis valstybės tarnautojus išnaudoti visas savo galimybes;
- skatinamas lankstumas ir tobulėja mokymosi kultūra;
- mažėja sąnaudos dėl neefektyvumo ir nežinojimo. Kvalifikuoti ir motyvuoti valstybės tarnautojai nuolat analizuoja savo darbą, stengdamiesi mažinti sąnaudas ir nuostolius;
- labiau patenkinti organizacijos paslaugų gavėjai – piliečiai, nes valstybės tarnybos institucija tampa į juos orientuota ir efektyviai derina piliečių poreikius su savo veiklos efektyvumu.

Valstybės tarnautojams mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo procesas leidžia ne tik kopti karjeros laiptais užtikrinant savo materialinę gerovę, bet ir suteikia sąlygas saviraiškai ir visuotiniam pripažinimui:

- įgyjami nauji įgūdžiai;
- daugiau galimybių kilti karjeros laiptais;
- daugiau galimybių susidoroti su darbo problemomis;
- padidėja valstybės tarnautojo motyvacija [5, p.15-16].

J.A. Buford Jr., ir J.R. Lindner teigia, kad mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesas yra sėkmingas ir efektyvus tada, kai vyksta nuosekliai, sistemingai nepertraukiamai. Jis turi būti sisteminis ir apimti mokymo poreikių nustatymą, mokymą ir jo įvertinimą [14, p.323]. B. Melnikas nurodo, kad

darbuotojų ugdymą reikia suvokti kaip sistemą, kuri besivystydama galėtų daryti teigiamą ir kryptingą įtaką socialinei, politinei, ekonominei, technologinei pažangai adekvačiai globalizacijos, tarptautinio bendradarbiavimo plėtojimo bei žinių visuomenės idėjų sklaidos galimybėms [15, p.46].

2.1. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso sandara

Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso kūrimas susideda iš institucijos/organizacijos praeities patirties apibendrinimo ir ateities poreikių nustatymo. Vertinant institucijos/organizacijos darbuotojus nustatomas esamas užduočių atlikimo lygis, kuris yra lyginamas su dabartiniam momentui nustatytais užduočių atlikimo standartais ar reikalavimais. Nustatant būsimus institucijos/organizacijos darbuotojų kompetencijos ir kvalifikacijos poreikius, analizuojami institucijos/organizacijos plėtros procesai ir naujai ateityje iškilsiančios kompetencijos (kokias užduotis darbuotojai turės atlikti, kokie bus užduočių atlikimo standartai ir reikalavimai). Esantys užduočių atlikimo neatitikimai, susiję su darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijos stoka, yra pašalinami organizuojant darbuotojų mokymus.

Literatūroje yra teigiama, kad žmogiškieji ištekliai yra svarbiausias veiksnys, užtikrinantis organizacijos gyvavimą ir vystymąsi, konkurencinį pranašumą, veiklos efektyvumą, todėl yra svarbu vystyti ir mokyti žmogiškuosius išteklius. G. Dessler, D.J. Cherington nurodo, kad išskirtinė darbuotojų kompetencija pasiekama išplėtojus jų gebėjimus [7, p.33; 16, p.3]. Valstybės tarnautojas yra svarbiausias išteklius, padedantis siekti rezultatų valstybiniame sektoriuje. Todėl yra svarbu plėtoti ir ugdyti valstybės tarnautojų įgūdžius, kad būtų galima įvykdyti dabartinius ir būsimus valstybinio sektoriaus uždavinius. Valstybės tarnautojų mokymo sėkmę lemia mokymo programos ir jų tobulinimas.

Daugelis teorinių literatūros šaltinių, nagrinėjančių mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso sandarą, įvairiai išskiria šio proceso etapus. Gali būti išskiriami keturi ir penki etapai. Penki etapai yra išskiriama tuomet, kai mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso projektavimas ir įgyvendinimas yra išskiriami atskirai. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą sudaro tokie etapai:

1. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikio analizė,
2. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso tikslų nustatymas,
3. Mokymo kvalifikacijos tobulinimo proceso projektavimas,
4. Mokymo kvalifikacijos tobulinimo proceso įgyvendinimas,
5. Įvertinimas³ [17, p.1].

Kiekvienas iš čia išvardintų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso etapų turi jam būdingą logišką seką.

³ Toks mokymo ir vystymo proceso modelis buvo siūlomas taikyti vykdant „Dvynių“ projektą remiamą PHARE fondo. Projekto tikslas buvo tobulinti viešojo administravimo institucijų ir valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus.

Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikio analizė – tai pirmas žingsnis, nustatantis atotrūkį tarp turimų ir reikiamų žinių bei kvalifikacijos ir esamo bei pageidaujamo darbo atlikimo lygio. Ši analizė apima visą instituciją/organizaciją. Mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikį parodo darbo trūkumai ar problemos, kurios neleidžia darbuotojui ar institucijai/organizacijai siekti tikslų. Nustatant mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikį reikia žinoti ar mokymas yra būtinas ir kokią mokymo pobūdį reikės taikyti mokant [4, p.103].

Yra išskiriami trys darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių analizės lygiai: organizacijos analizė, operacijų analizė ir asmeninė darbuotojo analizė. Kiekvienas lygis apima konkretesnius priežasčių nustatymo ir jų šalinimo būdus.

Organizacijos analizė parodo organizacijos silpnas vietas, kurias galima sustiprinti mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo procesu. Operacijų analizė padeda nustatyti mokymosi turinį, kokios žinios ir įgūdžiai yra reikalingi.

Asmeninė darbuotojo analizė padeda nustatyti, kaip konkretus darbuotojas susidoroja su jam paskirtomis užduotimis ir kaip tai būtų galima patobulinti [5, p.17]. Šios analizės rezultatai parodo, kokių žinių ir įgūdžių trūksta ir kokią efektyviausią mokymosi būdą pasirinkti.

Analizuojant mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius valstybiniame sektoriuje yra išskiriami keli mokymo poreikių analizės lygiai (1 lentelė).

1 lentelė. **Mokymo poreikių analizės lygmenys valstybiniame sektoriuje** [17, p.6]

<i>Mokymo poreikio analizės lygmuo</i>	<i>Mokymo poreikio analizę lemiantys veiksniai</i>
<i>Visa administracija</i>	Vyriausybės bendrosios politikos kryptys ir horizontalios reformos, bendroji įstatyminės bazės ir technologijų plėtra, tarptautinės plėtros poveikis valstybės valdymui (Europos Sąjungos teisės <i>acquis communautaire</i> įgyvendinimas).
<i>Organizacija (ministerija/žinyba)</i>	Sektorių politikos kryptys ir plėtros programos, konkrečių įstatyminės bazės elementų ir technologijų plėtra, Europos Sąjungos sektorių politikos kryptys.
<i>Darbo grupė (skyrius/profesinė grupė)</i>	Kokybė ir produktyvumas, nauji darbo metodai ir standartai.
<i>Asmuo</i>	Supažindinimas su organizacija, darbo išmanymas, profesinis tobulėjimas, karjeros raida, pasirengimas pokyčiams.

Svarbus veiksnys atliekant mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių analizę yra vyriausybių programos ir valstybinio sektoriaus kvalifikacijos tobulinimo nacionalinės programos, tačiau reikia

atsižvelgti ir į tokius dalykus kaip prastų darbo rezultatų problemos, diegiami pokyčiai, priimami nauji valstybės tarnautojai, karjeros planavimas, specifinių profesinių įgūdžių nustatymas.

Pirmoji valstybės tarnybos žmoniškųjų išteklių tobulinimo pakopa – nustatyti, kokių darbuotojo įgūdžių reikia, kad būtų tenkinami konkretūs institucijos ilgalaikiai ir dabartiniai reikalavimai atsižvelgiant į institucijos strateginius planus ir pareigybių reikalavimus.

Atliekant valstybės tarnautojo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių analizę, reikia išnagrinėti du elementus:

- pareigybės reikalavimus,
- asmeninę kvalifikaciją ir norus [17, p.7].

Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso tikslų nustatymas yra kitas žingsnis po mokymo poreikių analizės. Apibrėžti tikslai parodo, kokie pokyčiai turi būti pasiekti sėkmingai pabaigus mokymosi programą. Mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo tikslai yra apibrėžiami kaip darbo lygio, kurį turi pasiekti valstybės tarnautojai, kad būtų laikomi kompetentingi ir vertinami kaip specialistai, apibūdinimai.

Tikslų išskyrimas padeda nukreipti mokymosi procesą reikiama linkme ir gauti didžiausią naudą. Svarbu paminėti ir tai, kad tai leidžia nustatyti mokymo programos efektyvumą. Tikslai gali būti:

- instrukciniai – nurodoma, kas turi būti apmokytas;
- organizacijos arba departamento – nurodoma, kokio poveikio organizacijos rezultatų tikimasi;
- asmeniniai valstybės tarnautojo tobulinimo tikslai – parodoma, kokią poveikį tai turi valstybės tarnautojo elgsenai, jo motyvacijai ir aukštesnių rezultatų siekimui [5, p.17].

Tikslų nustatymas ir paaiškinimas valstybės tarnautojui padeda suprasti, ko iš jo tikimasi, todėl pagerėja motyvacija mokytis ir tobulėti ta kryptimi, kurios labiausiai reikia institucijai. Jeigu mokymosi proceso metu pasiekiami visi tikslai, tai įgalina nustatyti mokymo programos veiksmingumą, gautą naudą ir trūkumus. Šie faktoriai padeda apibrėžti mokymo programos veiksmingumo vertinimo kriterijus. Tikslų išskyrimas padeda parinkti reikiamus mokymo programos metodus.

G. Dessler teigimu tikslai apibūdina, į ką turi būti nukreiptos besimokančiojo ir mokytojo pastangos bei kokiais kriterijais vadovautis vertinant mokymo programos veiksmingumą.

Proceso projektavimas ir įgyvendinimas apima konkrečių mokymo metodų parinkimą, išankstinių jų veiksmingumo nustatymą, pasitelkiant praktinius patyrimus ir įgyvendinimą. Visa tai sudaro mokymo programą, konkrečių veiksmų planą. Mokymo programa turi būti ne atsitiktinė, ji turi atitikti organizacijos bendrą strategiją ir integruotis į testinio žmonių mokymo ir vystymo procesą. G. Dessler nurodo, kad profesionaliai parengti mokymo programos elementai užtikrina mokymo kokybę ir efektyvumą [7, p. 157].

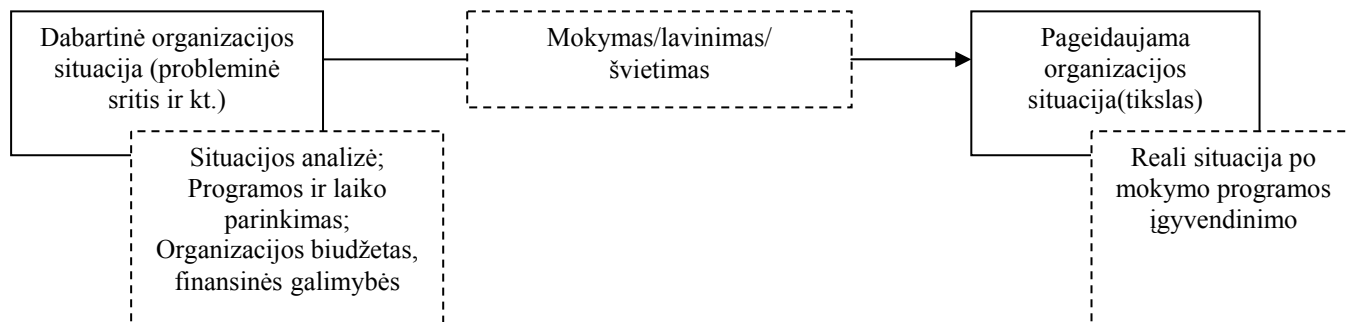
Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso rezultatų įvertinimas parodo mokymo programos veiksmingumą ir efektyvumą. Vertinant nustatomi kriterijai, kuriais vadovaujantis yra nagrinėjami gauti rezultatai. Kriterijus apibrėžti padeda mokymo tikslai ir naudotos mokymo programos. G. Dessler ir J.M. Shafritz, D.H. Rosenbloom, N.M. Riccucci, K.C. Naff bei A.C. Hyde išskiria keturias mokymo rezultatų kategorijas:

1. *Reakcija*. Įvertinama, kaip besimokantieji patys vertina mokymo ciklą, ar jiems tai patiko ir kokios naudos gavo;
2. *Žinojimas*. Parodoma, kokie principai buvo įsisavinti, kaip jie buvo suprasti. Ar valstybės tarnautojas įgijo reikiamų įgūdžių ir ar pasiekti nustatyti tikslai?
3. *Elgesys*. Atskleidžiama, kaip pasikeitė valstybės tarnautojo elgesys po mokymo programos ciklo. Ar jis sutampa su lauktu elgesio pokyčiu?
4. *Rezultatai*. Nagrinėjami gauti rezultatai ir jų tapatinimas su lauktais. Čia daugiau analizuojamas darbo efektyvumo didėjimas, kaštų mažinimas, efektyvumo didinimas ir pan. [7, p.157; 6, p.323].

Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso rezultatų įvertinimas yra sudėtingas, nes yra sunku kiekybiškai išmatuoti bendrą mokymo programos veiksmingumą. Nustatyti valstybės tarnautojo pakitusį elgesį, kurį sąlygojo mokymas, nelengva. Todėl nustatant mokymo efektyvumą, galima pasikliauti pokyčių tendencijomis organizacijoje bei pakitusiu darbo efektyvumu.

Mokslinėje literatūroje siūloma viešosioms institucijoms taikyti mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą, kurį sudaro keletas sudėtinių dalių (2 pav.). Siūloma atlikti mokymo proceso analizę, kuri gali būti strateginė, organizacinė ir individuali, parinkti mokymo tipą bei laiką (trukmę ir apytikres datas), atsižvelgti į turimas lėšas. Situacijos analizės metu turėtų būti suformuluojamas ir pats tikslas, kurio siekiama mokant darbuotojus. Tikslų suformavimas yra vienas iš pagrindinių planavimo proceso etapų.

Galutinė reali situacija (individuali ar organizacinė) po mokymo programos įgyvendinimo beveik visada skirsis nuo pageidaujamos, kad tiek iki mokymo, tiek ir paties mokymo metu darbuotojai dalijasi patirtimi, įgyja naujų žinių bei įgūdžių, kurių neturėjo situacijos analizės metu. Mokymo programa turėtų būti vertinama vykdymo metu, o svarbiausia – po jos įgyvendinimo. Toks vertinimas suteikia galimybę taisyti egzistuojančią profesinio mokymo programą bei planuoti tolesnį darbuotojo tobulinimą.



2 pav. Profesinio mokymo procesas [11, p. 49].

Atliekant trijų lygių analizę, objektyviai įvertinama, kas būtina, o kas pageidautina. Tai leidžia organizacijai sutaupyti lėšų ir ji nenukenčia. M. Van Wart, N.J. Cajer ir S. Cook taip pat nurodo tris analizės lygius:

- individuali analizė (personalo skyriai privalo išsiaiškinti stipriąsias ir silpnąsias darbuotojų puses įvertinant jų darbingumą ir našumą, darbuotojas taip pat turi įvertinti savo mokymosi poreikį),
- organizacinė analizė (įtraukia skirtingus organizacijos lygius, darbinės grupės ar visą organizaciją, lyginamos senosios ir naujosios mokymo programos analizuojant užduotis ir įgūdžius),
- strateginė analizė (orientuojasi į tai kokių mokymų gali prireikti organizacijai ar individui ateityje) [18, p.71-72].

Visuose mokymo lygiuose už mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą yra atsakingi personalo skyriai ar departamentai, už individualų lygį atsakingi yra ir darbuotojai. Individualiame lygyje yra naudojami karjeros ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių lentelės, mokymo programos ir pan. Organizaciniame lygyje nustatomi mokymo poreikiai, parenkamos mokymo programos, laukiami rezultatai. Strateginiame lygmenyje nustatomi organizacijos požūriai, atliekamos personalo planavimo prognozės [18, p.74-94].

Analizės procesas pradedamas nuo strateginių poreikių įvertinimo, tokio vertinimo rezultatai parodo ilgalaikes organizacijos bei darbo rinkos kelerių metų plėtros tendencijas, jos nereikia nuolat kartoti, rengiant naujus mokymo ciklų planus. Tokiu atveju už situacijos analizę yra atsakingi personalo skyriaus darbuotojai kartu su aukščiausia organizacijos vadovybe.

Atliekant analizę išsiaiškinama:

- organizacijos politikos vertinimas bei prioritetų pokyčiai;
- darbo rinkos pokyčiai ir personalo prognozės;
- valstybės bendrosios politikos pokyčiai;
- organizacijos bendrosios aplinkos bei darbuotojų nuomonių analizė [11, p. 49].

Mokslinėje literatūroje yra teigiama, kad *organizacinę analizę* galima atlikti keliais metodais:

1. Bendroju metodu, kai surenkami dideli kiekiai informacijos apie organizaciją bei jos veiklą, o mokymo planavimas yra viena iš daugelio tokio tyrimo priežasčių;
2. „Probleminiu“ metodu, kai renkama informacija apie konkretų skyrių ar pareigybių grupę, kur buvo aptikta problema.

Metodų palyginimas pavaizduotas 2 lentelėje.

2 lentelė. **Organizacinės analizės metodai** [11, p. 49]

<i>Metodas</i>	<i>Bendrasis metodas</i>	<i>„Probleminis“ metodas</i>
<i>Įgyvendinimo etapai</i>	Planavimas; Aiškinimas; Įvertinimas/ atestacija; Rezultatų analizė;	Problemos apibrėžimas; Pasiruošimas analizei; Duomenų rinkimas; Poreikių analizė; Analizės rezultatų įvertinimas;

Už organizacinės poreikių analizės atlikimą atsakingi personalo skyriaus darbuotojai, kitu atveju – personalo skyriaus darbuotojai kartu su „probleminių“ skyrių vadovais.

Taupant laiką ir lėšas, su organizacine analize gali būti daroma ir individuali poreikių analizė. Atliekant individualią poreikių analizę reikėtų atsakyti, ar mokymas/kvalifikacijos tobulinimo priemonė padės darbuotojui atsakyti į tokius klausimus:

- 1) Ar plėsti kompetenciją esamose pareigose?
 - Kokios darbuotojo pareigos?
 - Kokios žinios bus įgytos?
 - Kokie sugebėjimai bus patobulinti?
- 2) Prisitaikyti naujoje darbo vietoje?
 - Dabartinės darbuotojo pareigos (esamoji kompetencija)?
 - Kokie naujos darbo vietos reikalavimai?
- 3) Išspręsti konkrečią problemą, nesklandumus darbe?
 - Kokia problema? Apibūdinkite ją.
 - Kokia problemos dalis bus išspręsta mokymu?
- 4) Siekti karjeros?
 - Esamoji padėtis?
 - Karjeros kryptis?

5) Praplėsti savo žinias?

- Intelektualines?
- Technines?
- Praktinius įgūdžius?

Šiuo atveju atsakingas pats darbuotojas, tiesioginis jo vadovas arba personalo skyrius. Informacija individualių poreikių analizei gali būti renkama bendrosios apklausos ar interviu metodais, o taip pat kaupiama atestuojant, egzaminuojant ir pan. [11, p. 48 – 50].

Dažnai naudojamas būdas asmens mokymo poreikiams nagrinėti yra darbiniai interviu, kurių metu vadovas, viršininkas ar personalo skyriaus darbuotojas kalbasi su darbuotoju apie pareigas ir funkcijas taip sužinodamas mokymo poreikius. Interviu gali sudaryti keletas klausimų, aprėpiančių įvairius pareigybės aspektus. Yra patariama sudaryti klausimyną, kurį galima išdalinti prieš interviu, kad ir darbuotojas, ir vadovas galėtų tinkamai pasirengti interviu.

Literatūroje nėra išskirta, kokius klausimus ir problemas reikėtų aptarti per interviu, tai priklauso nuo institucijos uždavinių, tačiau yra siūloma aptarti klausimus pateiktus 3 lentelėje.

3 lentelė. **Klausimai, kuriuos reikėtų aptarti nustatant mokymo poreikį** [17, p.11]

<i>Vadovo požiūriu</i>	<i>Darbuotojo požiūriu</i>
1. Ką dirbsite ateityje?	1. Ką noriu dirbti ateityje?
2. Kas bus svarbu jūsų srityje artimoje ateityje?	2. Kas, mano nuomone, bus svarbu mano srityje kitais metais?
3. Kuriose srityse norėtumėte pagerinti savo darbą?	3. Ką noriu patobulinti?
4. Jūsų bendradarbiavimas su kolegomis ir vadovais.	4. Požiūris į bendras darbo sąlygas.
5. Kokį mokymą jums siūlome?	

Klausimynai – tai dar vienas būdas, kaip valstybės tarnautojų mokymo įstaigos gali nagrinėti valstybinių institucijų mokymo poreikius. Jeigu yra teikiamas klausimynas mokymo poreikiui nustatyti, klausimai turi būti suformuluoti taip, kad būtų susiję su ta institucija, kuriai jie teikiami.

Nustatant mokymosi poreikį taip pat yra žiūrima į valstybės tarnautojų turimą kvalifikaciją ir kompetenciją.

Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo įstaigos po įvykdytų mokymo programų surenka dalyvių pageidavimus ir atsiliepimus, kur prašoma nurodyti, kokios temos ir tolesnė informacija būtų naudinga

valstybės tarnautojams. Ši informacija taip pat gali būti panaudota planuojant valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą.

Apibendrinant mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso analizės etapus galima teigti, kad tiek vienas, tiek ir kitas apibūdintas būdas yra panašūs savo logine seka ir atliekamais veiksmais vykdant analizę. Skirtumas yra tik tas, kad jie skiriasi taikomų etapų skaičiumi, todėl skiriasi savo apimtimi arba detalumu. Tačiau būtina pasakyti, kad šio skirtumo gali ir nebūti, nes abiejų būdų mokymo ir lavinimo proceso analizės seka yra analogiška. Vykdydamos mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą institucijos atsižvelgia į savo dydį, poreikius pasirenkant proceso analizės etapus. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesas – nuolatinis, sisteminis. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso analizė yra naudinga ir valstybės tarnybos institucijoms, ir jų darbuotojams, nes yra išsiaiškinama valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo prioritetai, gerėja institucijos darbo ir teikiamų paslaugų kokybė, sutaupomos institucijos lėšos.

2.2. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rūšys ir metodai

Atlikus mokymo ir kvalifikacijos poreikių analizę ir apibrėžus egzistuojančius poreikius, problemas ir galimybes, būtina parinkti ir atitinkamą valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rūšį ar metodą. Egzistuoja daugybė mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo metodų ir rūšių, kurie yra išskiriami priklausomai nuo valdžios institucijų poreikių ir galimų resursų.

Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo metodai gali būti grupuojami į tris kategorijas:

- mokymasis darbo vietoje ar organizacijos viduje,
- mokymasis už darbo ar organizacijos ribų,
- nuotolinis mokymasis.

Prie paminėtų mokymo metodų galima priskirti ir mokymąsi, paremtą informacinėmis technologijomis, tokiomis kaip kompiuterinis mokymas, mokymasis pasitelkus Internetą (*angl., Web-based training*).

Literatūroje, analizuojančioje žmoniškųjų išteklių vadybą tiek viešajame sektoriuje, tiek ir privačiame, yra aprašyti mokymosi darbe metodai:

- *mokymas paremtas pareigybės aprašymu*, kada naujam darbuotojui yra paskiriamas patyręs toje darbo srityje vadovas, padedantis ir prižiūrintis naujo darbuotojo veiklą. Yra teigiama, kad šis metodas yra naudingas, nes jis nereikalauja ypatingų sugebėjimų ir apmokomas asmuo įgalinamas atlikti produktyvų darbą. Tačiau jeigu šis metodas yra neteisingai valdomas, gali būti daug sugaišto laiko, didelis nepatenkintų klientų ir prastai

apmokytų asmenų skaičius. Norint to išvengti, reikia pasirinkti patyrusius ir kompetentingus mokytojus. Šis metodas yra dažniausiai naudojamas praktikoje;

- *darbinės veiklos rotacija, darbo rotacija*. Šis metodas susideda iš periodiško darbuotojo perkėlimo iš vieno skyriaus į kitą arba pervedant iš vieno darbo prie kito. Darbuotojo mokymą atlieka padalinių vadovai. Darbinės veiklos rotacijos privalumas yra tas, kad paskirstoma darbinė veikla, vyksta darbuotojo tobulėjimas, didesnė motyvacija dirbti efektyviau. Taip pat yra sumažinamas darbo monotoniškumas, nes dirbant monotonišką darbą sumažėja darbuotojų motyvacija, mažėja veiklos efektyvumas;
- *patarinėjimas*, yra priskiriamas prie neformalių mokymo metodų. Patarinėjimas yra naudingas padedant naujiems darbuotojams suprasti institucijos ar vadovybės elgseną, kultūrą [6, p.225-227];
- *tobulinimo centrai* darbo vietose, kuriuose vykstantis auditorinis mokymas derinamas su kitais mokymo metodais [4, p.110].

Mokymas už darbo ir organizacijos ribų apima bet koki mokymą, kurį darbuotojas gauna ne darbo vietoje. Toks mokymas yra labiau formalus nei mokymas darbo vietoje. Šio mokymo rūšys plačiau aprašytos knygoje „Personnel management in government: politics and process“:

- *mokymasis auditorijoje*. Taikant šį metodą informacija yra pateikiama pasitelkiant vizualines priemones, organizuojant grupės diskusiją, pateikiant informaciją skaidrėse. Šis mokymo tipas yra rekomenduotinas tikslinėms mokymo grupėms. Pateikiant informaciją šiuo metodu būtina įvertinti skirtingą auditorijos žinių lygį, motyvaciją, požiūrius ir interesus;
- *grupės diskusija*. Čia informacijos pateikimo technika yra mokymo grupės įtraukimas į diskusiją ir analizės procesą pateikiant mokymo medžiagą. Grupinėje diskusijoje lyderis ar vadovas (dažniausiai tai būna asmuo vedantis seminarą) suteikia paramą ir vysto diskusiją. Šis mokymo būdas tinka aukštesnio lygio valstybės tarnautojų grupei, kai norima pasikeisti aktualia ir svarbia informacija, įgyta patirtimi sprendžiant praktinėje veikloje iškilusias problemas;
- *praktinių atvejų nagrinėjimo metodas*. Taikant šį mokymo būdą yra modeliuojamos realybę atitinkančios darbo sąlygos ir probleminės situacijos. Čia dažniausiai yra naudojama atvejo studijų technika. Besimokantieji išklauso skirtingus grupės požiūrius ir siūlymus ir bando surasti geriausią sprendimą;
- *elgsenos modeliavimas* – tai toks mokymo būdas, kai besimokantiems parodoma, kaip reikia ką nors teisingai atlikti arba koku modeliu vadovautis. Šis metodas yra taikytinas mokant vidurinėsios grandies vadovus geriau spręsti bendravimo su žmonėmis situacijas [6, p.228].

- *stažuotė* – darbuotojas yra siunčiamas pasisemti patirties ir pasidalinti jau turimomis žiniomis ir patirtimi su užsiimančiais tokia pat darbo praktika darbuotojais, giminingose organizacijose [7, p.108-110].

Nuotolinio mokymo metodai apima bet koki mokymą, kada besimokantysis ir mokytojas yra atskirti laiko ar vietos atžvilgiu. Išskiriami šie nuotolinio mokymo metodai:

- *videokonferencijos*, tai toks mokymo būdas kai mokytojai ir besimokantieji bendrauja tikrame laike nuotoliniu būdu pasitelkiant į pagalbą telekomunikacines priemones. Videokonferencijos yra naudingos tada kai mokytojo ir besimokančiųjų sąveika reikalinga, bet laiko, kaštų ir fizinės erdvės aplinkybės nesuteikia galimybių kito mokymo metodo pritaikymui;
- *mokymasis pasitelkus Internetą (angl., Web-based training)* suteikia galimybę besimokančiajam pačiam pasirinkti mokymosi laiką ir vietą. Šis mokymo metodas įgyvendinamas forumų, internetinių pokalbių (*angl., on-line chat*), laidinių ir realaus laiko dialoginių sistemų pagalba;
- *mokymasis pasitelkus kompiuterį*. Metodas įgalina greitai, efektyviai ir naudingai suteikti informaciją didelėms darbuotojų grupėms [6, p.227- 228].

Visi šie metodai yra taikomi įgyvendinant valstybės tarnautojų mokymą, švietimą ir yra išskiriamos šios mokymo rūšys:

- *pradinis mokymas*. Suteikia pradinės žinias bei informaciją apie bendrąsias administravimo funkcijas. Tai ilgalaikis mokymas, kuris gali būti tiek universitetinės programos besiruošiantiems stoti į valstybės tarnybą, tiek ir trumpesnės neuniversitetinės mokymo programos valstybės tarnautojams-stažuotojams;
- *mokymo programos, skirtos mokytis neatsitraukiant nuo darbo*. Dažniausiai būna trumpalaikės ir siūlomos įvairių lygių valstybės tarnautojams. Toks mokymas apima bendruosius administravimo dalykus, vadybą ir valdymą arba specializuotą funkcinį mokymą;
- *su konkrečiu projektu ar užduotimis susietas mokymas*. Apima ir valdymo, ir techninį mokymą, reikalingą konkrečiam specializuotam projektui įgyvendinti ar pritaikyti naujoms technologijoms diegiamoms darbo vietoje. Tai trumpalaikės mokymo programos, truncančios nuo kelių dienų iki kelių mėnesių;
- *savarankiško mokymosi programos*. Jos priklauso vien tik nuo asmeninės valstybės tarnautojo iniciatyvos, tačiau reikalingas ir organizacijos sutikimas. Programos būna ilgalaikės ir vyksta už organizacijos ribų, pvz., magistro laipsnio siekimas [11, p.50].

Be to, mokymas gali būti klasifikuojamas ir pagal tam tikrą specifiką. Knygoje „Handbook of Training and Development for the Public Sector” yra pateikiama tokia mokymo pagal specifiką klasifikacija:

- *procedūrinis mokymas* (supažindinimas su įstatymų reikalavimais, instrukcijomis, nutarimais, procedūriniais reikalavimais, pvz., naujų darbuotojų apmokymas);
- *mechaninis-techninis mokymas* (supažindinimas su techninėmis įrangos detalėmis, priežiūros reikalavimais, kompiuterine programine įranga);
- *profesinis-techninis mokymas* (akcentuojama teorija, kadangi šiuo atveju gilinamos konkrečios srities žinios, pvz., specialieji seminarai, supažindinantys su naujo įstatymo reikalavimais);
- *pagrindinių gebėjimų tobulinimas* (raštvėdyba, sugebėjimas klausyti ir kalbėti su lankytoju ar bendrauti su auditorija);
- *bendrųjų gebėjimų tobulinimas* (gebėjimas dirbti komandoje, tarpasmeninio bendravimo įgūdžių lavinimas, kūrybingumo lavinimas, derybų įgūdžiai ir t.t.);
- *vadovo gebėjimų ugdymas* (skirtas žemiausios grandies vadovams, kurie tiesiogiai susiduria su kasdieninių problemų sprendimu bei įvairių programų įgyvendinimu, taikomas neturint vadovo darbo praktikos);
- *valdymo sugebėjimų tobulinimas* (susijęs su vadovo gebėjimų ugdymo programos turiniu, tačiau čia akcentuojamos platesnės temos: programų valdymas, darbo santykiai, lyderiavimas, biudžeto ir finansų planavimas ir pan.);
- *aukštesniųjų vadovų mokymas* (plačiausias bei labiausiai į išorę orientuotas mokymas: santykiai su žiniasklaida, strateginis planavimas, lobizmas ir įstatymų leidimo procesai, politikos formulavimas ir analizė, organizacijos plėtra ir kt.);
- *darbuotojų lavinimas* (akcentuojamas ne tiek profesinių įgūdžių tobulinimas, kiek darbuotojo asmeninio/profesinio pasitenkinimo skatinimas, tai gali būti kalbų, karjeros planavimo ir kitokios įvairiausios mokymo programos) [18, p.71-72].

L. Pilotti ir S.R. Sedita nurodo šias mokymo rūšis:

- *oficialus mokymasis* (*angl., formal training*), mokymo paslaugas teikia mokymo institucija, pabaigus mokymo kursą gaunamas sertifikatas, diplomas. Oficialus mokymasis yra privalomas žiūrint iš besimokančiojo perspektyvos;
- *neoficialus mokymasis* (*angl., non-formal training*), mokymo paslaugas teikia ne mokymo institucija, sertifikatas ar diplomas yra neišduodamas. Neoficialus mokymas dažniausiai vyksta už mokymo institucijos ribų, t.y. besimokančiojo darbo vietoje. Neoficialus mokymas taip pat yra privalomas žiūrint iš besimokančiojo perspektyvos.

- *laisvas mokymasis (angl., informal learning)* mokymasis, kurį sukelia kasdieninė veikla, pvz., tokia kaip darbas. Jis nėra struktūruotas mokymosi tikslų, laiko atžvilgiu, gali būti privalomas, tačiau daugeliu atveju yra neprivalomas [19, p.30].

Paanalizavus valstybės tarnautojų mokymo rūšis ir metodus galima teigti, kad valstybės tarnautojų mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui yra siūloma taikyti platus spektras mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo metodų, kurie yra pasirenkami atsižvelgiant į valdžios institucijų poreikius ir mokymui skirtus išteklius. Tačiau svarbu pažymėti tai, kad praktinėje valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo srityje dažniausiai yra pasirenkamas mokymas už darbo ir organizacijos ribų.

3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMA

3.1. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos raida ir ypatumai

Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema yra suprantama kaip visuma tiek akademinų, tiek neakademinų, gerai valdomų valdymo institucijų, kurių veikla suprantama kaip integrali, gerai koordinuota ir siekianti nuolatinio valstybės tarnautojų visapusiško teorinio ir praktinio tobulėjimo. Šios sistemos veiklos rezultatų pagrindinės dimensijos yra valstybės tarnautojo profesinė kvalifikacija, jo kompetencija, žmogiškosios, demokratijos ir viešojo administravimo vertybės [20, p.94].

Lietuvoje valstybės tarnautojų mokymo sistema kryptingai pradėta kurti 1995 m., priėmus Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymą. Per pirmuosius penkerius nepriklausomybės metus valstybės tarnautojų mokymas buvo spontaniškas ir chaotiškas. Vyko didelė valstybės tarnautojų kaita, keičiantis politinėms jėgoms, valstybės tarnautojai neturėjo pakankamos kvalifikacijos dėl to buvo teikiamos nekokybiškos paslaugos [21, p.59].

Aukštesnių valdininkų paskyrimai dažniausiai buvo politiškai nulemti, valstybinis mokymo reguliavimas buvo ribotas. Besikuriančioje švietimo paslaugų rinkoje veikė kai kurios dar sovietiniais laikais gyvavusios kvalifikacijos tobulinimo ir mokymo įstaigos. Gausiai kūrėsi nevyriausybinių organizacijų remiamos užsienio fondų ir organizacijų. Kai kurių tyrėjų teigimu, tai buvo „laukinės“ rinkos metas, kai dominavo tie, kas galėjo mokyti užsienio kalbų, buhalterinės apskaitos, rinkodaros ir vadybos, suteikti elementarių kompiuterinio raštingumo įgūdžių. Tai patenkino tuometinį žinių poreikį šiose srityse. Tiek mokymo paslaugas siūlantiesiems, tiek jomis besidomintiems rūpėjo praktinės žinios, o ne mokymo renginių sertifikavimas, metodinės naujovės ir pan. [22, p.86; 40, p.23-15].

Tiek mokslininkai, tiek ir patys valstybės tarnautojai pripažįsta, kad Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas nesukūrė valstybės tarnybos pagal įprastinius europinius standartus, tačiau davė impulsą kvalifikacijos tobulinimo svarbai (kas yra neatsiejama nuo sistemingo mokymo) valstybinėse institucijose [22, p.86; 13, p.66]. Buvo pradėti įgyvendinti pirmieji valdininkų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo projektai, dažniausiai remiami tik užsienio institucijų ar fondų. Buvo siūlomos įdomios, tačiau Lietuvos sąlygomis nepritaikytos mokymo programos.

Poreikis teisiškai sureguliuoti valstybės tarnautojų mokymo rinką atsirado 1999 m. priėmus Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą (pirmąją redakciją). Šiame įstatyme buvo pradėti kurti valstybės tarnybos standartai, pateikiami atitinkami kvalifikaciniai reikalavimai valstybės

tarnautojams⁴. Tuo metu pradėjo didėti mokymo paklausa ir konkurencija, mokymo rinka susiskirstė į tam tikras sritis [22, p.85–86]. Be to, priėmus Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą, buvo pradėtas kurti Lietuvos valstybės tarnybos modelis, įsteigtas Lietuvos viešojo administravimo institutas. Buvo nustatytos valstybės tarnautojų mokymo turinio normos. Tuometinė Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministerija⁵ pradėjo kryptingai koordinuoti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesus, kaupti informaciją apie mokymosi planavimą, mokymo materialines sąlygas, edukacinį aprūpinimą ir mokymui skirtų finansinių išteklių naudojimą [24, p.79].

Svarbu paminėti ir tai, kad pareigybių aprašymuose buvo nustatyti kvalifikaciniai reikalavimai įvairių lygių tarnautojams. Vis dėlto ekspertai pažymi, kad praktinis šio įstatymo įgyvendinimas buvo sudėtingas dėl paties įstatymo didelės apimties, didelio detalizuotumo – įstatymas turėjo per 60 prieštaravimų tarp įstatymo atskirų straipsnių, taip pat įstatymo nuostatos prieštaravo kai kuriems kitiems įstatymams [25, p.8]. 2000 m. pradėjus vykdyti PHARE finansuojamą „Dvynių projektą“, pradėtas sistemingas valstybės tarnautojų mokymas. 2001 m. buvo parengtos pirmosios įvadinio mokymo, tęstinio kvalifikacijos tobulinimo ir aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programos. Tačiau tada dar nebuvo suformuota valstybės tarnautojų mokymo strategija, nesukurta mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, nebuvo užtikrinta valstybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūra, nefunkcionavo valstybės tarnautojų mokymo planavimo mechanizmas, mokymo finansavimas vykdytas, neturint aiškių prioritetų [13, p.66].

2002 m. buvo priimtas Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas, kuriuo buvo sunormintos ir sureguliuotos atsiradusios Valstybės tarnybos įstatymo spragos [26]. Pradėta racionalizuoti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, susiejant ją su kasmetiniu tarnybinės veiklos vertinimu ir karjeros planavimu. Ši sistema susiejo valstybės tarnautojo vykdomos veiklos produktyvumą ir jo kvalifikaciją su gaunamu darbo užmokesčiu. Šio įstatymo priėmimas stabilizavo mokymo rinką. Taip pat buvo suskirstytos valstybės tarnautojų pareigybės pagal lygius ir kategorijas. Buvo pradėta kurti institucijų prisidedančių prie valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema. Pradėjo veikti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų ir valstybės tarnautojų mokymo programų mechanizmas. Jis buvo įtrauktas į bendrą teisinio reglamentavimo sistemą. Šis įstatymas numatė mokymo privalomumą,

⁴ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 9 ir 21 straipsniai.

⁵ 2000 m. spalio 17 d. Lietuvos Respublikos įstatymu Nr.VIII-2049 Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministerija buvo panaikinta nuo 2001 m. sausio 1 d. Panaikintos ministerijos funkcijos, teisės, pareigos ir turtas buvo perduotas Vidaus reikalų ministerijai, Aplinkos ministerijai, Teisingumo ministerijai ir Ūkio ministerijai. Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministerijos funkcijų paskirstymas išdėstytas 2000 m. lapkričio 8 d. Vyriausybės nutarime Nr.1388. Šiuo nutarimu Vidaus reikalų ministerijai buvo pavestos valstybės valdymo funkcijos viešojo saugumo užtikrinimo, valstybės sienos apsaugos, valstybės pagalbos esant ekstremaliai situacijai ir civilinės saugos, migracijos procesų kontrolės, viešojo administravimo ir valstybės valdymo sistemos reformos, vietos savivaldos plėtros, regionų plėtros, valstybės tarnybos sistemos kūrimo, kitose ministerijos kompetencijai paskirtose srityse.

finansavimą, buvo išskirtas 18 – 20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymas, numatyti bendrieji mokymo organizavimo principai.

Priėmus Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymą buvo daug diskutuojama, koki valstybės tarnautojų mokymo modelį reikėtų pasirinkti. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo modelis yra adekvatus valstybės tarnybos sistemos modeliui. Europoje yra išskiriami trys pagrindiniai valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo modeliai, jie pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo modeliai Europos šalyse [22, p.30]

<i>Modelio pavadinimas</i>	<i>Modelio požymiai</i>	<i>ES valstybės</i>
<i>Mišrus</i>	Visas valstybės tarnautojų mokymas atiduodamas rinkai	Švedija, Olandija, Estija
<i>Decentralizuotas</i>	Nustatomos tam tikros kompetencijos, kurių ugdymas perduodamas rinkai, ir kitos kompetencijos, kurioms lavinti naudojamos pagrindinės mokymo institucijos	<i>Postų sistemos šalys:</i> Suomija, Danija, Didžioji Britanija
<i>Centralizuotas</i>	Visas valstybės tarnautojų mokymas yra centralizuotas ir vykdomas specializuotose mokymo institucijose	<i>Karjeros sistemos šalys:</i> Austrija, Belgija, Graikija, Prancūzija, Vokietija

Lietuvos valstybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas labiau atitinka Danijoje, Suomijoje ir Didžiojoje Britanijoje praktikuojamą valstybės tarnautojų modelį, kuris yra adekvatus „nuopelnais“ pagrįstos valstybės tarnybos modeliui. Jo skiriamieji bruožai yra tie, kad egzistuoja pagrindinė mokymo institucija, minimalus teisinis reglamentavimas, dalinis valstybės finansavimas.

Taigi galima teigti, kad Lietuvoje veikia decentralizuotas valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo modelis. Tačiau valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo modelio kūrimo stadijoje teikiant pirmumą decentralizuotam modeliui, buvo svarstomi ir centralizuoto modelio privalumai. 1994 m. įvyko „JAV-Baltijos Fondo“ konferencija, kurios metu, diskusijose valdininkų mokymo klausimais buvo teigiama, kad vadovavimas mokymo ir rengimo srityje turėtų likti centrinės valdžios kompetencijai. Tai buvo grindžiama tuo, kad 19 tuometinių ministerijų ir 55 vietinės valdžios organai, veikdami savo nuožiūra ir galėdami laisvai nustatyti savo darbuotojų mokymo programas, be jokio vadovavimo ir gairių elgtųsi netinkamai. Tokiai veiklai trūktų koordinavimo, nes nebūtų panaudotos visos įmanomos priemonės. Centralizuoto modelio trūkumai buvo grindžiami tuo, kad geriausiai organizacijos poreikiai nustatomi ir patenkinami pačios organizacijos pastangomis. Esant centralizuotai sistemai, personalas turi jausti atsakomybę už

atliekamas funkcijas, įskaitant mokymą ir tobulinimą, valstybiniame ir vietinės valdžios lygmenyje. Visos tuo metu kilusios diskusijos buvo grindžiamos visuomenės lūkesčiais, nukreiptais į valstybės institucijų veiklą [27, p.12-13].

A. Velička ir A. Minkevičius teigia, kad valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos raida tiesiogiai priklauso tiek nuo santykinai išorinių sistemos atžvilgiu politinių, ekonominių, socialinių, technologinių, kultūrinių, komunikacinių pokyčių, tiek ir nuo pačios sistemos vidinės būklės: akademinų, neakademinų institucijų išsivystymo lygio, valdymo institucijų, reguliuojančių ir/ arba koordinuojančių sistemą būklės, valstybės tarnautojų profesinio pasirengimo, valstybės tarnautojų vertybinių orientacijų bei jų veiklos aplinkos [20, p.100; 28, p.45].

Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemai šiuo metu būdingi tokie požymiai:

- yra veikianti *teisinė bazė*, reguliuojanti valstybės tarnautojų mokymą (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, Valstybės tarnautojų mokymo strategijos 2002 – 2006 m. nuostatos ir šių nuostatų įgyvendinimą reglamentuojantys vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymai Nr. 339-341.);
- funkcionuoja valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo *įstaigų tinklas*, kurį sudaro Lietuvos viešojo administravimo institutas ir specializuoti žinybiniai mokymo centrai, įsteigti ministerijų arba kitų valstybinių institucijų. Šalia jų veikia universitetiniai kvalifikacijos tobulinimo padaliniai;
- parengtos ir įgyvendinamos tikslinės valstybės tarnautojų *mokymo programos*;
- pareigybių aprašymuose nustatyti *kvalifikaciniai reikalavimai* įvairių lygių tarnautojams;
- veikia nuostata, kad kiekvienam valstybės tarnautojui būtina *periodiškai atnaujinti* ir įtvirtinti savo profesines žinias ir įgūdžius, savarankiškai lavintis;
- nustatyti *prioritetiniai mokymo tikslai* ir prioritetinės valstybės tarnautojų *mokymo grupės*;
- atsiranda *naujos mokymo formos*, įvairesnė tampa šiuolaikinio mokymo metodika, pagrįsta interaktyviais metodais, pratybomis (*angl., trainings*), dalyvių tarnybinės patirties naudojimu modeliuojant situacijas ir keliant praktines problemas [22, p. 86].
- įstatymiškai užtikrinamas minimalus valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos *finansavimas*.⁶

⁶ Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo (Nauja įstatymo redakcija nuo 2002 m. liepos 1 d.: Nr. IX-855, 2002-04-23, Žin., 2002, Nr. 45-1708) 37 straipsnis - valstybės tarnautojų mokymo finansavimas nustato, kad valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojų mokymui valstybės ir savivaldybių biudžetuose numatomos lėšos. Jos turi sudaryti ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų.

3.2. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo problemos

Visos problemos susijusios su valstybės tarnautojų mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu pagal valdymo hierarchijos lygius gali būti skirstomos į valstybines ir institucines. Tokių lavinimo problemų identifikavimą atliko ekspertų grupė, kurią sudarė valstybės valdymo institucijų specialistai, universitetų profesoriai ir mokymo institucijų dirbančią su valstybės tarnautojais, atstovai.

Išskiriami trys valdymo hierarchijos lygiai: valstybinio valdymo, asocijuotų bei neasocijuotų lavinimo ir viešojo administravimo institucijų.

Valstybinio lygmens problemos:

- nėra parengta ilgalaikė žmogiškųjų išteklių permanentinio lavinimo sistema, kuri numatytų metodus ir būdus valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių nepertraukiamo kvalifikacijos tobulinimo idėjai įgyvendinti;
- nesuformuluoti lavinimo prioritetai pagal valstybės tarnautojų pareigybių lygius ir kategorijas;
- neužtikrinta, kad mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo galimybės būtų suteikiamos ne tik prioritetinėms valstybės tarnautojų grupėms ir kategorijoms;
- kuriamas nepakankamai geras valstybės tarnautojų įvaizdis valstybėje;
- nepakankamas valstybės ir daugumos tiesioginių vadovų dėmesys pavaldinių mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui;
- nenustatytas lavinimo sistemos dalyvių tarpusavio santykis ir atsakomybė už visos sistemos funkcionavimo patikimumą, nėra nustatyta, kad įvadinio mokymo pagrindą sudarytų formalusis mokymasis, kvalifikacijos tobulinimo – neformalusis lavinimas;
- nepasiekta, kad valdymo decentralizavimas būtų vienas svarbiausių neformaliojo lavinimo organizavimo principų.

Asocijuotų institucijų lygmens problemos:

- neskiriamas reikalingas dėmesys kvalifikacijos tobulinimo turiniui, adekvačiam valstybės tarnautojų pareigoms, naujų žinių ir įgūdžių formavimui;
- nėra bendros valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo informacinės žinių vertinimo sistemos;
- nesukurta lavinimo programų kokybės vertinimo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių analizės sistema;
- nėra mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo veiksmingumo tyrimų sistemos;
- netyrinėjama mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo įtaka valstybės tarnautojų ir institucijų veiklai;

- nepakankamai panaudojamos esamų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų galimybės ir pajėgumai.

Viešojo sektoriaus institucijų lygmuo:

- nepakankamas institucijų personalo tarnybų potencialas lavinimo uždaviniams įgyvendinti (mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiams nustatyti, mokymui planuoti, lavinimui įvertinti ir pan.). Personalo padaliniai dažniausiai atlieka tik institucijos valstybės tarnautojų registravimo, priėmimo į valstybės tarnybą (samdymo, personalo atrinkimo, konkursų organizavimo) funkcijas [29, p.36; 30, p.65-66; 31, p.89-90].

Be prieš tai išvardintų problemų, galima būtų paminėti ir šias problemas:

- apskričių administracijos ir kai kurios savivaldybės valstybės tarnautojų mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui vis dar skiria mažiau nei 1 proc., nuo valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų;
- valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimas nėra susietas su valstybės tarnautojų vertinimu.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad dabartinis valstybės tarnautojų lavinimas Lietuvoje yra ekstensyvaus pobūdžio, pagrįstas dažniausiai asmenine valstybės tarnautojo motyvacija, kuri ne visada sutampa su institucijos interesais. Tik aukščiausios kategorijos valstybės tarnautojai priskiriami prioritetinei valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo grupei. Tačiau svarbu paminėti tai, kad valstybės tarnybos reformos sėkmė didesniąją dalimi priklauso nuo vidutinės ir žemesnės grandies valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų, todėl šių gebėjimų lavinimas tampa viena svarbiausių viešojo administravimo reformos sudedamųjų dalių.

Yra sukurta ir praktiškai veikianti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, tačiau ją įgyvendinant vis dar susiduriama su įvairiomis problemomis, kurias būtina išspręsti norint užtikrinti optimalų ir kokybišką valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą.

4. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS TEISINIS REGLAMENTAVIMAS

Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą reglamentuoja šie Lietuvos Respublikos teisiniai aktai ir įstatymai:

- Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (Žin., 2002, Nr.45-1708) ir Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymo įgyvendinimo įstatymas (Žin., 2002, Nr.45-1709). Jie nustato valstybės tarnautojų mokymo sistemą, mokymo rūšis, mokymo finansavimą, mokymo organizavimo principus;
- Valstybės tarnautojų mokymo 2002 – 2006 metų strategija (Žin., 2002, Nr.71-2981) nustato prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines mokymo grupes;
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijos patvirtinimo (Žin., 2006, Nr.127-4845) nustato prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines mokymo grupes bei prioritetines valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų sritis, rekomendacijas, kurios padėtų užtikrinti efektyvesnį valstybės tarnautojų mokymą bei jų gebėjimų tobulinimą;
- Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklės (Žin., 2002, Nr.77-3311) nustato mokymo programų tvirtinimo ir mokymo organizavimo procedūras;
- Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimai (Žin., 2002, Nr.77-3310) nustato bendruosius reikalavimus mokymo programoms;
- Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos taisyklės (Žin., 2002, Nr.77-3312) nustato valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo procedūrą;
- Valstybės tarnautojų kvalifikacijos įstaigų sąrašas, patvirtintas vidaus reikalų ministro 2006 m. spalio 27 d. Įsakymu Nr. 1V-408 (Žin., 2006, Nr.130-4932).

4.1. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rūšys ir mokymo programos

Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo 36 straipsnyje yra išskiriamos šios valstybės tarnautojų mokymo rūšys:

- *įvadinis mokymas* – apibūdinantis asmenų, siekiančių tapti karjeros valstybės tarnautojais, žinių įgijimą ir įgūdžių formavimą. Čia yra nurodoma, kad įvadinis mokymas yra privaloma priėmimo į valstybės tarnybą karjeros valstybės tarnautojų

pareigoms dalis, kuri baigiasi atsiskaitymu už įvadinio mokymo turinį. Įvadinis mokymas susideda iš mokymosi pagal bendrąsias programas, kurių turinys yra vienodas visiems to paties lygio valstybės tarnautojams, ir mokymosi pagal specialiąsias programas, kurių turinį lemia konkrečių pareigų ypatumai;

- *tęstinis kvalifikacijos kėlimas* – specialių profesinių žinių gilinimas ir įgūdžių formavimas valstybės tarnautojo, institucijos ar įstaigos iniciatyva per visą tarnybos laiką einant pareigas arba siekiant aukštesnių pareigų. Tam tikra tęstinio kvalifikacijos kėlimo programų dalis yra privaloma;
- *aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų mokymas* – profesinių žinių gilinimas ir įgūdžių formavimas, siekiant aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų pareigų [32].

Valstybės tarnautojų mokymo rūšys yra susietos su specialiomis profesinėmis žiniomis, įgūdžiais bei gebėjimais, kuriuos valstybės tarnautojas turi, gali įgyti ar tobulinti. Įvadinis mokymas yra privalomas. Tokią išvadą galima padaryti remiantis komentuojamo straipsnio nuostata, kad pradėję eiti pareigas karjeros valstybės tarnautojai, kurie prieš tai nėra išklause įvadinio mokymo bendrųjų programų, per metus nuo priėmimo į pareigas dienos, privalo ją išklausyti. Įvadinis mokymas yra vienos formos – unifikuotas, jis susideda iš mokymosi pagal programas, kurių turinys visiems tos pačios kategorijos valstybės tarnautojams yra vienodas. Šio mokymo tikslas – suteikti priimtiems į karjeros valstybės tarnautojo pareigas asmenims žinių ir suformuoti įgūdžius, būtinus valstybės tarnautojui.

Įvardijama, kad yra privaloma tam tikra kvalifikacijos tobulinimo dalis, valstybės tarnautojams jau dirbantiems valstybės tarnyboje.

Kvalifikacijos kėlimas siejamas su Valstybės tarnybos įstatyme įtvirtinta pareiga „mokytiis įstatymo numatyta tvarka“ (20 str., 10 punktas) bei su atitinkama teise „į mokymą“ (21 str., 4 punktas) [32]. Kvalifikacijos tobulinimas apibūdinamas kaip tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas paties valstybės tarnautojo arba valstybės ir savivaldybės institucijos ir įstaigos iniciatyva per visą tarnybinių pareigų laiką siekiant aukštesnių pareigų [33, p.204].

Įstatymas įvadinio mokymo, tęstinio (privalomojo) kvalifikacijos kėlimo ir aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programų turinio nustatymui, mokymo programų rengimui ir tvarkymui, atsiskaitymui už mokymo programų organizavimą pasirenko vieną mokymo įstaigą – Lietuvos viešojo administravimo institutą. Kitos mokymo programos yra rengiamos ir pagal jas moko vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos.

Įvadinio mokymo, tęstinio kvalifikacijos kėlimo ir aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimus, atsiskaitymo už mokymo programas tvarką, valstybės

tarnautojų mokymo programų santykį su formaliojo mokymo programomis nustato Vyriausybė ar Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos departamentas.

Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos yra rengiamos pagal vidaus reikalų ministro nustatytus mokymo programų turinio reikalavimus. Šie reikalavimai nustato valstybės tarnautojų mokymo programų turinį ir bendruosius reikalavimus valstybės tarnautojų mokymo programoms įforminti. Reikalavimai užtikrina rengiamų valstybės tarnautojų mokymo programų atitikimą valstybės tarnybos poreikiams.

Dokumentas išskiria šias mokymo programų rūšis:

- įvadinio mokymo programos,
- kvalifikacijos tobulinimo programos, (tarp jų 18 – 20 kategorijų valstybės tarnautojų ir žemesnės nei 18 kategorijos įstaigų vadovų mokymo programos).

Dokumente yra nurodoma, kad valstybės tarnautojų mokymo programą sudaro teorinė ir praktinė dalis. Praktinė dalis turi užimti ne mažiau kaip 30 procentų mokymo programos laiko.

Įvadinio mokymo programoms yra keliami reikalavimai, susiję su Lietuvos Respublikos konstitucine sandara, viešojo administravimo sistema ir vietos savivalda, viešosios politikos sprendimų priėmimų procesais, teisės aktų hierarchija, įstatymų ir kitų teisės aktų rengimo taisyklėmis, valstybės tarnybos sistema ir jos reformos aktualijomis, Lietuvos ekonomine sistema, Europos Sąjungos institucijų sandara ir Lietuvos narystės Europos Sąjungoje aktualijomis, strateginio/programinio planavimo principais ir procedūromis bei strateginio planavimo metodika, informacinių technologijų vartojimu viešajame sektoriuje, valstybės tarnautojų profesinės etikos principais ir korupcijos prevencijos būdais bei priemonėmis. Įvadinė mokymo programa negali būti trumpesnė kaip 40 akademinų valandų.

Kvalifikacijos tobulinimo mokymo programos turi nagrinėti naujausius teisės aktus, kurie taikomi konkrečioms pareigoms, nagrinėti funkcinės viešojo administravimo reformų aktualijas, Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginius tikslus, Europos Sąjungos politikos kryptį įgyvendinimą Lietuvoje, 2007 – 2013 m. Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo veiksmų programų mechanizmą, ugdyti gebėjimus vykdyti funkcijas susijusias su Europos Sąjungos teisyno (*acquis*) įgyvendinimu ir dalyvavimu Europos Sąjungos institucijų ir įstaigų veikloje, nagrinėti profesinės etikos principus ir korupcijos prevencijos viešajame administravime būdus ir priemones, ugdyti informacinių technologijų panaudojimo įgūdžius, tobulinti strateginio planavimo įgūdžius, analizuoti sritis, kurios susijusios su žmoniškųjų išteklių valdymu viešojoje tarnyboje, ugdyti teisės aktų projektų poveikio vertinimo įgūdžius.

18 – 20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programos yra orientuotos į valstybės tarnautojų vadybinių gebėjimų ugdymą bei tobulinimą. Turi ugdyti gebėjimus būtinus: tobulinant viešąjį administravimą, stiprinant valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų ryšius su gyventojais,

tobulinant sprendimų priėmimą, komunikavimą ir bendradarbiavimą naudojant informacines ir komunikacines technologijas, dalyvaujant Europos Sąjungos institucijų ir įstaigų veikloje, siekiant efektyvaus profesinio tobulėjimo. Šios mokymo programos negali būti trumpesnės kaip 120 akademinių valandų.

Žemesnės nei 18 kategorijos įstaigų vadovų mokymo programos turi ugdyti gebėjimus, būtinus: tobulinti įstaigos vadybą, tobulinant lyderiavimą, strateginį planavimą, personalo vadybą, tobulinant sprendimų priėmimą, komunikavimą ir bendradarbiavimą naudojant informacines ir komunikacines technologijas, vykdant funkcijas susijusias su Europos Sąjungos teisyno (*acquis*) įgyvendinimu, vykdant funkcijas susijusias su regioninės raidos politikos įgyvendinimu, siekiant efektyvaus profesinio tobulėjimo. Šios mokymo programos turi būti ne trumpesnės kaip 100 akademinių valandų.

Yra nustatyti bendrieji reikalavimai valstybės tarnautojų mokymo programoms įforminti. Jie nustato, kad mokymo programose turi būti nurodyta: mokymo programos paskirtis, tikslas ir uždaviniai, modulių ir/ar temų sąrašas bei jų trukmė akademinėmis valandomis, modulių ir/ar temų eigos planą apimančių uždavinius ir dėstymo metodus. Dalomosios ir demonstruojamosios medžiagos sąrašas ir praktinių užduočių trukmė. Prie mokymo programų nurodant išsilavinimą, kvalifikaciją, darbovietę, pareigas, pridedamas sąrašas dėstytojų, kurie įgyvendins patvirtintą valstybės tarnautojų mokymo programą [34].

Valstybės tarnautojų mokymo programų turinys yra atnaujinamas, atsižvelgiant į kintančius valstybės tarnautojų mokymo poreikius, valstybės ir regioninių įstaigų pageidavimus, taip pat mokymo dalyvių pastabas.

4.2. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimas

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 38 straipsnis reglamentuoja valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimo principus. Įstatymo leidėjai numatė, kad prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes numato valstybės tarnautojų mokymo strategija. Valstybės tarnautojų mokymas organizuojamas vadovaujantis metiniais planais, nustatančiais šios veiklos prioritetus ir finansavimą. Valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą organizuoja ir už jį atsako į valstybės tarnautojų pareigas priimančios asmenys. Valstybės tarnautojų mokymo proceso organizavimo tvarką nustato Vyriausybė ar jos įgaliota institucija [32].

Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimo taisyklės, kurios buvo patvirtintos 2002 metais, nustato valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų tvirtinimo ir valstybės tarnautojų mokymo organizavimo procedūras.

Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos, kurių trukmė viršija 8 akademines valandas, teikiamos tvirtinti valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančiai įstaigai – Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos (toliau vadinama – Valstybės tarnybos departamentu). Jei mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programa neviršija 8 akademinių valandų, ji yra tvirtinama pačios valstybės tarnautojų mokymo įstaigos. Prie teikiamos tvirtinti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos Valstybės tarnybos departamentui, turi būti pateiktos dviejų atitinkamos srities kvalifikuotų specialistų (vieno – atitinkamos srities praktiko, kito – atitinkamos srities mokslininko) recenzijos apie valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos atitikimą vidaus reikalų ministro nustatytiems valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų turinio reikalavimams. Specialistai, teikiantys recenzijas, pasirenkami iš Valstybės tarnybos departamento vadovo sudaryto sąrašo. Recenzijų rengimo rekomendacijos yra pateikiamos 1 priede.

Valstybės tarnybos departamentas per 5 darbo dienas nuo valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos pateikimo dienos įvertina, ar pateikta mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programa atitinka vidaus reikalų ministro nustatytus valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų turinio reikalavimus, ir ją patvirtina arba su pastabomis grąžina koreguoti jos rengėjams (dažniausiai tai būna mokymo paslaugas teikiančios institucijos). Jeigu mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programa yra patvirtinama, tuomet ji yra įrašoma į Valstybės tarnybos departamento tvarkomą mokymo programų sąrašą ir per tris darbo dienas nuo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos patvirtinimo apie tai pranešama mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos rengėjams.

Pagal dabar galiojantį valstybės tarnautojų mokymo teisinį reglamentavimą, valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programas gali užsakyti Valstybės tarnybos departamentas, valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos. Valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos už joms parengtas mokymo programas atsiskaito iš valstybės ar savivaldybės biudžeto lėšų [35].

Remiantis valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklėmis, valstybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūrą atlieka Valstybės tarnybos departamentas ir valstybės, savivaldybių institucijos ir įstaigos arba jų paskirti asmenys, kurie stebi valstybės tarnautojų mokymo eigą valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigose. Taip pat Valstybės tarnybos departamentas gali tikrinti atskirų valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų įgyvendinimą, tikrindamas gautus nusiskundimus dėl konkrečių mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų.

Kvalifikacijos tobulinimo įstaigos kasmet iki vasario 1 dienos turi pateikti savo veiklos ataskaitas Valstybės tarnybos departamentui. Ataskaitose pateikiami duomenys apie vykdomas valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programas, mokytų valstybės tarnautojų ir mokymo dienų skaičių, valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų atsiliepimai apie valstybės

tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų efektyvumą, valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų tobulinimo perspektyvas, dėstytojų kvalifikacijos tobulinimo priemonės ir formas. Jeigu Valstybės tarnybos departamentas nustato, kad yra neužtikrinama teikiamų mokymo paslaugų kokybė, jis gali sustabdyti mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos įgyvendinimą iki tol, kol bus panaikinti trūkumai.

Valstybės tarnautojams, kurie išklausė mokymo kursus, kvalifikacijos tobulinimo įstaiga įteikia dokumentą, patvirtinantį mokymo kurso išklausymą [36, p.123].

4.3. Valstybės tarnautojų 2002 – 2006 m. mokymo strategija ir mokymo planavimas

Literatūroje yra teigiama, kad žmonių išteklių planavimo ir strateginių tikslų integracija palengvina darbuotojų judėjimą organizacijoje, leidžia numatyti būsimus darbuotojų mokymo poreikius, geriau įvertinti jų sugebėjimus, igūdžius ir tobulinti skatinimo bei kompensavimo sistemas.

Lietuvoje buvo atlikta nemažai praktinių tyrimų, kurių tikslas buvo padėti išsiaiškinti valstybės tarnautojų mokymo poreikius. Tačiau ekonominės situacijos pokyčiai, dažna vyriausybių kaita ir administracinių struktūrų reformos trukdė parengti tinkamus teisės aktus, nesudarė reikiamų sąlygų formuoti bei parengti valstybės tarnautojų mokymo strategiją [24, p.78].

E. Chlivickas teigia, kad valstybės tarnautojų mokymo strategija yra viena iš valstybės tarnybos efektyvumo didinimo sąlygų, nes ji nustato ilgalaikę valstybės tarnautojų mokymo politiką, kurios paskirtis yra užtikrinti, kad valstybės tarnautojų mokymas sudarytų tinkamas prielaidas viešojo sektoriaus institucijoms įgyvendinti iškeltus tikslus [12, p.15]. Jis pasiūlė valstybės tarnautojų mokymo strategijos kūrimo procesą vykdyti trimis etapais:

- ištirti esamą valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo būklę;
- suformuoti valstybės tarnautojų mokymo strategiją;
- įdiegti valstybės tarnautojų mokymo sistemą.

Tiriant esamą valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo būklę būtina apibrėžti valstybės tarnautojų mokymo svarbą ir vietą viešojo administravimo reformos kontekste, nustatyti problemas susijusias su valstybės tarnautojų mokymu pagal hierarchijos lygius, suformuluoti tikslus ir prioritetus

Formuojant valstybės tarnautojų mokymo strategiją reikia sukurti viziją, tikslų pasiekimo metodologiją bei misiją [31, p.88-91].

Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo būklė tiriama ir analizuojama įvairiais aspektais. Analizės proceso etapų schemos yra pavaizduotos 2 ir 3 prieduose. Strateginis tikslas turi turėti keturis bruožus: mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas turi būti susietas su aplinka, mokymas turi būti nagrinėjimas

sisteminio požiūriu, reikia įvertinti mokymo paslaugų teikimo potencialą, tikslas turi būti iškeltas visoms valstybės tarnautojų mokymo institucijoms [37, p.171] Kuriant mokymo strategiją į šiuos pasiūlymus buvo atsižvelgta ir jie buvo pritaikyti.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė vadovaudamasi Valstybės tarnybos įstatymo 47 str. pirmą dalimi 2002 m. liepos 8 d. nutarimu Nr. 1073 patvirtino valstybės tarnautojų 2002 – 2006 m. mokymo strategiją. Ši strategija nustato prioritetingas valstybės tarnautojų mokymo grupes ir prioritetingus valstybės tarnautojų mokymo tikslus bei išskiria valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo principus. Pagal šią strategiją prioritetingi valstybės tarnautojų mokymo tikslai yra: „pasirengimas vykdyti funkcijas, susijusias su Europos Sąjungos teisės (*acquis*) įgyvendinimu; pasirengimas dalyvauti Europos Sąjungos teisėkūros procese ir Europos Sąjungos institucijų veikloje; užsienio kalbų mokėjimas; kompiuterinio raštingumo Europos standarto (ECDL) įgūdžių formavimas; gebėjimų spręsti problemas, susijusias su Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų (prioritetų) įgyvendinimu, tobulinimas“ [38].

Valstybės tarnautojų 2002 – 2006 m. mokymo strategijoje yra nustatytos šios prioritetingos valstybės tarnautojų mokymo grupės:

- valstybės tarnautojai atsakingi už Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų įgyvendinimą; valstybės tarnautojai, kurie vykdė pasirengimo narystei Europos Sąjungoje funkcijas;
- 18 – 20 kategorijų valstybės tarnautojai;
- valstybės tarnautojai atsakingi už personalo tvarkymą;
- valstybės tarnautojai, pirmą kartą priimti į valstybės tarnybą konkurso būdu [38].

Taip pat yra numatoma siekti sudaryti sąlygas gerinti valstybės tarnautojų profesionalumą, sukurti veiksmingą valstybės tarnybą. Nustatyti institucijų, dalyvaujančių mokant valstybės tarnautojus, sistemą ir užtikrinti valstybės tarnautojų mokymo kokybę bei racionalų finansinių išteklių, skirtų valstybės tarnautojų mokymui, panaudojimą.⁷

Paminėtina, kad valstybės tarnautojų mokymo strategijoje mokymo formoms yra priskiriama „su einamosiomis pareigomis susijusios stažuotės, kursai, seminarai, paskaitos, tęstinės studijos aukštosiose mokyklose, nuotolinis (distancinis) mokymasis, pranešimų skaitymas mokslinėse praktinėse konferencijose, publikacijos mokslo leidiniuose. Tai galima suprasti kaip paskatą valstybės tarnautojams nuolat kelti savo kvalifikaciją.

Valstybės tarnautojų 2002 – 2006 m. mokymo strategijoje yra išskiriami tokie valstybės tarnautojų mokymo sistemos principai:

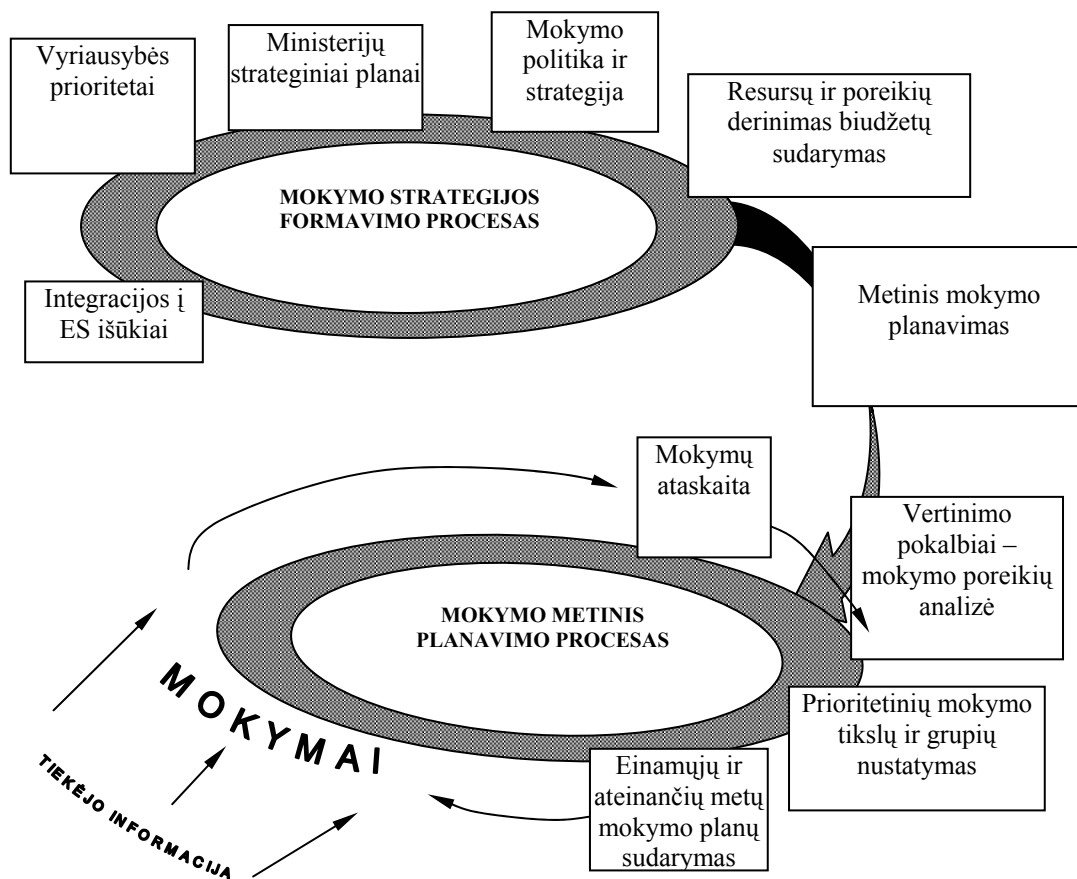
⁷ Institucijų, dalyvaujančių valstybės tarnautojų mokyme, sąrašas yra nuolat papildomas. Pradžioje buvo 8 institucijos (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašo tvirtinimo“ 2002 m. gruodžio 23 d. Nr. 598, o pagal 2006 m. spalio 27 d. Nr. 1V-408 naująją redakciją šiuo metu valstybės tarnautojai gali būti mokomi 103 mokymo paslaugas teikiančiose institucijose (žr. 4 priedą).

- *sistemiškumo principas*: valstybės tarnautojų mokymas turi būti vykdomas sistemškai ir apimti visas valstybės ir savivaldybės institucijas bei įstaigas;
- *nenutrūkstamo mokymo principas*: valstybės tarnautojų mokymas turi būti orientuotas į nuolatinį institucijų administracinių gebėjimų stiprinimą sprendžiant aktualius valstybės valdymo uždavinius;
- *finansinio racionalumo principas*: valstybės tarnautojams mokyti skiriami finansiniai ištekliai turi užtikrinti mokymo efektyvumą. [38]

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo nuostatos susieja valstybės tarnautojų mokymo planavimą su valstybės tarnautojų 2002 – 2006 m. mokymo strategija. Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklėse yra reglamentuojama, kad valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, atlikdamos valstybės tarnautojų vertinimą, kasmet nustato valstybės tarnautojų mokymo poreikius.

Valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos nustato valstybės tarnautojų prioritetines mokymo grupes pagal valstybės tarnautojų 2002 – 2006 metų mokymo strategijoje nustatytus prioritetinius mokymo tikslus ir prioritetines mokymo grupes. Vykdamas kasmetinį valstybės tarnautojų vertinimą lapkričio – gruodžio mėn. tiesioginiai vadovai pokalbių metu nustato valstybės tarnautojų mokymo poreikius. Vasario – balandžio mėnesiais valstybės ir savivaldybių institucijų personalo tarnybos apibendrina mokymo poreikius ir nustato mokymo prioritetus. Siūlomas mokymo finansavimo biudžetas ateinantiems metams.

Kasmet iki gegužės 1 dienos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos sudaro valstybės tarnautojų mokymo metinius planus, kuriuos teikia Valstybės tarnybos departamentui pagal tam tikrą formą. Ji yra įdėta 5 priede. Valstybės tarnautojų metinių mokymo planų sudarymo schema yra pateikta 6 priede. Valstybės tarnautojų mokymo strategijos ir mokymo planavimo ryšys pavaizduotas 3 paveiksle.



3 pav. Valstybės tarnautojų mokymo strategijos ir mokymo planavimo ryšys [39]

4.4. Valstybės tarnautojų 2007 – 2010 m. mokymo strategijos nuostatos

2007 – 2010 m. valstybės tarnautojų mokymo strategijos projekte yra išskiriami tokie prioritetiniai mokymo tikslai: „didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, kurie leistų valstybės tarnautojams profesionaliai ir produktyviai vykdyti tiesiogines pareigas bei sėkmingai valdyti pokyčius, atsižvelgiant į keliamus laikmečio iššūkius; kurti valstybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūros ir vertinimo sistemą“. Strateginiai mokymo uždaviniai yra: mokyti valstybės tarnautojus pagal nustatytus valstybės tarnautojų mokymo prioritetus bei įdiegti valstybės tarnautojų mokymo koordinavimo mechanizmą.

Valstybės tarnautojų 2007 – 2010 m. mokymo strategijos projekte prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai yra nukreipti į gebėjimų tobulinimą, susijusį su valstybės ir savivaldybių strateginių tikslų įgyvendinimu, pasirengimą panaudoti 2007 – 2013 m. Europos Sąjungos struktūrinę paramą, dalyvavimą Europos Sąjungos institucijų veikloje, pasirengimą pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 m., privalomojo mokymo vykdymą nurodytą Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos

įstatyme, valstybės tarnautojų gebėjimų didinimą profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje, užsienio kalbų ir kompiuterinio raštingumo įgūdžių stiprinimą.

Valstybės tarnautojų 2007 – 2010 m. mokymo strategijos projekte prioritetinėse valstybės tarnautojų mokymo grupėse yra įvardijama valstybės tarnautojai atsakingi už valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimą, atsakingi už 2007 – 2013 m. Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimą, valstybės tarnautojų tikslinės grupės, susijusios su dalyvavimu Europos Sąjungos institucijų veikloje ir su Lietuvos pasirengimu pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 m., valstybės tarnautojai kurie privalo išklaudyti tam tikras mokymo programas, valstybės tarnautojai atsakingi už personalo administravimą. [40]

Lyginant 2002 – 2006 metų mokymo strategijos ir 2007 – 2010 m. mokymo strategijos projekto nuostatas, matyti kad, 2007 – 2010 m. strategijos nuostatose įvedamos valdymo decentralizacijos nuostatos (administracinių gebėjimų tobulinimas susijęs su valstybės ir savivaldybių strateginių tikslų įgyvendinimu), taip pat yra įvedama profesinės etikos ir korupcijos prevencijos nuostatos. Yra išlikę ir keliais punktais papildytos nuostatos susijusios su Europos Sąjunga. Prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės papildomos valstybės tarnautojais, atsakingais už personalo administravimą.

4.5. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo finansavimas

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 37 straipsnis reglamentuoja valstybės tarnautojų mokymo finansavimą. Minėtame straipsnyje yra numatyta, kad valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Valstybės institucijų ar įstaigų valstybės tarnautojų ir savivaldybių tarnautojų planiniam mokymui valstybės, savivaldybių ir kituose biudžetuose, valstybės fondų ir kitų valstybės lėšų naudojimo sąmatose numatoma lėšų, kurios, palyginti su asignavimais, valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui turi sudaryti nuo 1 iki 5 procentų šių asignavimų dydžio.

Lėšos turi sudaryti ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų skirti lėšų. Ši nuostata buvo pradėta įgyvendinti nuo 2005 metų sausio 1 dienos. Iki tol institucijos privalėdavo skirti ne mažiau kaip 1 procentą valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų skirti lėšų.

Numatytas ir tam tikras apsaugos mechanizmas, skirtas apsaugoti į valstybės tarnautojų mokymą investuojamoms lėšoms. Jei mokymas trunka ne mažiau kaip 3 mėnesius iš eilės ir finansuojamas iš valstybės ar savivaldybės biudžeto, ir valstybės tarnautojas palieka valstybės tarnybą anksčiau negu po vienerių metų atsistatydindamas savo noru, pasitraukdamas vieneriems metams ar ilgiau iš valstybės tarnybos dėl asmeninių aplinkybių arba dėl tarnybinės nuobaudos -

atleidimo iš valstybės tarnybos, per 3 mėnesius nuo dienos, kurią paliko valstybės tarnybą, jis privalo kompensuoti valstybės institucijai, įstaigai ar savivaldybei su jo mokymu susijusias išlaidas [32].

Lėšos, skirtos valstybės tarnautojams mokyti, yra naudojamos teikiant pirmenybę prioritetinėms valstybės tarnautojų mokymo grupėms. Valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas valstybės tarnautojų mokymas numatomas institucijų strateginiuose veiklos planuose ir išlaidų sąmatose pagal kodą „Kvalifikacijos kėlimas 1.01.3.15“, kasmet teikiamose Finansų ministerijai [25, p.32]. Prie kvalifikacijos tobulinimo išlaidų yra priskiriama ir išlaidos stažuotėms organizuoti, seminarams, konferencijoms, kursams, pratyboms, paskaitoms rengti ir t.t. [41].

Svarbu pažymėti tai, kad nors Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas ir numato valstybės tarnautojų mokymo finansavimą, jis yra nepakankamas. 2005 metais valstybės tarnautojų mokymo finansavimas viršijo 1 procentą, tačiau pastebimi skirtumai tarp centrinio, teritorinio ir vietos savivaldos lygmens institucijų. Ministerijos valstybės tarnautojų mokymui skyrė 1,44, apskričių viršininkų administracijos – 0,72, o savivaldybių administracijos – 1,32 procento metinio valstybės tarnautojų darbo užmokesčio [30].

Siekiančių tobulinti savo kvalifikaciją valstybės tarnautojų mokymas gali būti finansuojamas iš paties valstybės tarnautojo lėšų, t.y. tarnautojai gali mokytis ir už savas lėšas.

4.6. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo įstaigos

Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos taisyklės, patvirtintos 2002 metais, nustato reikalavimus įstaigai, norinčiai teikti mokymo paslaugas valstybės tarnautojams. Yra reikalaujama:

- turėti kvalifikuotą personalą, galintį užtikrinti tinkamą įstaigos veiklą;
- turėti tinkamą materialinę techninę mokymo bazę: auditorijas, metodinę infrastruktūrą ir kitas būtinas mokymo priemones, atitinkančias mokymo programų reikalavimus [42].

Įstaigos, siekiančios teikti mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, pateikia Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos šiuos dokumentus:

- 1) prašymą (jame nurodoma įstaigos pavadinimas, kodas, adresas ir telefonas),
- 2) steigimo veiklą reglamentuojančių dokumentų kopijas,
- 3) numatytų vykdyti ar vykdomų mokymo programų sąrašą,
- 4) mokymo personalo (dėstytojų), kuris įgyvendina valstybės tarnautojų mokymo programas, sąrašą kartu su duomenimis apie jų išsilavinimą, kvalifikaciją, patirtį, darbovietę ir pareigas,
- 5) visuomenės sveikatos centro higieninės ekspertizės protokolo kopiją, kad materialinė bazė atitinka higieninius reikalavimus,

6) pažymą apie mokymo materialinę, techninę bazę.

Įstaigos, pateikusios šiuos dokumentus, yra vertinamos Valstybės tarnybos departamento. Jeigu įstaiga įvertinama kaip galinti teikti mokymo paslaugas, ji yra įrašoma į valstybės tarnautojų kvalifikacijos įstaigų tobulinimo sąrašą, patvirtintą vidaus reikalų ministro. Mokymo proceso metu Valstybės tarnybos departamentui nustačius, kad mokymo įstaiga neatitinka jai keliamų reikalavimų, jis teikia pasiūlymą vidaus reikalų ministrui išbraukti patvirtintą mokymo paslaugas teikiančią įstaigą iš patvirtinto valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašo [42].

Šiuo metu veikiančios, vidaus reikalų ministro patvirtintos ir įtrauktos į valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašą [42; 43] valstybės tarnautojų mokymo paslaugas teikiančios institucijos pateiktos 4 priede.

Viešųjų institucijų tarnautojų mokymo struktūras vienija Lietuvos viešojo administravimo lavinimo asociacija, kuri buvo įkurta 1998 m. gruodžio 9 dieną ir vienija Lietuvos neakademinio lavinimo institucijas, kurių buvo dešimt:

- Kauno Technologijos universiteto savivaldos mokymo centras;
- Lietuvos kultūros darbuotojų mokymo centras;
- Lietuvos pramoninkų konfederacijos mokymo centras;
- Lietuvos finansų ministerijos mokymo centras;
- Lietuvos viešojo administravimo institutas;
- Socialinių darbuotojų rengimo centras;
- Socialinio draudimo mokymo ir tyrimo centras;
- Užsienio kalbų mokymo centras;
- Valstybės ir savivaldybių tarnautojų centras “Dainava”;
- Muitinės mokymo centras [24, p.80].

Asociacija rūpinasi ir koordinuoja savo struktūrinių darinių mokymo, konsultacijų ir mokslinių tyrimų veiklą. Kaupia esamus lavinimo išteklius, analizuoja valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikius, taip pat bendradarbiauja su Lietuvos ir tarptautinėmis lavinimo struktūromis (pvz., NISPAcee – Centrinės ir Rytų Europos viešojo administravimo institutų ir mokyklų tinklas), valstybinėmis ir savivaldybių institucijomis, organizuoja konferencijas, probleminių, mokslinių, metodinių ir kitų klausimų aptarimus, specialius mokymus. Teikia asociacijos nariams informacinę pagalbą, juridines bei ekonomines konsultacijas.

Pagal teikiamų mokymo paslaugų apimtį Lietuvoje iš viso valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tinklo ypač išsiskiria dvi valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos: Lietuvos viešojo administravimo institutas (LIVADIS) ir Finansų ministerijos mokymo centras (FMMC), kuris turi savo filialus visuose Lietuvos regionuose [45].

Svarbiausia struktūra, įgyvendinanti strateginius viešojo sektoriaus darbuotojų mokymo uždavinius, yra Lietuvos viešojo administravimo institutas, kuris buvo įkurtas 1999 m. sausio 25 d., vykdant Europos Komisijos delegacijos Lietuvoje rekomendacijas. Šiuo metu Lietuvos viešojo administravimo institutas yra atsakingas už *horizontalųjį* valstybės tarnautojų mokymo organizavimą, t.y. už įgūdžių ir gebėjimų, privalomų visiems to paties lygio ar tos pačios pareigybės valstybės tarnautojams, formavimą. Pagrindinės šio instituto veiklos sritys yra valstybės tarnautojų mokymo koordinavimas, tęstinio ir įvadinio mokymo programų rengimas, metodinė parama įvairių lygių valdymo institucijoms, viešojo administravimo teorinių žinių ir praktinių įgūdžių perteikimas.

Vertikalųjį mokymą, kai mokymo procesas orientuojamas į specialių viešojo sektoriaus problemų analizę, organizuoja ir vykdo specialios mokymo institucijos – viešojo administravimo lavinimo asociacijos narės. Pavyzdžiui, Finansų ministerijos mokymo centras organizuoja ir tobulina valstybės finansinius, ekonominius santykius reguliuojančių institucijų ir savivaldybių institucijų specialistų mokymą bei kvalifikacijos kėlimą. Prioritetinės šio centro veiklos kryptys orientuotos į finansų sistemos valdymo, mokesčių administravimo, vidaus audito, apskaitos metodų analizę [24, p.80].

Apibendrinant valstybės tarnautojų mokymo sistemos teisinį reglamentavimą galima teigti, kad priimti visi reikalingi teisės aktai, reglamentuojantys valstybės tarnautojų mokymą. Valstybės tarnautojų mokymui yra užtikrinamas minimalus valstybės finansavimas. Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje yra nustatytos prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo kryptys ir grupės, išskiriami valstybės tarnautojų mokymo principai. Veikia platus valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo įstaigų tinklas.

5. TYRIMO METODIKA. REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

Savo darbe pasirinkau analizuoti Lietuvos Respublikos Ūkio ministerijoje (toliau Ūkio ministerija) ir Vilniaus miesto savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų spragas ir kvalifikacijos tobulinimo prioritetus.

Pasirinkimą apsprendė tai, kad Ūkio ministerija yra institucija koordinuojanti ir valdanti svarbiausias šalies ūkio ir ekonomikos sritis, t.y. inovacijų skatinimą, Europos Sąjungos struktūrinių fondų administravimą, energetinio saugumo užtikrinimą. Ūkio ministerija dalyvauja formuojant bendrąją turto privatizavimo politiką, tobulina vidaus ir užsienio prekybos sektorių teisinę bazę. Ši ministerija taip pat yra atsakinga ir už Valstybės ilgalaikės raidos strategijos rengimą, Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programą, nustatančią priemones ekonomikos augimui spartinti, ūkio konkurencingumui didinti bei užimtumui ir investicijas į žmogiškąjį kapitalą skatinti. Todėl čia dirbančių valstybės tarnautojų administraciniai gebėjimai bei priimami sprendimai stipriai įtakoja Lietuvos ūkio raidą.[47]

Vilniaus miesto savivaldybė buvo pasirinkta kaip institucija įgyvendinanti vieno langelio principą, aktyviai bendraujanti su piliečiais.

Pagrindiniai tyrimo metodai – anketinė valstybės tarnautojų apklausa. Anketinė apklausa pasirinkta dėl keleto priežasčių:

- ji yra patogesnė tiek tyrėjui, tiek ir respondentui;
- didesnė tikslesnių atsakymų tikimybė.

Analizuojant gautus duomenis, rezultatai buvo apibendrinti ir palyginti tarpusavyje.

5.1. Respondentai ir apklausos sąlygos

Respondentai tyrimui buvo atrinkti naudojantis atsitiktine atranka. Tokia atranka buvo pasirinkta todėl, kad naudojant atsitiktinę atranką, kiekvienas asmuo turėjo vienodas galimybes būti tyrimo respondentu.

Tyrimo tikslas – nustatyti administracinių gebėjimų tobulinimo spragas ir kvalifikacijos tobulinimo prioritetus.

Tyrimo objektu buvo pasirinkti Vilniaus miesto savivaldybės ir Lietuvos Respublikos Ūkio ministerijos valstybės tarnautojai.

Tyrimo periodas – tyrimas buvo atliktas 2006 metų lapkričio – gruodžio mėnesiais Vilniaus miesto savivaldybėje ir Lietuvos Respublikos Ūkio ministerijoje.

Buvo planuota apklausti šimtą respondentų, tačiau dėl nedidelio anketų grįžtamumo iš Vilniaus miesto savivaldybės iš viso buvo apklausta 63 respondentai: 14 – Vilniaus miesto savivaldybės ir 47 – Lietuvos Respublikos Ūkio ministerijos.

5.2. Tyrimo anketa ir jos sudarymo principai

Valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų tobulinimo spargų ir kvalifikacijos prioritetų analizei atlikti yra sudaryta struktūruota anketa (žr. 7 priedą). Anketą sudaro 14 klausimų, joje išskirta demografinė dalis – biografiniai duomenys, kurią sudaro du klausimai. Anketoje demografiniai klausimai skirti tiriamųjų asmenų lyčiai ir amžiui nustatyti. Kitą klausimų grupę sudaro klausimai, kurie yra būtini tyrimo tikslui ir uždaviniams pasiekti.

Anketoje naudojami įvairių tipų klausimai: uždari, uždari – atviri, skalės. Pagrindiniai vyravo uždaro tipo klausimai – 8, kurie sudarė didžiąją anketos dalį. Uždaro – atviro tipo – 3, respondentui leido suformuluoti pačiam atsakymo variantą, kuris yra labiau individualesnis, visapusiškesnis. Skalės – 1 [48, p.119-120].

5.3. Valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų tobulinimo spargų ir kvalifikacijos tobulinimo prioritetų analizė

Jungtinių Tautų atliktoje viešojo administravimo plėtros apžvalgoje teigiama, kad daugelyje ekonomiškai išsivysčiusių šalių viešojo administravimo sistemų darbo kokybė prastėja, ir pabrėžiama būtinybė tobulinti viešojo administravimo sistemas, didinti viešojo administravimo specialistų kompetenciją. Nurodomos šios priežastys, kurios dažniausiai lemia valdymo sistemų darbo kokybės prastėjimą:

- didėjantis viešojo sektoriaus politizavimas;
- mažėjančios vadovų galimybės sukomplektuoti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos talentingus specialistus;
- dėl neveiksmingos vadybos mažėjanti politinės analizės metodų reikšmė;
- statistinių duomenų trūkumas;
- nepakankamas prognozuojamų rezultatų pagrįstumas ir patikimumas.

Šioms problemoms spręsti didelę reikšmę turi viešojo sektoriaus personalo kompetencija ir turimų įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas organizuojant mokymo programas ir mokant taikyti naujausius vadybos būdus ir metodus [49, p.23].

Didžiąją dalį apklaustųjų respondentų Vilniaus miesto savivaldybėje sudarė moterys, priklausančios amžiaus intervalui nuo 21 – 30 metų. Antrąją pagal dydį dalį sudarė moterys priklausančios 41 – 50 metų intervalui. Vyriausiąją pagal amžių respondentų grupę (nuo 51 – 62,5 metų) bei 31 – 40 metų grupę taip pat sudarė tik moterys. Respondentų vyrų dalis buvo žymiai mažesnė. Jie pasiskirstė po lygiai 21 – 30 metų ir 41 – 50 metų intervaluose. 62,5 metų ir vyresnio amžiaus respondentų tarp Vilniaus miesto savivaldybės valstybės tarnautojų nepasitaikė (žr., 8 priedą).

Kaip ir Vilniaus miesto savivaldybėje taip ir Ūkio ministerijoje tarp respondentų didžiąją dalį sudarė moterys. Jos dominuoja visose apklaustųjų respondentų grupėse. Tačiau matyti ryškūs skirtumai vyriausioje pagal amžių respondentų grupėje (nuo 51 – 62,5 metų) joje ne mažą dalį apklaustųjų sudaro vyrai. Vyrų dalis taip pat išsiskiria ir 21 – 30 metų grupėje, palyginus su kitomis amžiaus grupėmis.

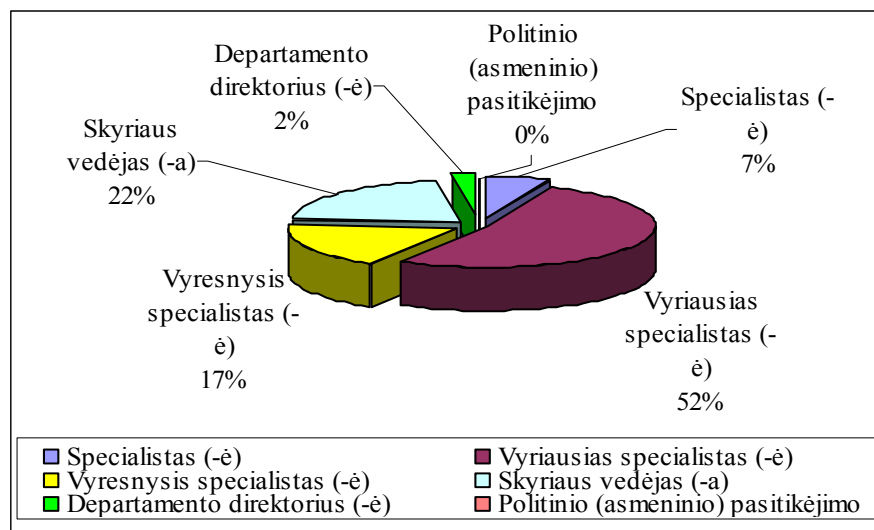
Svarbu pažymėti ir tai, kad respondentų vyrų dalis Ūkio ministerijoje sudaro didesnę dalį, nei tarp Vilniaus miesto savivaldybės respondentų, nors jų dalis palyginus su moterų ir yra mažesnė.

Kaip ir Vilniaus miesto savivaldybėje taip ir Ūkio ministerijoje tarp respondentų nebuvo nei vieno, kuris patektų į 62,5 metų ir vyresnio amžiaus intervalą. Todėl galima teigti, jog valstybės tarnautojai sulaukę pensijinio amžiaus, mažiau domisi kvalifikacijos tobulinimu. Valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį Ūkio ministerijoje yra pavaizduotas 8 priede.

Komentuojamame tyrime Vilniaus miesto savivaldybėje tarp respondentų didžiąją dalį sudarė vyriausieji specialistai – 88 proc., lygias dalis tarp respondentų pasiskirstė skyriaus vedėjai ir vyresnieji specialistai – po 6 proc., Specialisto, departamento direktoriaus bei politinio (asmeninio) pasitikėjimo pareigybių valstybės tarnautojų tarp respondentų nebuvo.

Ūkio ministerijoje apklaustų respondentų pareigybės pasiskirstė taip: 52 proc., – vyriausias specialistas (-ė), 22 proc., – skyriaus vedėjas (-a), 17 proc., – vyresnysis specialistas (-ė), 7 proc., – specialistas (-ė), 2 proc., – departamento direktorius (-ė). Tarp apklaustųjų politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų nebuvo (žr., 4 pav.).

Iš aptartų duomenų matyti, kad tiek Vilniaus miesto savivaldybėje tiek ir Ūkio ministerijoje tarp respondentų didžiąją dalį sudarė vyriausieji specialistai, taip pat nemaža dalis tarp respondentų buvo skyriaus vedėjai bei vyresnieji specialistai.



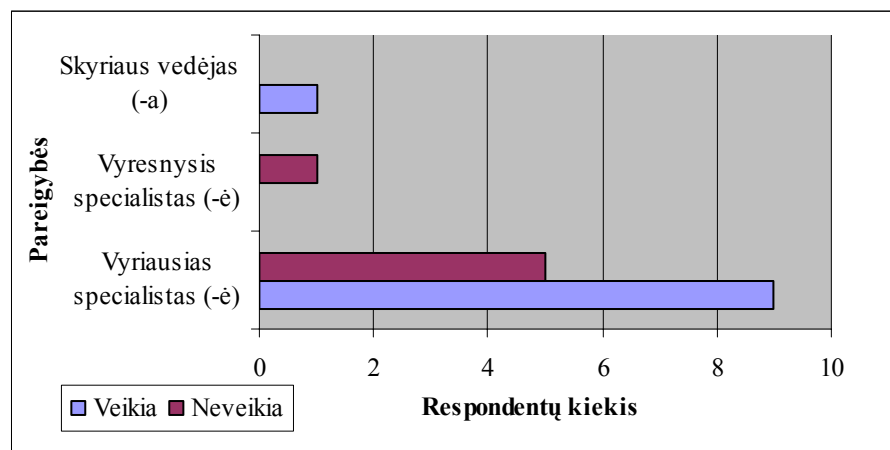
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigybės Ūkio ministerijoje (% nuo resp. sk.)

Į klausimą „Ar Jūs savo organizacijoje turite galimybę ir reikalingas sąlygas tobulinti savo administracinius gebėjimus ir kelti profesinę kvalifikaciją įvairiuose mokymo bei kvalifikacijos kėlimo kursuose?“ Vilniaus miesto savivaldybėje vyriausieji *specialistai* nurodė kad „turi“ (6) arba „iš dalies turi“ (6) galimybę, kad „neturi“ galimybės (2). *Vyresnieji specialistai* nurodė „iš dalies“ turintys galimybę (1), o skyriaus vedėjas (-a) – „turi“ (1) (žr. 9 priedą).

Ūkio ministerijoje atsakymai pasiskirstė sekančiai: *specialistai* „turiu“ (2), „iš dalies turiu“ (1), *vyriausieji specialistai* – „turiu“ (18), „iš dalies turiu“ (6), *vyresnieji specialistai* – „turiu“ (5), „iš dalies turiu“ (3), *skyriaus vedėjai* – „turiu“ (7), „iš dalies turiu“ (3). *Departamento direktorius (-ė)* nurodė, kad turi galimybę ir sąlygas tobulinti kvalifikaciją (žr., 9 priedą).

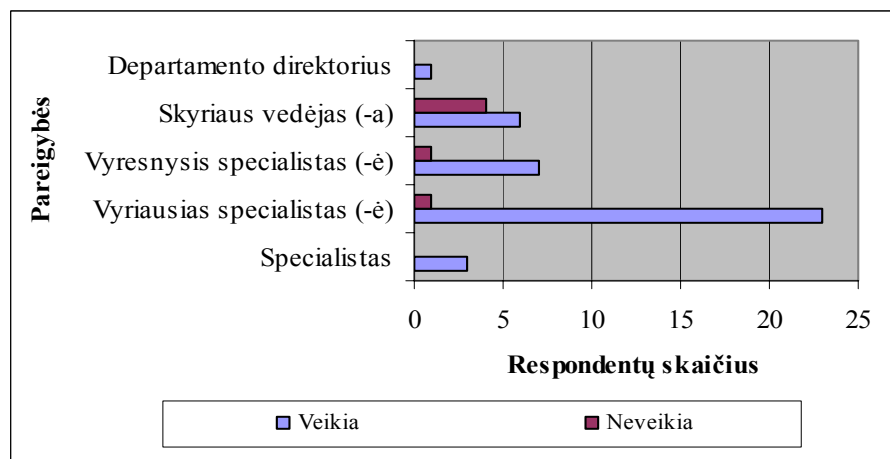
Apibendrinant duomenis galima teigti, kad tiek Vilniaus miesto savivaldybėje, tiek ir Ūkio ministerijoje valstybės tarnautojams yra sudaromos sąlygos ir galimybės tobulinti savo administracinius gebėjimus ir kelti profesinę kvalifikaciją įvairiuose mokymo bei kvalifikacijos kėlimo kursuose, tačiau ne visiems tų galimybių pakanka (atsakymas – „iš dalies turiu“). Ir tik labai nedidelis kiekis valstybės tarnautojų Vilniaus miesto savivaldybėje nurodė kad neturi reikalingų sąlygų ir galimybių tobulinti savo administracinius gebėjimus ir kelti profesinę kvalifikaciją įvairiuose mokymo bei kvalifikacijos kėlimo kursuose. Taip pat galima padaryti išvadą, kad Ūkio ministerija sudaro darbuotojams geresnes galimybes tobulintis, nei Vilniaus miesto savivaldybė.

Vilniaus miesto savivaldybėje respondentai paklausti „ar Jūsų organizacijoje veikia privalomų kvalifikacijos reikalavimų sistema, pagal kurią tam tikras pareigas užimantys darbuotojai turi nuolat tobulintis“ nurodė: *vyriausias specialistas (-ė)* (9) – veikia, (5) – neveikia, *vyresnysis specialistas (-ė)* (1) – neveikia, *skyriaus vedėjas (-a)* nurodė, kad veikia. Grafinis duomenų pasiskirstymas yra pavaizduotas 5 paveiksle.



5 pav. Privalomų kvalifikacijos reikalavimų sistemos veikimas Vilniaus miesto savivaldybėje

Ūkio ministerijoje respondentai nurodė: *specialistas (-ė)* (3) – veikia, *vyriausias specialistas (-ė)* (23) – veikia, (1) – neveikia, *vyresnysis specialistas (-ė)* (7) – veikia, (1) – neveikia, *skyriaus vedėjas (-a)* (6) – veikia, (4) – neveikia, *departamento direktorius (-ė)* nurodė, kad veikia (žr., 6 paveikslą).



6 pav. Privalomų kvalifikacijos reikalavimų sistemos veikimas Ūkio ministerijoje

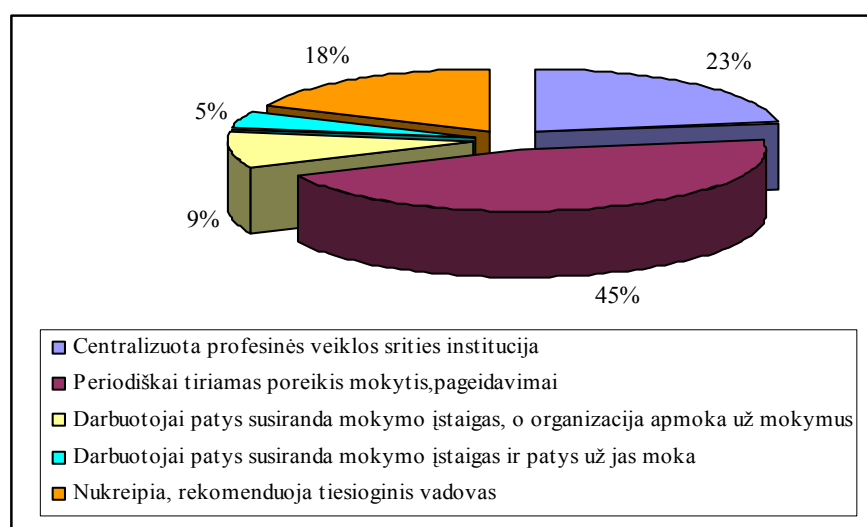
Apibendrinant duomenis, galima daryti išvadą kad privalomų kvalifikacijos reiklavimų sistema veikia tiek Vilniaus miesto savivaldybėje, tiek ir Ūkio ministerijoje. Tačiau analizuojant duomenis išryškėja viena tendencija Vilniaus miesto savivaldybėje, žemesnių grandžių valstybės tarnautojai (vyriausieji ir vyresnieji specialistai) nurodė kad privaloma kvalifikacijos kėlimo sistema neveikia. Todėl galima teigti, kad šioje institucijoje aukštesnių kategorijų valstybės tarnautojų mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui skiriamas didesnis dėmesys. Svarbu pažymėti ir tai, kad valstybės tarnybos reformos sėkmė didesniąja dalimi priklauso nuo vidutinės ir žemesnės grandies valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų bei kvalifikacijos lygio.

Tyrimo rezultatai parodė, kad nors sistema ir veikia, tačiau apie ją ne visi žino, trūksta valstybės tarnautojų informavimo, supažindinimo su privalomos kvalifikacijos tobulinimo sistemos nuostatomis, bei su galimybėmis tobulinti kvalifikaciją. Analizuojamoms institucijoms reiktų daugiau dėmesio skirti darbuotojų supažindinimui su sistema.

Į klausimą „Kas Jus organizacijoje nukreipia tobulinti kvalifikaciją/ mokytis?“ Vilniaus miesto savivaldybės respondentų atsakymai pasiskirstė sekančiai:

- darbuotojus mokytis atrenka centralizuota profesinės veiklos srities institucija – 23 proc.;
- periodiškai tiriamas poreikis mokytis, pageidavimai (organizacija skelbia apie mokymosi galimybes ir surenka darbuotojų paraiškas, pageidavimus) – 45 proc.;
- darbuotojai patys susiranda norimas mokymo įstaigas, o organizacija apmoka už mokymus – 9 proc.;
- darbuotojai patys susiranda norimas mokymo įstaigas ir patys apmoka mokymus – 5 proc.;
- nukreipia, rekomenduoja tiesioginis vadovas – 18 proc.

Grafiškai duomenys yra pavaizduoti 7 paveiksle.

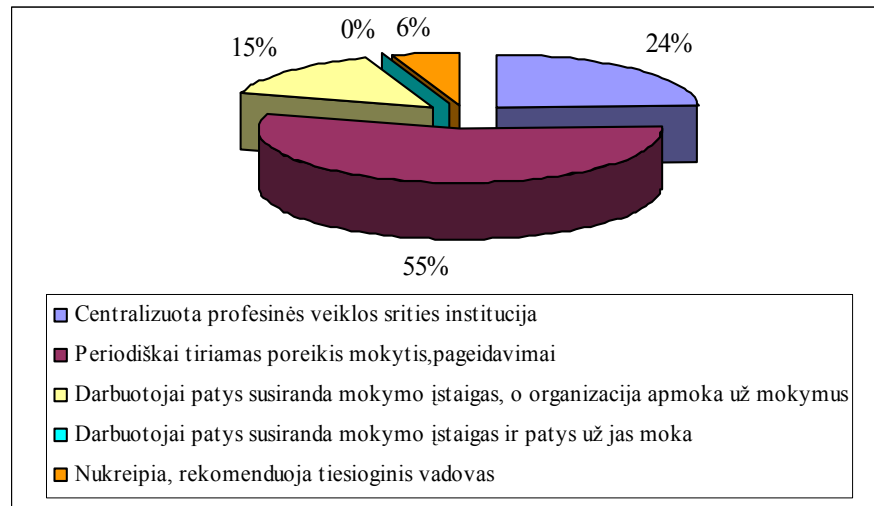


7 pav. Respondentų nukreipimas tobulintis Vilniaus miesto savivaldybėje

Ūkio ministerijoje respondentų atsakymai pasiskirstė taip:

- darbuotojus mokytis atrenka centralizuota profesinės veiklos srities institucija – 24 proc.;
- periodiškai tiriamas poreikis mokytis, pageidavimai (organizacija skelbia apie mokymosi galimybes ir surenka darbuotojų paraiškas, pageidavimus) – 55 proc.;
- darbuotojai patys susiranda norimas mokymo įstaigas, o organizacija apmoka už mokymus – 15 proc.;
- nukreipia, rekomenduoja tiesioginis vadovas – 6 proc.

Grafiškai duomenys yra pavaizduoti 8 paveiksle.

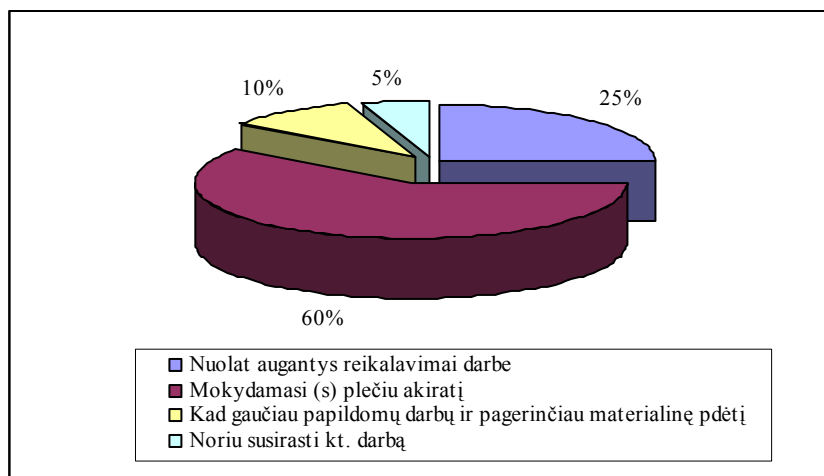


8 pav. Respondentų nukreipimas tobulintis Ūkio ministerijoje

Apibendrinant 7 ir 8 paveikslų grafinius duomenis galima teigti, kad daugumos valstybės tarnautojų nukreipimą mokytis, analizuojamose institucijose, įgyvendina centralizuota profesinės veiklos srities institucija (pvz., institucijos personalo skyrius), taip pat galima teigti, kad institucijos atsižvelgia į valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo pageidavimus, nes daugelis respondentų nurodė, kad yra periodiškai tiriamas jų poreikis mokytis, pageidavimai (organizacija skelbia apie mokymosi galimybes ir surenka darbuotojų paraiškas, pageidavimus), bei tai, kad valstybės tarnautojai pasirenka norimas mokymo įstaigas ir kvalifikacijos tobulinimo kursus, o organizacija už juos apmoka. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad Vilniaus miesto savivaldybėje respondentai taip pat tobulina kvalifikaciją savarankiškai (5 proc., respondentų susiranda mokymo įstaigas ir patys apmoka už mokymus).

Respondentai Vilniaus miesto savivaldybėje nurodė šias priežastis, kurios skatina juos tobulintis:

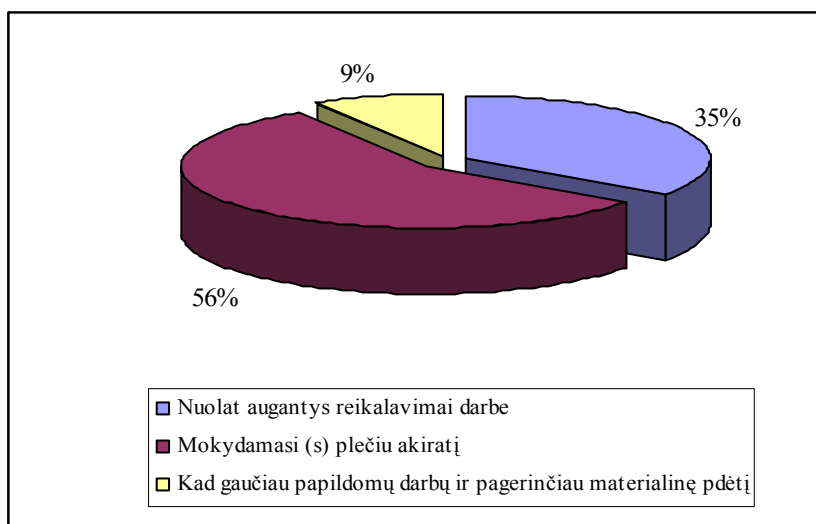
- nuolat augantys reikalavimai darbe – 25 proc., respondentų;
- mokydamsi (-s) plečiu akiratį – 60 proc., respondentų;
- siekiu daugiau žinių, kad gaučiau papildomų darbų ir pagerinčiau materialinę padėtį – 10 proc., respondentų;
- noriu susirasti kitą darbą – 5 proc., respondentų (žr., 9 pav.).



**9 pav. Priežastys skatinančios tobulinti kvalifikaciją Vilniaus miesto savivaldybėje
(% nuo bendro respondentų sk.)**

Tarp Ūkio ministerijos apklaustųjų būtų galima išskirti sekačias priežastis:

- nuolat augantys reikalavimai darbe – 35 proc., respondentų;
- mokydamasi (-s) plečiu akiratį – 56 proc., respondentų;
- siekiu daugiau žinių, kad gaučiau papildomų darbų ir pagerinčiau materialinę padėtį – 9 proc., respondentų (žr., 10 paveikslą).



**10 pav. Priežastys skatinančios tobulinti kvalifikaciją Ūkio ministerijoje
(% nuo bendro respondentų sk.)**

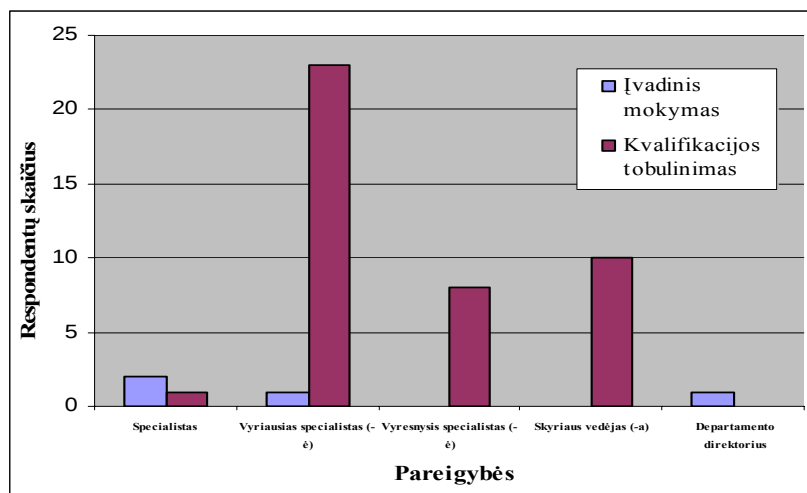
Taigi apibendrinant, galima teigti jog valstybės tarnautojus labiausiai skatina tobulintis nuolat augantys reikalavimai darbe bei noras praplėsti akiratį. Taip pat valstybės tarnautojus tobulinti kvalifikaciją skatina finansiniai motyvai (papildomi darbai ir noras pagerinti materialinę padėtį).

Paanalizavus duomenis pagal kokius kriterijus respondentai atsirenka mokymo programas ar kvalifikacijos kėlimo kursus, Vilniaus miesto savivaldybės valstybės tarnautojai nurodė šiuos kriterijus:

- mokymų temos yra susiję su aktualiomis problemomis darbe, organizacijos veikloje;
- mokymo programas kursus nurodo vadovas, personalo skyrius;
- mokymo programų ir kvalifikacijos kėlimo kursų naujumas.

Ūkio ministerijos valstybės tarnautojai nurodė tuos pačius kriterijus. Analizuojant kriterijus pagal valstybės tarnautojų pareigybes, išryškėjo viena tendencija, visų pareigybių (specialistas (-ė), vyriausias specialistas (-ė), vyresnysis specialistas (-ė), skyriaus vedėjas (-a), departamento direktorius (-ė)) iš anksčiau paminėtų kriterijų, kaip svarbiausią kriterijų nurodė tai, kad mokymų temos yra susiję su aktualiomis problemomis darbe, organizacijos veikloje (žr., 10 priedą).

Į klausimą „Kokia mokymo sritis Jus labiausiai domina?“ visi Vilniaus miesto savivaldybės apklaustieji respondentai nurodė, kad juos domina kvalifikacijos tobulinimas (jau dirbantiems valstybės tarnuotoje asmenims). Daugelis Ūkio ministerijos respondentų taip pat nurodė, kad juos domina kvalifikacijos tobulinimas (jau dirbantiems valstybės tarnuotoje asmenims), tačiau specialisto (-ės), vyriausiojo specialisto (-ės) ir departamento direktoriaus (-ės) tarpe buvo valstybės tarnautojų nurodžiusių, kad juos domina įvadinis mokymas (į valstybės tarnybą naujai priimtiems asmenims) (žr., 11 paveikslą). Todėl, galima teigti, kad įvadinio mokymo poreikiai, palyginti su kvalifikacijos tobulinimo poreikiais – santykinai nedidelis, to pasekoje planuojant mokymus į tai reikėtų atsižvelgti.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal dominančias mokymo sritis Ūkio ministerijoje

Išanalizavus pateiktus respondentų atsakymus į klausimą „Kokioms mokymo programoms ir kvalifikacijos tobulinimo kursams teikiate prioritetus/ labiausiai norėtumėte sudalyvauti/ jaučiate igūdžių stoką?“ paaiškėjo, kad Vilniaus miesto savivaldybės tarnautojai *vyriausiojo specialisto (-ės)* tarpe norėtų sudalyvauti:

- mokymuose Europos Sąjungos (toliau ES) klausimais – 20 proc., respondentų;

- kaip įsidarbinti ES institucijose – 2 proc., respondentų;
- atstovavimui Lietuvos interesams ES institucijose – 5 proc., respondentų;
- kompiuterinio raštingumo – 3 proc., respondentų;
- administracinių gebėjimų tobulinimo – 11 proc., respondentų;
- finansų vadybos – 9 proc., respondentų;
- organizacijos vadybos – 7 proc., respondentų;
- personalo vadybos – 5 proc., respondentų;
- organizacijų lyderių/ komandinio darbo – 8 proc., respondentų;
- užsienio kalbų – 30 proc., respondentų.

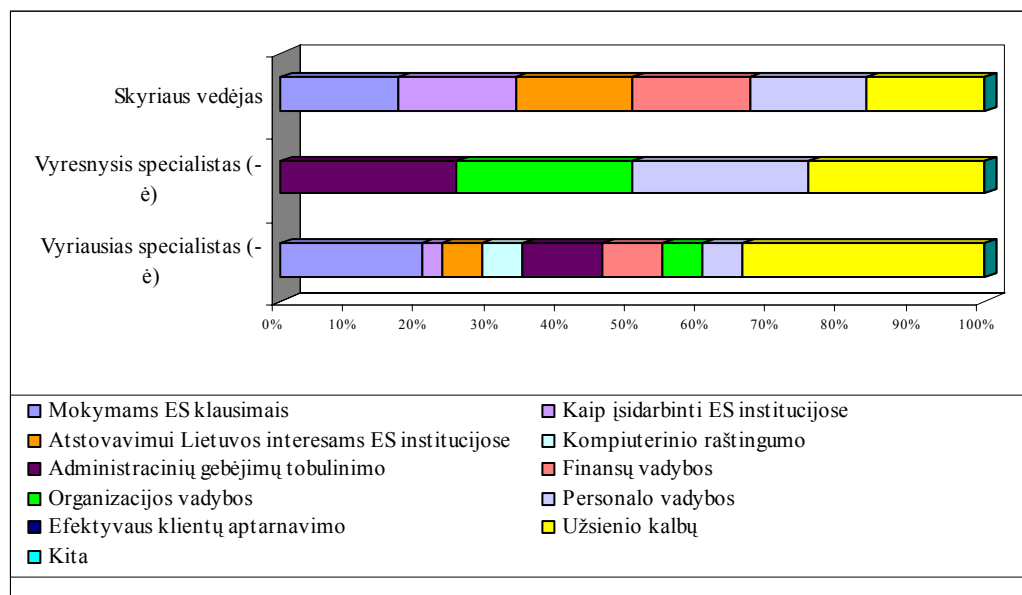
Respondentų atstovaujančių *vyresniojo specialisto (-ės)* pareigybę atsakymai pasiskirstė taip:

- administracinių gebėjimų tobulinimo – 25 proc., respondentų;
- organizacijos vadybos – 25 proc., respondentų;
- personalo vadybos – 25 proc., respondentų;
- užsienio kalbų – 25 proc., respondentų.

Skyriaus vedėjas (-a) nurodė:

- mokymuose ES klausimais – 14,28 proc., respondentų;
- kaip įsidarbinti ES institucijose – 14,28 proc., respondentų;
- atstovavimui Lietuvos interesams ES institucijose – 14,28 proc., respondentų;
- finansų vadybos – 14,28 proc., respondentų;
- personalo vadybos – 14,28 proc., respondentų;
- organizacijų lyderių/ komandinio darbo – 14,28 proc., respondentų;
- užsienio kalbų – 14,28 proc., respondentų.

Grafinis kvalifikacijos tobulinimo prioritetų pasiskirstymas pagal pareigybes Vilniaus miesto savivaldybėje yra pateiktas 12 paveiksle.



**12 pav. Kvalifikacijos tobulinimo prioritetų pasiskirstymas pagal pareigybes
Vilniaus miesto savivaldybėje**

Apibendrinant Vilniaus miesto savivaldybės respondentų kvalifikacijos tobulinimo prioritetines sritis galima teigti, kad *vyriausiųjų specialistų* tarpe respondentai išskyrė kaip labiausiai pageidaujamas tobulinti sritis užsienio kalbų mokymasi, mokymus ES klausimais, *vyresniųjų specialistų* tarpe buvo išskiriama administracinių gebėjimų tobulinimo, organizacijos bei personalo vadybos, taip pat užsienio kalbų mokymosi programos. *Skyriaus vedėjas (-a)* be anksčiau paminėtų mokymo programų nurodė mokymo programas susijusias su atstovavimu Lietuvos interesams ES institucijose, finansų vadybą.

Ūkio ministerijos tarnautojai atstovaujantys *specialisto (-ės)* pareigybių tarnautojus nurodė, kad norėtų sudalyvauti:

- mokymuose ES klausimais – 13 proc., respondentų;
- kaip įsidarbinti ES institucijose – 24 proc., respondentų;
- finansų vadybos – 13 proc., respondentų;
- organizacijų lyderių/ komandinio darbo – 13 proc., respondentų;
- užsienio kalbų – 37 proc., respondentų.

Vyriausiojo specialisto (-ės):

- mokymams ES klausimais – 20 proc., respondentų;
- kaip įsidarbinti ES institucijose – 1 proc., respondentų;
- atstovavimui Lietuvos interesams ES institucijose – 12 proc., respondentų;
- kompiuterinio raštingumo – 3 proc., respondentų;
- administracinių gebėjimų tobulinimo – 17 proc., respondentų;

- finansų vadybos – 6 proc., respondentų;
- organizacijos vadybos – 6 proc., respondentų;
- efektyvaus klientų aptarnavimo – 4 proc., respondentų;
- organizacijų lyderių/ komandinio darbo – 9 proc., respondentų;
- užsienio kalbų – 19 proc., respondentų;
- kita - 3 proc., respondentų.

Vyresniojo specialisto (–ės):

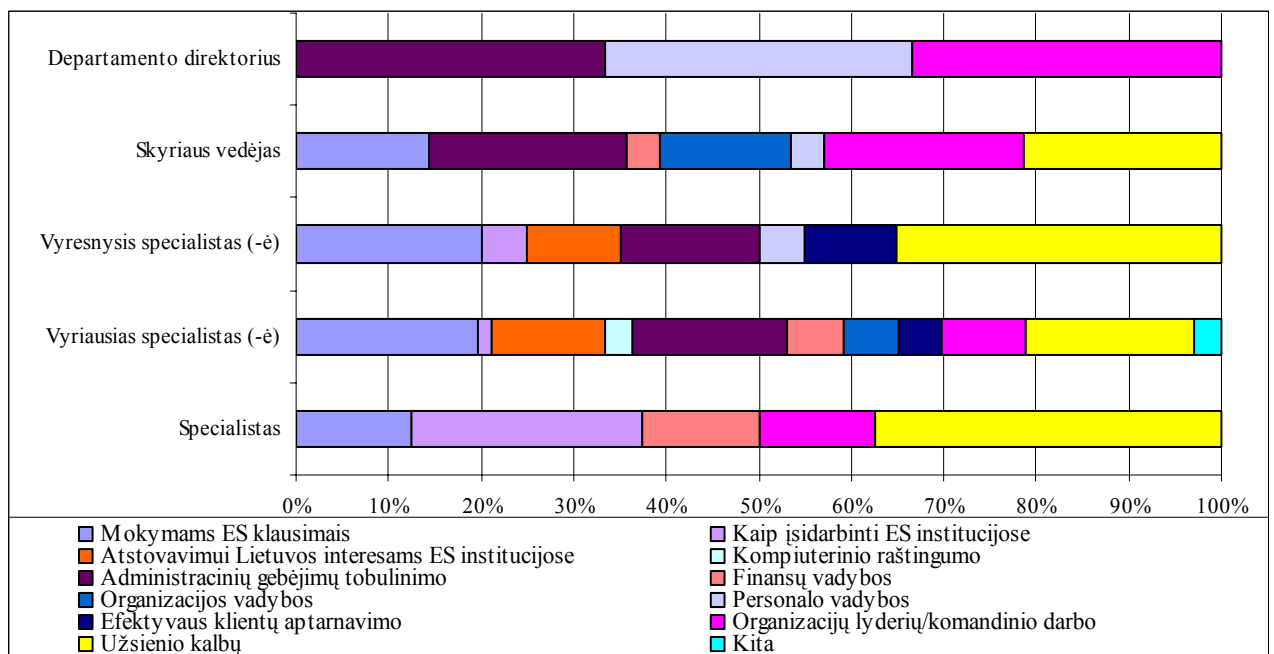
- mokymams ES klausimais – 20 proc., respondentų;
- kaip įsistatyti ES institucijose – 5 proc., respondentų;
- atsovavimui Lietuvos interesams ES institucijose – 10 proc., respondentų;
- administracinių gebėjimų tobulinimo – 15 proc., respondentų;
- personalo vadybos – 5 proc., respondentų;
- efektyvaus klientų aptarnavimo – 10 proc., respondentų;
- užsienio kalbų – 35 proc., respondentų.

Skyriaus vedėjas (-a):

- mokymams ES klausimais – 14 proc., respondentų;
- administracinių gebėjimų tobulinimo – 22 proc., respondentų;
- finansų vadybos – 3 proc., respondentų;
- organizacijos vadybos – 15 proc., respondentų;
- personalo vadybos - 3 proc., respondentų;
- organizacijų lyderių/ komandinio darbo – 21 proc., respondentų;
- užsienio kalbų – 22 proc., respondentų.

Departamento direktorius (-ė):

- administracinių gebėjimų tobulinimo – 33 proc., respondentų;
- personalo vadybos – 32 proc., respondentų;
- organizacijų lyderių/ komandinio darbo – 33 proc., respondentų (žr., 13 pav.).



**13 pav. Kvalifikacijos tobulinimo prioritetų pasiskirstymas pagal pareigybes
Ūkio ministerijoje**

Apibendrinant Ūkio ministerijos respondentų kvalifikacijos tobulinimo prioritetines sritis galima teigti, kad *specialistų* tarpe respondentai išskyrė kaip labiausiai pageidaujamas tobulinti sritis užsienio kalbų mokymąsi, mokymo programas kaip įsidarbinti ES institucijose, finansų vadybos, *vyriausieji specialistai* – mokymus ES klausimais, užsienio kalbų mokymąsi, administracinių gebėjimų tobulinimo mokymo programas, *vyresnieji specialistai* – užsienio kalbų mokymąsi, mokymus ES klausimais, administracinių gebėjimų tobulinimo mokymo programas, *skyriaus vedėjas (-a)* – užsienio kalbų mokymąsi, administracinių gebėjimų tobulinimo, organizacijų lyderių/ komandinio darbo mokymo programas, *departamento direktorius (-ė)* – administracinių gebėjimų tobulinimo, organizacijų lyderių/ komandinio darbo, personalo vadybos mokymo programas. Ūkio ministerijos respondentai taip pat nurodė, kad norėtų sudalyvauti mokymuose susijusiose su strateginiu valdymu ir turizmo klausimais.

Svarbu pažymėti tai, kad dauguma respondentų išskiria užsienio kalbų mokymąsi ir programas susijusias su ES. Galima daryti išvadą, kad yra silpni valstybės tarnautojų darbinių ES kalbų įgūdžiai, taip pat tokia tendencija gali būti siejama su poreikiu, nes Lietuvos institucijos bendradarbiauja bei bendrauja su ES institucijomis, vykdo ES struktūrinės paramos panaudojimą, tai taip pat gali būti siejama su Lietuvos pasirengimu pirmininkauti ES 2013 metais. Mokymo programų susijusių su ES išskyrimas, siejasi su valstybės tarnautojų 2002 – 2006 metų mokymo strategijoje išskirtomis prioritetinėmis sritimis. Pažymėtina, kad administracinių gebėjimų tobulinimo išskyrimas nurodo, kad yra spragų šioje srityje ir jas būtina šalinti. Paanalizavus respondentų duomenis matyti, kad yra poreikis mokymo programoms susijusioms su finansų, personalo, organizacijos vadyba.

Tyrimo respondentai paklausti „Su kokiais sunkumais susiduria tobulindami kvalifikaciją?“ nurodė šias priežastis.

Vilniaus miesto savivaldybės respondentai:

- *vyriausieji specialistai*: netenkina mokytojų/ dėstytojų dalykinė kompetencija (22 proc.), nepakanka informacijos apie mokymo kursus (18,5 proc.), nepatogūs mokymo kursų tvarkaraščiai (22 proc.), mokymo programos neatitinka poreikių (18,5 proc.), kita (19 proc.);
- *vyresnieji specialistai*: netenkina mokytojų/ dėstytojų dalykinė kompetencija (50 proc.), mokymo programos neatitinka poreikių (50 proc.);
- *skyriaus vedėjas (-a)*: netenkina mokytojų/ dėstytojų dalykinė kompetencija (100 proc.) (žr. 10 priedą).

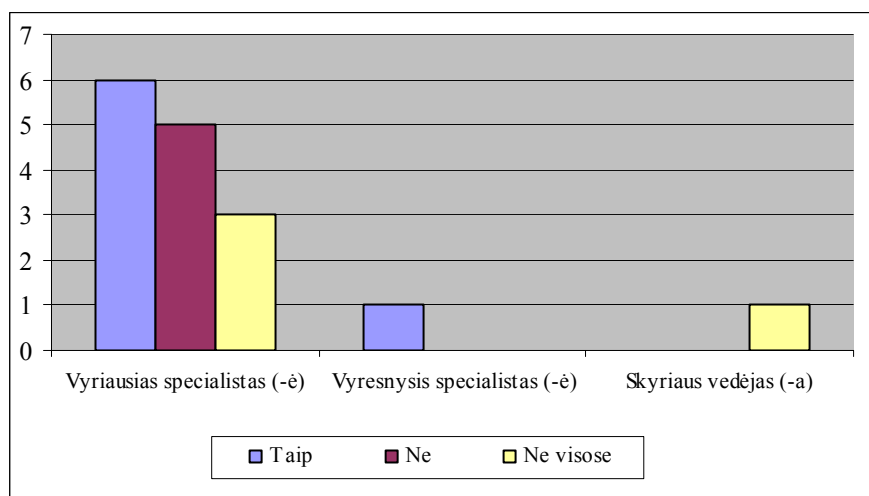
Ūkio ministerijos respondentai:

- *specialistai*: netenkina mokytojų/ dėstytojų dalykinė kompetencija (70 proc.), nepakanka informacijos apie mokymo kursus (30 proc.);
- *vyriausieji specialistai*: netenkina mokytojų/ dėstytojų dalykinė kompetencija (4 proc.), nepakanka informacijos apie mokymo kursus (18 proc.), netenkina mokymo metodai (18 proc.), nepatogūs mokymo kursų tvarkaraščiai (2 proc.), mokymo programos neatitinka poreikių (12 proc.), nenurodė (22 proc.), kita (24 proc.);
- *vyresnieji specialistai*: nepakanka informacijos apie mokymo kursus (9,5 proc.), nepatogūs mokymo kursų tvarkaraščiai (9,5 proc.), mokymo programos neatitinka poreikių (50 proc.), nenurodė (15,5 proc.), kita (15,5 proc.);
- *skyriaus vedėjai*: netenkina mokytojų/ dėstytojų dalykinė kompetencija (6 proc.), nepakanka informacijos apie mokymo kursus (6 proc.), nepatogūs mokymo kursų tvarkaraščiai (18 proc.), mokymo programos neatitinka poreikių (18 proc.), nenurodė (20 proc.), kita (32 proc.)
- *departamento direktorius (-ė)*: nenurodė (žr., 11 priedą).

Be anksčiau paminėtų priežasčių respondentai taip pat nurodė, kad dominančios mokymo programos pateikia informaciją teoriniu lygmeniu todėl įgytų žinių negalima pritaikyti praktikoje, paraiškose nurodyti pageidavimai dėl mokymų netenkinami, laiko stoka, dėl per didelio darbų krūvio tenka atsisakyti mokymų.

Apibendrinant aptartus respondentų duomenis galima teigti, jog daugelį tarnautojų netenkina mokytojų/ dėstytojų dalykinė kompetencija, mokymo programos neatitinka poreikių, nepakanka informacijos apie mokymo kursus. Galima teigti, jog yra neskiriamas reikiamas dėmesys valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo turiniui, naujų žinių ir įgūdžių formavimui.

Respondentų dalyvavimas prioritetinėse mokymo programose yra pavaizduotas 14 ir 15 paveiksluose.

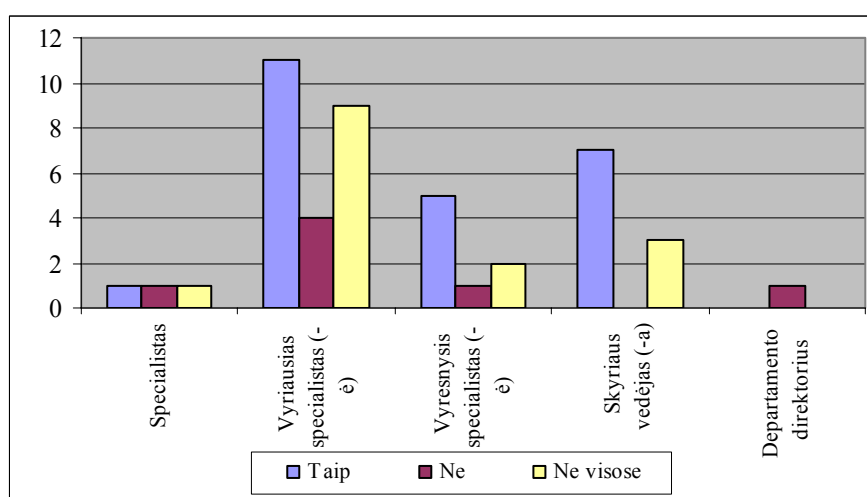


14 pav. Dalyvavimas prioritetinėse mokymo programose (Vilniaus miesto savivaldybė)

Dauguma vyriausiųjų, vyresniųjų specialistų nurodė, kad yra dalyvavę prioritetinėse mokymo programose, tačiau matyti tendencija kad yra ir nemažai tų, kurie dar nedalyvavo arba dalyvavo ne visose nurodytose prioritetinėse mokymo programose.

Ūkio ministerijos didesnioji dalis respondentų (visose analizuojamose pareigybių kategorijose) pažymėjo kad yra dalyvavę arba dalyvavę ne visose nurodytose prioritetinėse mokymo programose. Nurodžiusių, kad nedalyvavo prioritetinėse mokymo programose dalis nėra didelė (žr., 15 paveikslą).

Lyginant Vilniaus miesto savivaldybės ir Ūkio ministerijos duomenis, galima teigti, kad valstybės tarnautojų mokymai efektyviau yra vykdomi Ūkio ministerijoje, nes dalyvavusių mokymuose valstybės tarnautojų dalis yra didesnė.



15 pav. Dalyvavimas prioritetinėse mokymo programose (Ūkio ministerija)

Respondentų, kurie nurodė kad nedalyvavo prioritetinėse mokymo programose buvo prašoma nurodyti, kodėl netobulina kvalifikacijos. Buvo nurodytos šios priežastys: mokymuisi trūksta lėšų ir niekas nefinansuoja, sudėtinga suderinti su darbu/ šeima, trūksta informacijos apie mokymo įstaigas, niekas nesiūlo, nėra norimų mokymo programų.

Respondentai taip pat nurodė šias priežastis: trumpas laikotarpis užimant valstybės tarnautojo pareigas (neseniai priimtas į valstybės tarnybą, todėl dar nespėjo), dalyvavo kitose mokymo programose, šiuo metu tobulina kvalifikaciją. Didelė dalis respondentų nenurodžiusių priežasčių, parodo, kad daugelis valstybės tarnautojų tobulina kvalifikaciją ir nemato jokių kliūčių. Priežasčių grafinis vaizdas yra pateiktas 12 priede.

Respondentų mokymuose įgytų įgūdžių panaudojimas darbe nėra labai efektyvus ir pakankamas. Nors ne maža dalis respondentų nurodė, kad jie dažnai panaudoja mokymuose įgytus įgūdžius, tačiau taip pat analizuojant duomenis išryškėjo tendencija, kad respondentai kartais bei mažai panaudoja mokymuose įgytus įgūdžius savo darbe. Nurodžiusių kad efektyviai panaudoja mokymuose įgytas žinias ir įgūdžius dalis taip pat nėra didelė (žr. 13 priedą). Todėl yra būtina ištirti lavinimo poveikį tarnautojų ir institucijų veiklai.

IŠVADOS

- Baigiamajame magistro darbe buvo analizuota valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų tobulinimo spragos ir kvalifikacijos tobulinimo tema įvertinant įvairius jos aspektus. Mokymo ir kvalifikacijos sąvokos yra interpretuojamos įvairiai, tačiau tiek lietuviškoje, tiek ir užsienio literatūroje akcentuojama skirtingų darbuotojo sugebėjimų, kurie yra grindžiami asmeniniu karjeros planavimu, ugdymas.
- Vykstant technologiniams, administraciniams, politiniams bei ekonominiams pokyčiams profesinis mokymas ir tobulinimas tampa vis aktualesne Lietuvos valstybės valdymo tobulinimo proceso dalimi. Valstybės tarnautojams iškeliami sistemingo mokymosi ir naujų gebėjimų nuostatų įsisavinimo bei pritaikymo praktinėje veikloje reikalavimai. Lietuvos narystė Europos Sąjungoje sieja Lietuvos viešąjį administravimą su Europos Sąjungos viešuoju administravimu, todėl reikia išmanyti ir Europos Sąjungos viešojo valdymo aspektus.
- Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesas – nuolatinis, sisteminis. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso analizė yra naudinga ir valstybės tarnybos institucijoms, ir jų darbuotojams, nes yra išsiaiškinama valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo prioritetai, gerėja institucijos darbo ir teikiamų paslaugų kokybė, sutaupomos institucijos lėšos.
- Valstybės tarnautojų mokymo sėkmę lemia mokymo programos ir jų tobulinimas. Valstybės tarnautojų mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui yra siūloma taikyti platus spektras mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo metodų, kurie yra pasirenkami atsižvelgiant į institucijų poreikius ir mokymui skirtus išteklius. Pasirenkant valstybės tarnautojo mokymo metodą ir rūšį, nemažą vaidmenį vaidina jo pareigybė, kategorija, kompetencija ir pan.
- Lietuvos Respublikos valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema yra sukurta ir praktiškai veikianti, tačiau ją įgyvendinant vis dar susiduriama su įvairiomis problemomis, kurias būtina išspręsti norint užtikrinti optimalų ir kokybišką valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą.
- Valstybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas reglamentuojamas įstatymais, priimti visi reikalingi teisės aktai, reglamentuojantys valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą.
- Įstatyminė bazė išskiria įvadinį, testinį ir aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų mokymą ir tokias pat mokymo programas. Mokymo programoms yra nustatyti atitinkami reikalavimai pagal jų rūšį ir tikslinę mokymo grupę. Valstybės tarnautojų mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui yra užtikrinamas tik minimalus valstybės finansavimas. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo išlaidas padengia valstybinės, savivaldybių įstaigos iš savo biudžetų, valstybės tarnautojas savomis lėšomis.

- Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo prioritetus nustato valstybės tarnautojų 2002 – 2006 metų mokymo strategija, bei vėlesnės jos redakcijos. Strategijos įgyvendinimą reguliuoja ir prižiūri Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos. Veikia platus valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo įstaigų tinklas, užtikrinantis mokymo paslaugų teikimą.
- Atliktas tyrimas parodė, kad tiek Vilniaus miesto savivaldybėje, tiek ir Ūkio ministerijoje valstybės tarnautojams yra sudaromos reikalingos sąlygos tobulinti savo administracinius gebėjimus ir kelti profesinę kvalifikaciją įvairiuose mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo kursuose, tačiau ne visiems tų galimybių pakanka.
- Ūkio ministerijoje privalomų kvalifikacijos reiklavimų sistema veikia, tačiau Vilniaus miesto savivaldybėje, žemesnių grandžių valstybės tarnautojai (vyriausieji ir vyresnieji specialistai) nurodė kad privaloma kvalifikacijos kėlimo sistema neveikia. Todėl galima teigti, kad šioje institucijoje aukštesnių kategorijų valstybės tarnautojų mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui skiriamas didesnis dėmesys.
- Tyrimo rezultatai parodė, kad sistema veikia, tačiau trūksta valstybės tarnautojų informavimo, supažindinimo su privalomos kvalifikacijos tobulinimo sistemos nuostatomis, bei su galimybėmis tobulinti kvalifikaciją. Analizuojamoms institucijoms reikėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojų supažindinimui su sistema.
- Daugumos valstybės tarnautojų nukreipimą mokytis, analizuotose institucijose, įgyvendina centralizuota profesinės veiklos srities institucija (pvz., institucijos personalo skyrius), institucijos atsižvelgia į valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo pageidavimus, nes daugelis respondentų nurodė, kad yra periodiškai tiriamas jų poreikis mokytis, pageidavimai. Respondentai taip pat tobulina kvalifikaciją savarankiškai (susiranda mokymo įstaigas ir patys apmoka už mokymus – 5 proc., respondentų).
- Valstybės tarnautojus labiausiai skatina tobulinti savo kvalifikaciją nuolat augantys reikalavimai darbe bei noras praplėsti akiratį, kurie yra susiję su bendros socialinės ir ekonominės erdvės formavimu, žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo prioritetais bei valstybės administracinių gebėjimų poreikiais, reikalingais viešojo sektoriaus plėtrai.
- Mokymo programas tyrimo respondentai atsirenka pagal tai ar mokymų temos yra susiję su aktualiomis problemomis darbe, organizacijos veikloje.
- Tarp prioritetinių sričių yra išskiriama užsienio kalbų mokymasis ir programos susijusias su ES. Taigi galima teigti, jog iškelta tyrimo hipotezė pasitvirtino. Taip pat galima daryti išvadą, kad yra silpni valstybės tarnautojų darbinių ES kalbų įgūdžiai. Ši tendencija gali būti siejama ir su poreikiu, nes Lietuvos institucijos bendradarbiauja, bendrauja su ES institucijomis, vykdo ES struktūrinės paramos panaudojimą, Lietuvos pasirengimu pirmininkauti ES 2013 metais.

- Mokymo programų susijusių su ES išskyrimas, siejasi su valstybės tarnautojų 2002 – 2006 metų mokymo strategijoje išskirtomis prioritetinėmis nuostatomis.
- Administracinių gebėjimų tobulinimo išskyrimas nurodo, kad yra spragų šioje srityje ir jas būtina šalinti. Yra poreikis mokymo programoms susijusioms su finansų, personalo, organizacijos vadyba.
- Neskiriamas reikiamas dėmesys valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo turiniui, naujų žinių ir įgūdžių formavimui. Daugelį respondentų netenkina mokytojų/ dėstytojų dalykinė kompetencija, mokymo programos neatitinka poreikių, žinias pateikia teoriniu lygmeniu, todėl jas sunku pritaikyti darbe, nepakanka informacijos apie mokymo kursus.
- Nemaža dalis respondentų nenurodžiusių priežasčių kodėl netobulina kvalifikacijos, parodo, kad daugelis valstybės tarnautojų tobulina kvalifikaciją ir nemato jokių kliūčių.
- Lyginant Vilniaus miesto savivaldybės ir Ūkio ministerijos duomenis, galima teigti, kad valstybės tarnautojų mokymai efektyviau yra vykdomi Ūkio ministerijoje, nes dalyvavusių mokymuose valstybės tarnautojų dalis yra didesnė.
- Respondentų mokymuose įgytų įgūdžių panaudojimas darbe nėra labai efektyvus ir pakankamas. Todėl yra būtina ištirti lavinimo įtaką tarnautojų ir institucijų veiklai.

PASIŪLYMAI

- Mokymo paslaugas teikiančios institucijos galėtų plačiau išnaudoti galimybę vykdant mokymus, naudoti atvejo studijas, pateikti „gerosios patirties“ pavyzdžių, kad mokymai vyktų daugiau praktiniu, o ne teoriniu lygmeniu. Reikėtų vystyti grįžtamąjį ryšį tarp viešojo administravimo ir mokymo paslaugas teikiančių įstaigų ir viešojo administravimo institucijų, teikiant informaciją apie mokymus ir kuriant mokymo programas pagal valstybės tarnautojų poreikius.
- Tik aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojai priskiriami prioritetinei valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo grupei. Todėl reikėtų daugiau dėmesio skirti žemesnių kategorijų valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimui, nes valstybės tarnybos reformos sėkmė didesniąja dalimi priklauso nuo vidutinės ir žemesnės grandies valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų, todėl šių gebėjimų lavinimas turėtų tapti viena svarbiausių viešojo administravimo reformos sudedamųjų dalių.
- Siekiant didinti valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus, institucijos turėtų sistemingai tirti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo poreikius, bei pagal juos planuoti ir nustatyti mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo apimtis.

LITERATŪRA

1. Norberth T., Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys/ Norberth T., Ritz A. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. ISBN 9955-563-63-X
2. Neufeldt V. Webster's new world dictionary. Third college edition/ V. Neufeldt, D.B. Guralnik. Simon & Schuster, Inc. 1988. ISBN 0-13-947169-3
3. Jasaitis E. Įvadas į viešąjį administravimą // Viešasis administravimas: monografija/ Atsak. red. Alvydas Raipa. Kaunas: Technologija, 2001. p. 6-16. ISBN 9986-13-704-7
4. Bakanauskienė I. Personalo valdymas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2002. ISBN 9955-530-12-X
5. Paškevičius L. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo valdymas. Lietuvos viešojo administravimo instituto mokymo programa. Vilnius 2002.
6. Personnel management in government: politics and process. Fifth edition/ J.M. Shafritz, D.H. Rosenbloom, N.M. Riccucci, K.C. Naff, A.C. Hyde. Marcel Dekker Inc. 2001. p. 587. ISBN 0-8247-0504-1
7. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Poligrafija ir informatika, 2001. p.344. ISBN 9986-850-36-3
8. Venna Y. Lietuvos viešojo administravimo darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas ir mokymas: sąvokos ir mokymo poreikių vertinimas. Vilnius, 2001. p.22.
9. Leonienė B. Darbuotojų vadyba: vadovėlis kolegijų ir aukštųjų mokyklų studentams. Kaunas: Šviesa, 2001. ISBN 5-430-03320-0
10. Juralevičienė J. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas. ISSN 1648-2603. 2003, Nr.5, p.84-89.
11. Lazarevičiūtė I. Profesinio tobulinimo planavimas // Viešųjų institucijų valdymas. Kaunas: Technologija, 1999. p.48-52.
12. Chlivickas E. Valstybės tarnautojų ugdymo strategija: mokslinės konferencijos medžiaga. [Kaunas, 2000 m. kovo 25-26 d.]. Kaunas: Technologija, 2001. p.15-26. (Pilietinė visuomenė ir viešoji valdžia).
13. Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas. ISSN 1648-2603. 2003, Nr.5, p.65-70.
14. Buford Jr. J.A. Human resource management in local government: concepts and applications for HRM students and practitioners/ Buford Jr. J.A., Lindner J.R. South-Western. 2001. p.337.
15. Melnikas B. Modernios visuomenės vadybinis potencialas // Viešasis administravimas. ISSN 1648-4541. 2004, Nr.4, p.48-58.

16. Cherrington D.J. The management of human resources. Fourth edition. Prentice Hall, New Jersey. 1995. ISBN 0-205-16308-4
17. Venna Y. Viešojo administravimo darbuotojų mokymo poreikių analizės metodai/ Venna Y., Nedergaard N.J. Vilnius, 2001. p. 24.
18. Van Wart M. Handbook of training and development for the public sector: a comprehensive resource/ Van Wart M., Cayer N.J., Cook S. Jossey-Bass publishers, San Francisco. 1993. p. 334. ISBN 1-55542-530-5.
19. Pilotti L. Human resources development in a complex learning system: the virtuous interaction of individuals, organizations and communities/ Pilotti L., Sedita S.R. // Viešasis administravimas. ISSN 1648-4541. 2005, Nr. 3-4 (7-8), p.29-31.
20. Velička A. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje/ Velička A., Minkevičius A. // Viešasis administravimas. ISSN 1648-4541. 2005, Nr. 2 (6), p.94-101.
21. Adomonis V. Valstybės tarnybos reforma Lietuvoje: metinės konferencijos pranešimų medžiaga. [Vilnius, 1998 m. lapkričio 20 d.]. Kaunas: Naujasis lankas, 1999. p.184. (Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos).
22. Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas; nuo strategijos prie praktikos // Viešojo politika ir administravimas. ISSN 1648-2603. 2002, Nr. 2, p.85-92.
23. Astrauskas A. Esminiai pokyčiai modernizuojant Lietuvos valstybės tarnybą // Valstybės tarnybos aktualijos. ISSN1648-8075. 2005, Nr. 3, p.13-15.
24. Raipa A., Velička A. Valstybės tarnautojų mokymo-lavinimo turinio ir formų pokyčiai // Viešojo politika ir administravimas. ISSN 1648-2603. 2003, Nr.5, p.77-83.
25. Česnulevičienė B. Lietuvos respublikos valstybės tarnybos įstatymas praktikoje/ Česnulevičienė B., Kvietkus A., Tuleikienė L. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, 2003. p.55. ISBN 9986-826-16-0
26. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymo įgyvendinimo įstatymas. 2002 m. balandžio23 d. Nr. IX-856 Vilnius // Valstybės žinios, 2002, Nr. 45-1709.
27. Jasaitis E. Kaip perkvalifikuoti Lietuvos visuomeninio sektoriaus darbuotojus // Mokslas ir gyvenimas, 1996, Nr.7-8, p.12-13.
28. Minkevičius A. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos raida ir perspektyvos // Valstybės tarnybos aktualijos. ISSN1648-8075. 2005, Nr. 3, p.42-45.
29. Chlivickas E. Viešojo sektoriaus žmogiškieji ištekliai: potencialo raida Europos Sąjungos plėtros sąlygomis // Viešasis administravimas. ISSN 1648-4541. 2006, Nr. 1 (9), p. 31-41.
30. Chlivickas E. Žmogiškieji ištekliai viešojo administravimo sistemoje: raidos tendencijos // Viešasis administravimas. ISSN 1648-4541. 2005, Nr. 1 (5), p. 63-69.

31. Chlivickas E. Human resources development strategy for public administration institutions // Viešasis administravimas. ISSN 1648-4541. 2005, Nr. 2 (6), p. 86-93.
32. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Valstybės žinios, 1999, Nr. 66-2130. Nauja įstatymo redakcija nuo 2002 m. liepos 1 d.: Žin., 2002, Nr. 45-1708.
33. Budbergytė R. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras/ Budbergytė R., Šakočius A., Žilinskas D. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas 2004. p.230. ISBN 9955-9695-0-4
34. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 339 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2002, Nr. 77-3310.
35. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 340 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2002, Nr. 77-3311.
36. Kvietkus A. Valstybės tarnyba: Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas ir jį lydintys teisės aktai. Vilnius: „KKK VANANTA“, 2004.
37. Chlivickas E. Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai// Viešojo administravimo efektyvumas: monografija/ Atsak. red. Alvydas Raipa. ISBN 9955-09-095-2. Kaunas: Technologija, 2001. p.162-177.
38. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 08 d. nutarimas Nr. 1073 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijos patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2002, Nr. 71-2981.
39. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos duomenų bazė [interaktyvus]. [žiūrėta 2006-12-06] Dėl metinio valstybės tarnautojų mokymo plano sudarymo. Prieiga per Internetą:< <http://www.vtd.lt/index.php?-704549958>>
40. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. lapkričio 22 d. Nr. 1163 nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijos patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2006, Nr. 127-4845.
41. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos duomenų bazė [interaktyvus]. [žiūrėta 2006-12-06] Valstybės tarnautojų mokymo pagrindinės nuostatos. Pareiga per Internetą:< <http://www.vtd.lt/index.php?-210292101>>
42. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 341 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2002, Nr. 77-3312.

43. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. gruodžio 23 d. įsakymas Nr. 598 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašo tvirtinimo“. Valstybės žinios, 2002, Nr. 45-1708.
44. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. gruodžio 23 d. įsakymo Nr. 598 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašo tvirtinimo“ papildymo 2005 m. balandžio 12 d. Nr. 1V-99. Valstybės žinios, 2005, Nr. 7-205. Nauja redakcija 2006 m. spalio 27 d. Nr. 1V-408 (Žin., 2006, Nr.130-4932).
45. Sabaliauskas L. Valstybės tarnautojų mokymo plėtra. Iš Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos departamento duomenų bazės [interaktyvus]. 2004, rugsėjis [žiūrėta 2006-12-06]. Prieiga per Internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?-1581547598>>
46. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos 2004 metų veiklos ataskaita.
47. Lietuvos Respublikos Ūkio ministerijos duomenų bazė [interaktyvus]. [žiūrėta 2006-12-13] Prieiga per Internetą:< <http://www.ukmin.lt/lt/Apie/>>
48. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: KTU, 1997. ISBN 9986-13-561-3
49. Ruzdeikienė V. Ekonominiai modeliai viešajam administravimui tobulinti/ Ruzdeikienė V., Jasinavičius R. // Viešasis administravimas. ISSN 1648-4541. 2006, Nr. 1 (9), p. 23-30.

Utaraitė S. Valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų tobulinimo spragos ir kvalifikacijos tobulinimo prioritetai: Viešojo sektoriaus ekonomikos magistro baigiamasis darbas/ mokslinis vadovas Doc. Dr. A. Dobravolskas; Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, Ekonomikos katedra – Vilnius, 2006. – 87 p.

SANTRAUKA

Lietuvoje kaip ir daugelyje Rytų bei Vidurio Europos šalių vyksta viešojo administravimo reforma. Viena iš vykstančios viešojo administravimo reformos sričių yra valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų ir jų kvalifikacijos tobulinimas. Pagrindinė administravimo sistemos veiklos ir jos reformų sėkmės sąlyga yra valstybės institucijose dirbančių valstybės tarnautojų profesionalumas, kuris tiesiogiai veikia institucijų veikos efektyvumą, administravimo kokybę.

Darbo tikslas – paanalizuoti ir įvertinti valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų tobulinimo spragas ir kvalifikacijos tobulinimo prioritetus, atliekant tyrimą.

Darbo objektas – valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų tobulinimo spragos ir kvalifikacijos tobulinimo prioritetai, Vilniaus miesto savivaldybėje ir Lietuvos Respublikos Ūkio ministerijoje.

Baigiamasis darbas susideda iš penkių dalių. Pirmuose keturiuose skyriuose aptarta mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sąvoka ir svarba, valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesas bei sistema, problemos susijusios su valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimu, įstatyminė bazė, susijusi su mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu, institucijos, kuriose valstybės tarnautojai gali tobulintis. Penktajame skyriuje pateikiama tyrimo metodika: respondentai ir apklausos sąlygos, anketa ir jos sudarymo principai, analizuojama ir vertinama valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų tobulinimo spragos ir kvalifikacijos tobulinimo prioritetai.

Darbo metodai: mokslinės – teorinės lietuvių ir užsienio autorių literatūros analizė, straipsnių valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tema moksliniuose žurnaluose apžvalga ir palyginimas, Lietuvos Respublikos teisės aktų, susijusių su valstybės tarnautojų mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu apžvalga, internetinių duomenų bazių apžvalga, anketinė apklausa.

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad institucijose, kuriose buvo vykdoma apklausa valstybės tarnautojams yra sudaromos reikalingos sąlygos tobulinti savo administracinius gebėjimus ir kelti profesinę kvalifikaciją įvairiuose mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo kursuose, tačiau ne visiems tų galimybių pakanka.

Įvairios priežastys skatina valstybės tarnautojus tobulinti kvalifikaciją: teisinės bazės, politiniai, ekonominiai ir technologiniai pokyčiai, Lietuvos narystė Europos Sąjungoje.

Kaip prioritetines sritis valstybės tarnautojai išskiria užsienio kalbų mokymąsi ir mokymus susijusius su ES. Tyrimas taip pat parodė, kad Respondentų mokymuose įgytų įgūdžių panaudojimas

darbe nėra labai efektyvus ir pakankamas. Todėl yra būtina ištirti lavinimo įtaką tarnautojų ir institucijų veiklai.

Raktažodžiai: valstybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas, kvalifikacijos tobulinimo prioritetai.

Utaraitė S. The Analysis and Evaluation of Public Servants administrative abilities development gaps and qualification development priorities: Master's Work in Public Sector economy/ Doc. Dr. A. Dobravolskas; Department of Public Sector Economy, Economics and Finance Management Faculty, Vilnius Mykolas Romeris University. – Vilnius, 2006. – 87 p.

SUMMARY

In Lithuania is going public administration reform. One of the spheres of reform is public officials training and qualification development. Public servants training and development programs are very important factor, witch determine human resources professionalism in public sector. From the design of training and development programs depends information presentation methods and ways, the improving abilities of public officials and these abilities use in practical activity.

The theme of the work is the analysis and evaluation of public servants administrative abilities development gaps and qualification development priorities. The problem of training and professional skills improvement is topical in our days, because the professionalism of public officials affects many parts of public sector system, also effectiveness and quality of the system parts.

The goal of the work is to analyze and evaluate public official's administrative abilities development gaps and qualification development priorities, performing research. The object of the work is public official's administrative abilities development gaps and qualification development priorities in Vilnius city municipality and Ministry of economy affairs.

The work consists of five parts. First four chapters refer to training and development concepts and importance, public officials training process and system, legislative base, institutions that provides training services to public officials. Administrative abilities development gaps and qualification development priorities are analyzed in the fifth chapter.

Work is based on the methods of analysis of Lithuanian and foreign scientific literature, articles related with training and qualification development theme published in journals, judicial sources. Also the information received from questionnaire research and Lithuania state public service department data base, Internet data bases.

The results of the research showed that, in institutions which were participating in research, there are proper conditions for civil servants to develop administrative abilities. Various factors stimulate the need of training: changes of laws, technological changes, and Lithuania's membership in European Union, the need of effective and non bureaucratic public official's services for people. The most desirable training programs were learning of foreign languages and trainings related with EU. The research also showed that, there is indiscernible attention to qualification development content, formation of new skills. During the trainings acquired skills use in public servants job are not very

effective and competent, therefore must be made research how trainings affect public servants and institutions activity.

Key words: public servants training, public servants qualification development, qualification development priorities.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Rekomendacijos specialistams, teikiantiems recenzijas dėl valstybės tarnautojų mokymo programos projekto

Siūlomas recenzijos pavadinimas:

RECENZIJA APIE (toliau - ĮSTAIGOS, pateikusių mokymo programą, PILNAS PAVADINIMAS) PARENGTĄ (ĮVADINIO MOKYMO arba KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO) PROGRAMĄ „PROGRAMOS PAVADINIMAS“

Pageidautina recenzijos apimtis - ne mažiau kaip 1 A4 formato spausdinto teksto lapas.

Recenzija pateikiama laisva forma, bet pageidautina, kad recenzijoje būtų šios sudėtinės dalys:

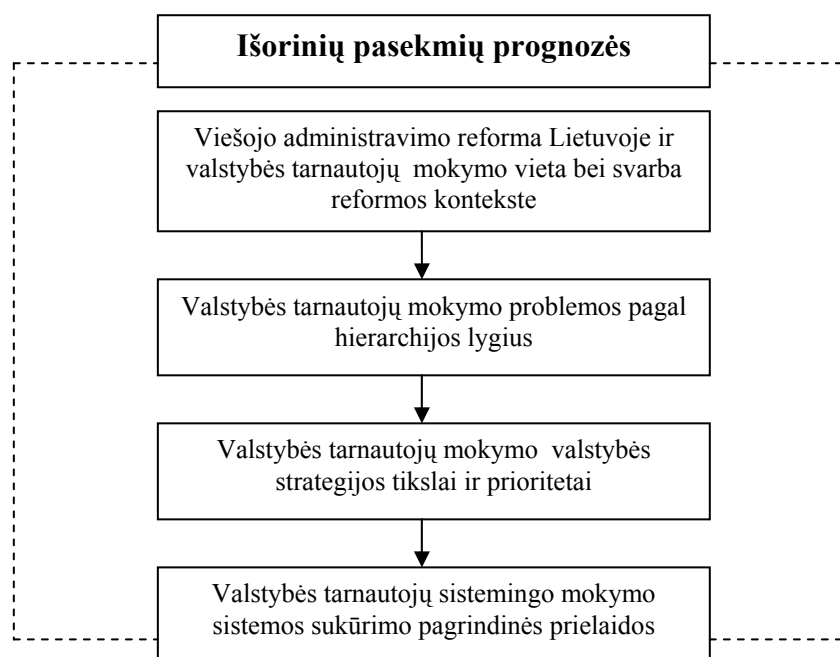
1. Mokymo programos paskirtis ir jos aktualumas tikslinei klausytojų grupei.
2. Mokymo programų temų atitikimas programos uždaviniams.
3. Mokymo programos uždavinių, temų ir mokymo trukmės santykio pagrįstumas.
4. Mokymo metodų atitikimas programos tikslui ir uždaviniams.
5. Mokymo medžiagos dalykinis tikslumas.
6. Mokymo programos aktualumas valstybės tarnybai.
7. Išvada (dėl mokymo programos tvirtinimo galimybės arba rekomendacijos ją tobulinti).

Data

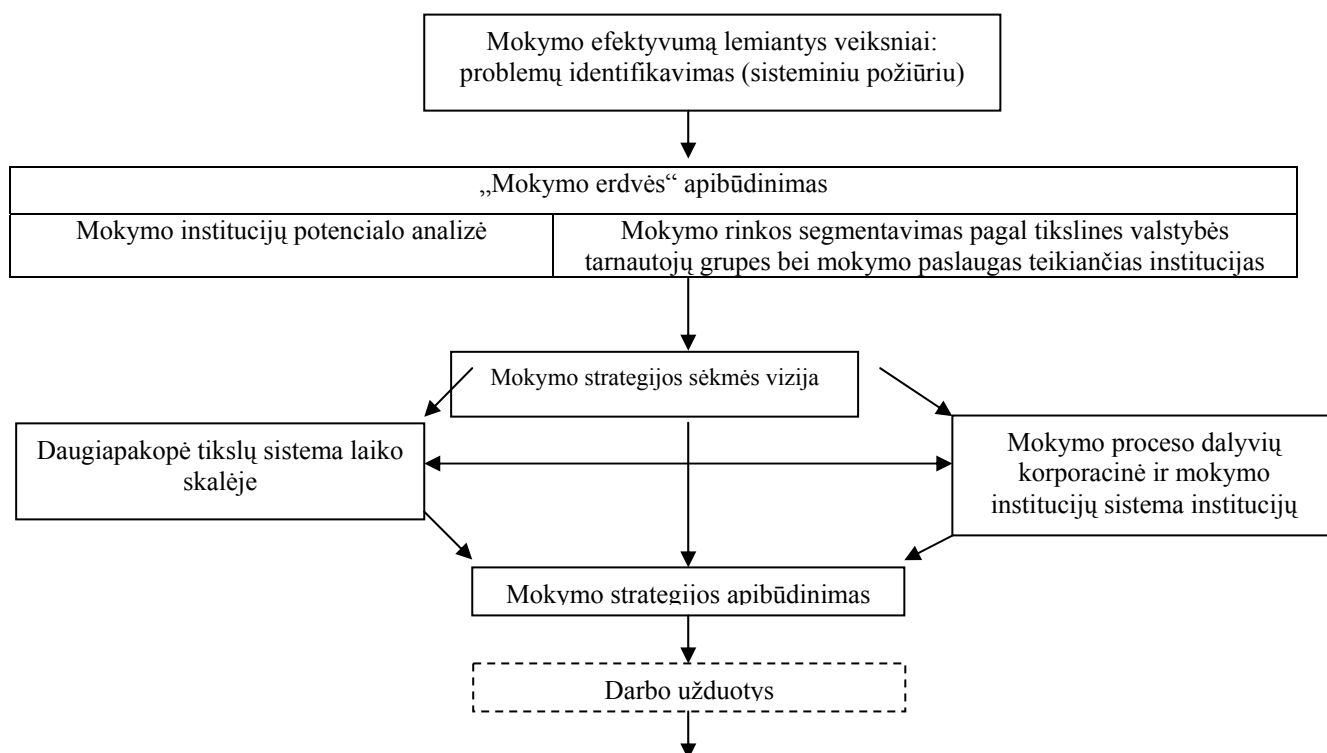
parašas

Recenzento vardas, pavardė

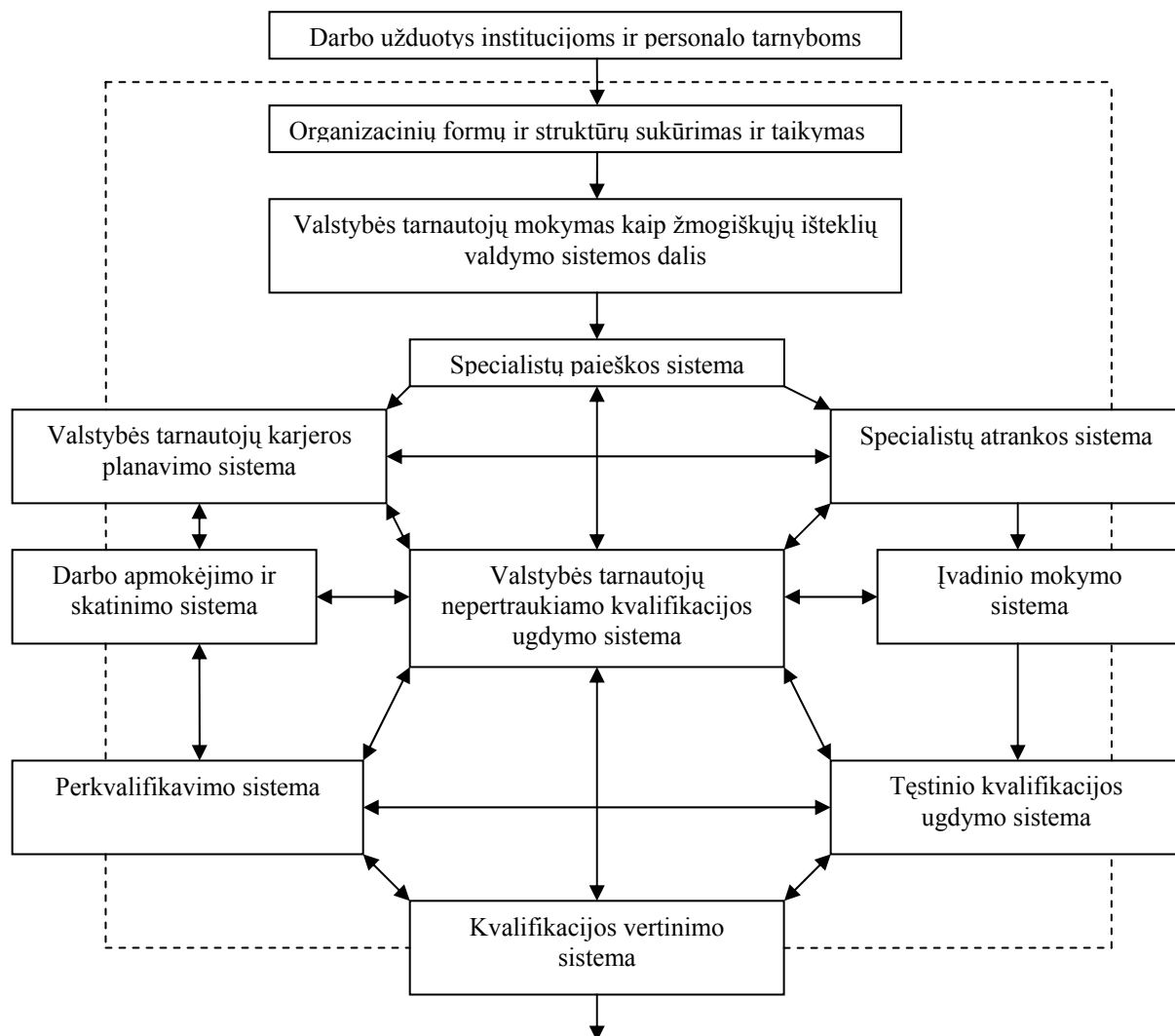
Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo būklės apibūdinimas



Valstybės tarnautojų mokymo strategijos formavimas



Valstybės tarnautojų mokymo strategijos diegimas



Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašas

1. A. Baltrukaičio individuali įmonė „Navigatorius“
2. „Bendra Lietuvos ir Amerikos įmonė uždaroji akcinė bendrovė „Biznio kolegija“
3. Bendra Lietuvos-Jungtinės Karalystės įmonė uždaroji akcinė bendrovė „Magnus Holdings“
4. Bendra Lietuvos ir Austrijos įmonė uždaroji akcinė bendrovė "Informacinės technologijos"
5. Finansų ministerijos mokymo centras
6. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos Karo akademija
7. I. Matkevičienės įmonė „Irenata“
8. Individuali įmonė „Mokymo sistema“
9. Kalėjų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos Mokymo centras
10. Kauno technologijos universitetas“
11. Kauno technologijos universiteto Kompiuterinio raštingumo centras
12. Kauno technologijos universiteto Panevėžio institutas (Vadybos mokymo centras)
13. Kauno technologijos universiteto Savivaldos mokymo centras
14. Klaipėdos universitetas
15. Klaipėdos universiteto Tęstinių studijų institutas
16. „Lietuvos auditorių rūmai“
17. Lietuvos bankininkystės, draudimo ir finansų institutas
18. Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras
19. Lietuvos Mokslų akademijos Užsienio kalbų katedra
20. Lietuvos policijos mokymo centras
21. „Lietuvos Respublikos audito, apskaitos ir turto vertinimo institutas“
22. Lietuvos Savivaldybių asociacijos Mokymo ir konsultavimo centras
23. Lietuvos veterinarijos akademija
24. Lietuvos „Žinijos“ draugija
25. Liudmilos Norkaitienės individuali įmonė
26. Mykolo Romerio Universitetas
27. Mokymo įstaiga „Organizacijų vystymo centras“
28. Muitinės mokymo centras
29. Nataljos Kazakovos kompiuterių mokykla
30. Prancūzų kultūros centras
31. Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Ugniagesių gelbėtojų mokykla
32. „Raimondo Sirgėdo personalinė įmonė“
33. R. Vosylienės kalbų mokymo centras
34. Šiaulių Didždvario gimnazija
35. Šiaulių universiteto Tęstinių studijų institutas
36. T. Galicko firma „Nova Lux“
37. Uždaroji akcinė bendrovė „AMES kalbų akademija“
38. Uždaroji akcinė bendrovė „Auditorių aljansas“
39. Uždaroji akcinė bendrovė "Baltijos kompiuterių akademija"
40. Uždaroji akcinė bendrovė „Ekonomikos mokymo centras“
41. Uždaroji akcinė bendrovė „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“
42. Uždaroji akcinė bendrovė „Ernst & Young Baltic“
43. Uždaroji akcinė bendrovė „ERRA“
44. Uždaroji akcinė bendrovė „Eurointegracijos projektai“
45. Uždaroji akcinė bendrovė „Fiat Lux“
46. Uždaroji akcinė bendrovė „Informaciniai projektai“
47. Uždaroji akcinė bendrovė „Inscape Baltic“
48. Uždaroji akcinė bendrovė „ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas“
49. Uždaroji akcinė bendrovė „International Correspondence Course“
50. Uždaroji akcinė bendrovė „International Language Services“
51. Uždaroji akcinė bendrovė „Invicta Vilnius“
52. Uždaroji akcinė bendrovė „Jonroka

53. Uždaroji akcinė bendrovė "Kalba"
54. Uždaroji akcinė bendrovė „Klaipėdos apskaitos mokykla“
55. Uždaroji akcinė bendrovė „Klaipėdos darbo rinkos mokymo centras“
56. Uždaroji akcinė bendrovė „Kompetencijos ugdymo centras“
57. Uždaroji akcinė bendrovė „Laraneda“
58. Uždaroji akcinė bendrovė "Minties vingiai"
59. Uždaroji akcinė bendrovė „Mokesčių srautas“
60. Uždaroji akcinė bendrovė "Nealandis"
61. Uždaroji akcinė bendrovė „Nepriklausomų verslo konsultantų grupė“
62. Uždaroji akcinė bendrovė "Norway Registers Development Baltic"
63. Uždaroji akcinė bendrovė "Pačiolis"
64. Uždaroji akcinė bendrovė „Personalo valdymo grupė“
65. Uždaroji akcinė bendrovė „Profesinio mokymo ir menedžmento institutas“
66. Uždaroji akcinė bendrovė „Protraining Academy
67. Uždaroji akcinė bendrovė „TOC sprendimai“
68. Uždaroji akcinė bendrovė "Togilas"
69. Uždaroji akcinė bendrovė „Vadybos pokyčių konsultavimas“
70. Viešoji įstaiga „Utenos darbo rinkos mokymo centras“
71. Uždaroji akcinė bendrovė „Vadybos sprendimų centras“
72. Uždaroji akcinė bendrovė „Vikompa“
73. Uždaroji akcinė bendrovė „Zeturija“
74. „V. A. Graičiūno aukštoji vadybos mokykla“
75. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos mokymo ir tyrimo centras
76. „Varėnos technologijos ir verslo mokykla“
77. Viešoji įstaiga „American English School“
78. Viešoji įstaiga „Darbo kompiuteriu mokymo centras“
79. Viešoji įstaiga „Draudimo ir rizikos valdymo institutas“
80. Viešoji įstaiga „Euroknyga“
81. Viešoji įstaiga „FuU Baltic“
82. Viešoji įstaiga Informacijos technologijų mokymo centras
83. Viešoji įstaiga "Kalbos" mokykla
84. Viešoji įstaiga Klaipėdos socialinių mokslų kolegija
85. Viešoji įstaiga "Kompiuterinių programų mokymo centras"
86. Viešoji įstaiga Lietuvos Respublikos apskaitos institutas
87. Viešoji įstaiga Lietuvos viešojo administravimo institutas
88. Viešoji įstaiga Lietuvos žurnalistikos centras
89. Viešoji įstaiga "NPR"
90. Viešoji įstaiga "Soros International House"
91. Viešoji įstaiga Šiaulių regiono plėtros agentūra
92. Viešoji įstaiga „U. Savickas ir partneriai“
93. Viešoji įstaiga „Užsienio kalbų mokymo centras“
94. Viešoji įstaiga Valstybės institucijų kalbų centras
95. Viešoji įstaiga Valstybės ir savivaldybių tarnautojų mokymo centras „Dainava“
96. Viešoji įstaiga Vilniaus universiteto regioninių projektų valdymo centras
97. Viešoji įstaiga "Vilniaus Žirmūnų darbo rinkos mokymo centras“
98. Viešoji įstaiga „Žinių plėtros projektai“
99. Vilniaus Gedimino technikos universiteto Aplinkos apsaugos institutas
100. „Vilniaus prekybos, pramonės ir amatų rūmai“
101. Vilniaus universitetas
102. V. Laukaitienės kvalifikacijos kėlimo kursai „VANANTA“
103. Žmogaus studijų centras

Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių priedas

 (valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos pavadinimas)

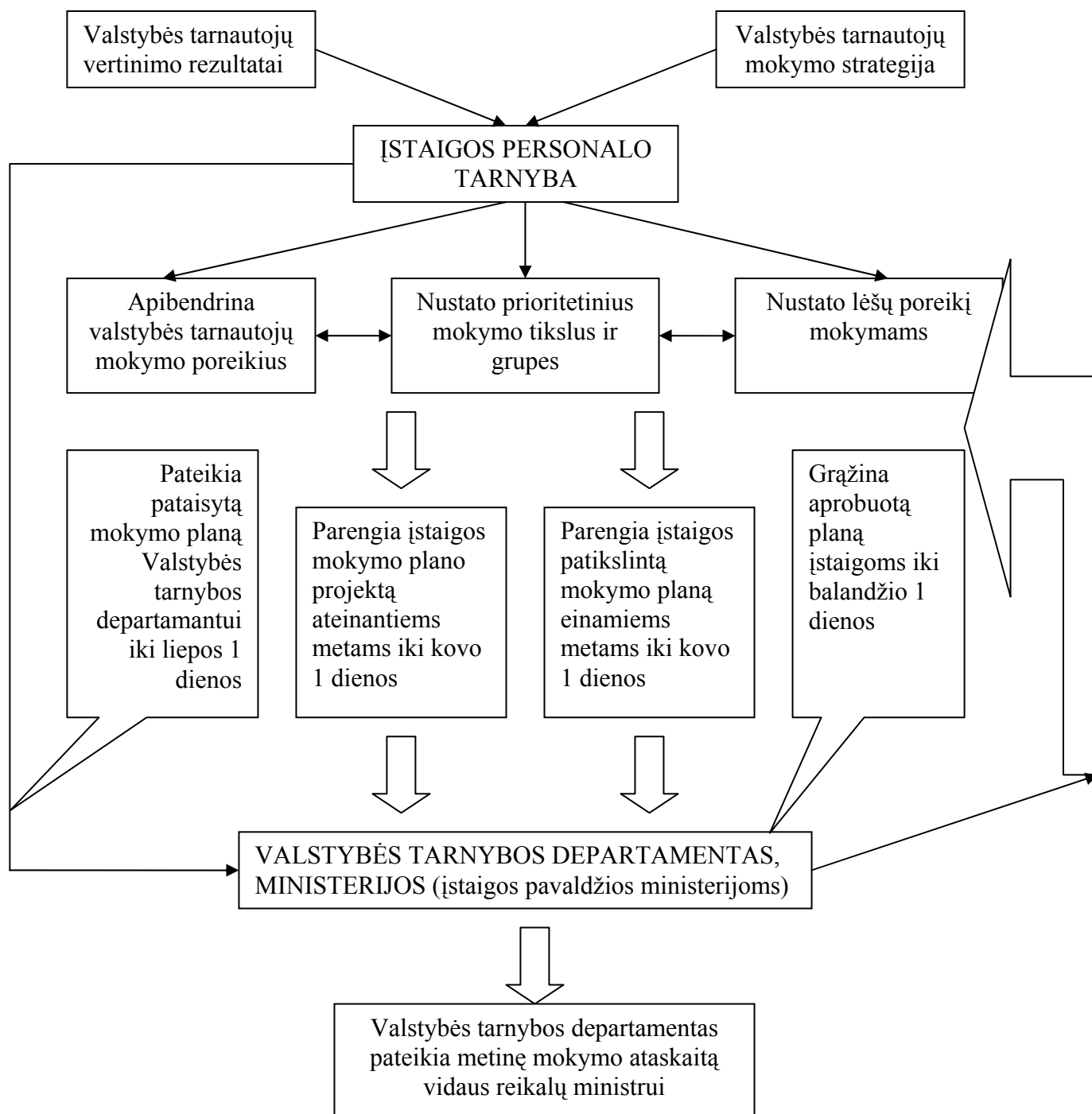
TVIRTINU
 Įstaigos vadovo parašas/
 vardas ir pavardė/data

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO METINIS PLANAS

Eil. Nr.	Mokymo programos pavadinimas	Mokymo programos rūšis	Siunčiamų mokyti valstybės tarnautojų skaičius	Mokymo programos trukmė (akad. val.)	Mokymo įstaiga	Mokymo kaina

Planą sudariusio asmens pareigos/vardas ir pavardė/parašas/data

Metinių mokymo planų sudarymo schema



ANKETA

Mielas respondente, MRU ekonomikos ir finansų valdymo fakulteto studentė atlieka magistro baigiamojo darbo tyrimą apie valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų tobulinimo spragas ir kvalifikacijos tobulinimo prioritetus.

Prašau jūsų pareikšti savo nuomonę – užpildyti šią anketa. Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą pažymėkite arba įrašykite savo nuomonę. *Anketa yra anoniminė.* Jūsų atsakymai bus panaudoti tik apibendrinti.

Jūsų lytis?

- ☐ Moteris;
- ☐ Vyras;

2. Jūsų amžius?

- ☐ 21-30 m.
- ☐ 31-40 m.
- ☐ 41-50 m.
- ☐ 51-62,5 m.
- ☐ 62,5 ir daugiau metų

3. Kokią valstybės tarnautojų grupę atstovaujate?

- ☐ specialistas
- ☐ vyriausias specialistas
- ☐ vyresnysis specialistas
- ☐ skyriaus vedėjas
- ☐ departamento direktorius
- ☐ politinio (asmeninio pasitikėjimo)

4. Ar Jūs savo organizacijoje turite galimybę ir reikalingas sąlygas tobulinti savo administracinius gebėjimus ir kelti profesinę kvalifikaciją įvairiuose mokymo bei kvalifikacijos kėlimo kursuose?

- ☐ turiu
- ☐ iš dalies turiu
- ☐ neturiu
- ☐ kita

5. Ar Jūsų organizacijoje veikia privalomų kvalifikacijos reikalavimų sistema, pagal kurią tam tikras pareigas užimantys darbuotojai turi nuolat tobulintis?

- ☐ taip
- ☐ ne

6. Kas Jus organizacijoje nukreipia tobulinti kvalifikaciją/ mokytis?

- ☐ darbuotojus mokyti atranka centralizuota profesinės veiklos srities institucija (pav., ministerija, savivaldybė, personalo skyrius ir pan.)
- ☐ periodiškai tiriamas Jūsų poreikis mokytis, pageidavimai (organizacija skelbia apie mokymosi galimybes ir surenka darbuotojų paraiškas, pageidavimus)
- ☐ darbuotojai patys susiranda norimas mokymo įstaigas, o organizacija apmoka už mokymus
- ☐ darbuotojai patys susiranda norimas mokymo įstaigas ir patys už jas moka
- ☐ nukreipia, rekomenduoja tiesioginis vadovas

7. Kokie motyvai ar priežastys Jus skatina tobulintis? (nurodykite 1 svarbiausią priežastį)

- ☐ skatina nuolat augantys reikalavimai darbe
- ☐ mokydamosi (-s) plečiu akiratį
- ☐ siekiu daugiau žinių, kad gaučiau papildomų darbų ir pagerinčiau materialinę padėtį
- ☐ mokytis skatina darbdavys
- ☐ noriu susirasti kitą darbą

8. Pagal kokius kriterijus atsirenkate mokymo programas ar kvalifikacijos kėlimo kursus? (nurodykite svarbiausią kriterijų)

- ☐ mokymų kaina
- ☐ mokymų temos yra susijusios su aktualiomis problemis Jūsų darbe ar organizacijos veikloje
- ☐ mokymų vieta (artumas prie Jūsų gyvenamosios vietos)
- ☐ mokymų programas ir kvalifikacijos kėlimo kursus nurodo vadovas, personalo skyrius
- ☐ mokymo programų ir kvalifikacijos kėlimo kursų naujumas
- ☐ kita

9. Kokia mokymo sritis Jus labiausiai domina?

- ☐ įvadinis mokymas
- ☐ kvalifikacijos tobulinimas

10. Kokioms mokymo programoms ir kvalifikacijos tobulinimo kursams teikiate prioritetus/ labiausiai noretumete sudalyvauti/ jaučiate įgūdžių stoką? (nurodykite 3 prioritetus sunumeruodami juos nuo 1 iki 3)

- ☐ mokymams ES klausimais
- ☐ kaip įsidarbinti ES institucijose
- ☐ atstovavimui Lietuvos interesams ES institucijose
- ☐ kompiuterinio raštingumo
- ☐ administracinių gebėjimų tobulinimo
- ☐ finansų vadybos
- ☐ organizacijos vadybos
- ☐ personalo vadybos
- ☐ efektyvaus klientų aptarnavimo
- ☐ organizacijų lyderių/ komandinio darbo
- ☐ užsienio kalbų
- ☐ kita (įrašykite) _____

11. Su kokiais sunkumais Jūs susiduriate tobulindami kvalifikaciją?

- ☐ netenkina mokytojų/dėstytojų dalykinė kompetencija
- ☐ nepakanka informacijos apie mokymų kursus
- ☐ netenkina mokymo metodai
- ☐ nepatogūs mokymo kursų tvarkaraščiai
- ☐ mokymo programos neatitinka poreikių
- ☐ kita (įrašykite) _____

12. Ar jau dalyvavote tose mokymo programose ir kvalifikacijos tobulinimo kursuose, kuriems skiriate prioritetus? (jeigu atsakėte ne pereikite prie 13 klausimo)

- ☐ taip
- ☐ ne
- ☐ ne visose

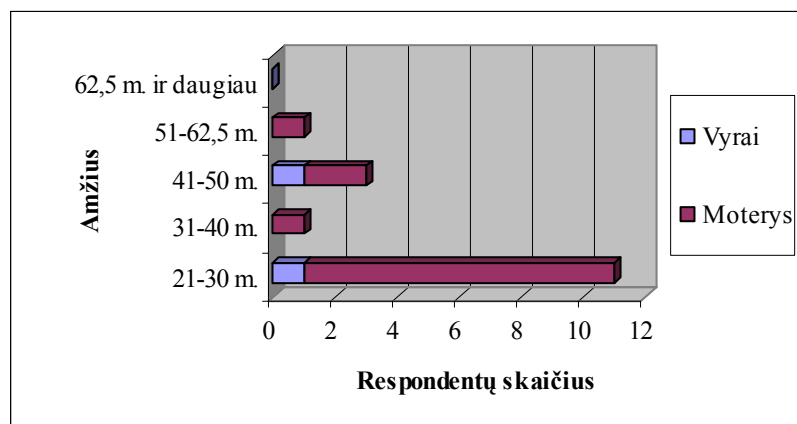
13. Kodėl Jūs netobulinate kvalifikacijos? (nurodykite 1 svarbiausią priežastį)

- ☐ mokytis jau per vėlu
- ☐ mokymuisi trūksta lėšų ir niekas nefinansuoja
- ☐ mokymąsi sudėtinga suderinti su darbu ir šeima
- ☐ turimų žinių ir įgūdžių pilnai pakanka
- ☐ trūksta informacijos apie mokymosi institucijas ir programas
- ☐ trūksta laiko
- ☐ niekas nesiūlo
- ☐ nėra norimų mokymo programų
- ☐ kita (įrašykite) _____

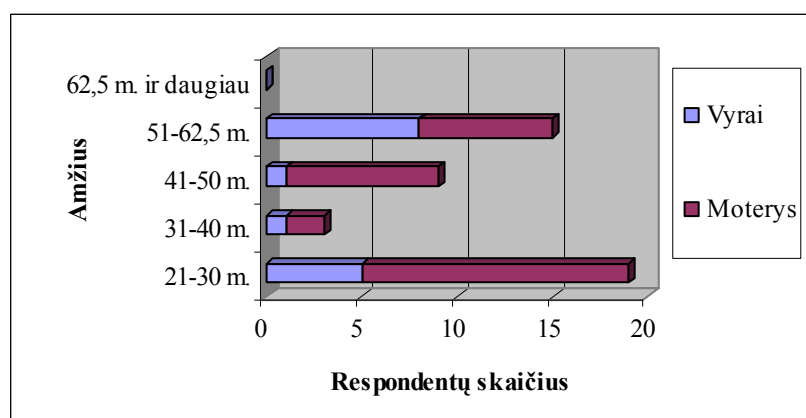
14. Ar mokymuose įgytas žinias panaudojate savo darbe įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5 (kur 1 nepanaudoju, 2 mažai panaudoju, 3 kartais panaudoju, 4 dažnai panaudoju, 5 efektyviai panaudoju)?



Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį Vilniaus miesto savivaldybėje



Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį Ūkio ministerijoje



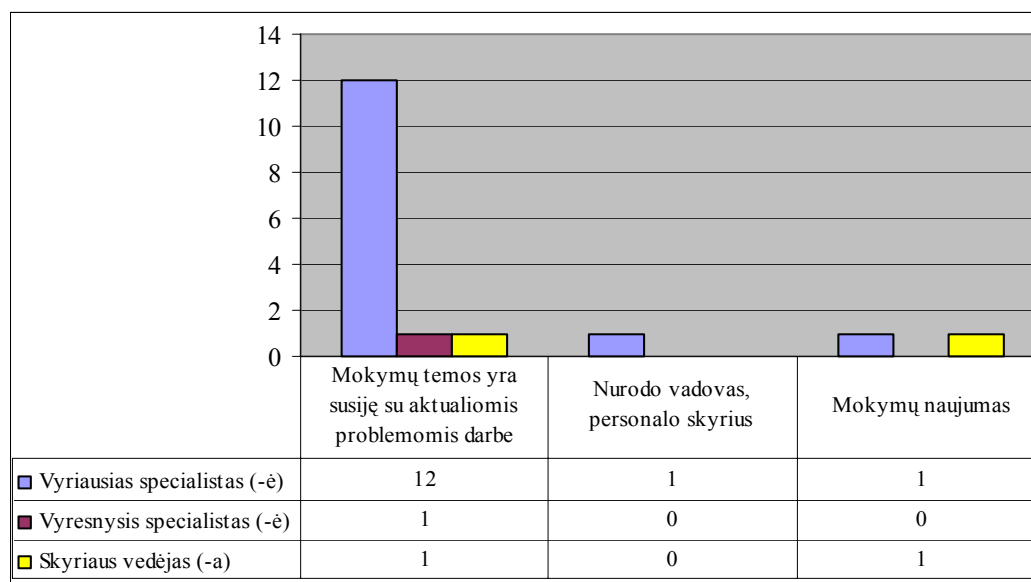
Valstybės tarnautojų galimybė ir sąlygos tobulinti kvalifikaciją Vilniaus miesto savivaldybėje

PAREIGYBĖS	TURIU	IŠ DALIES TURIU	NETURIU
Vyriausias specialistas (-ė)	6	6	2
Vyresnysis specialistas (-ė)	-	1	-
Skyriaus vedėjas (-a)	1	-	-

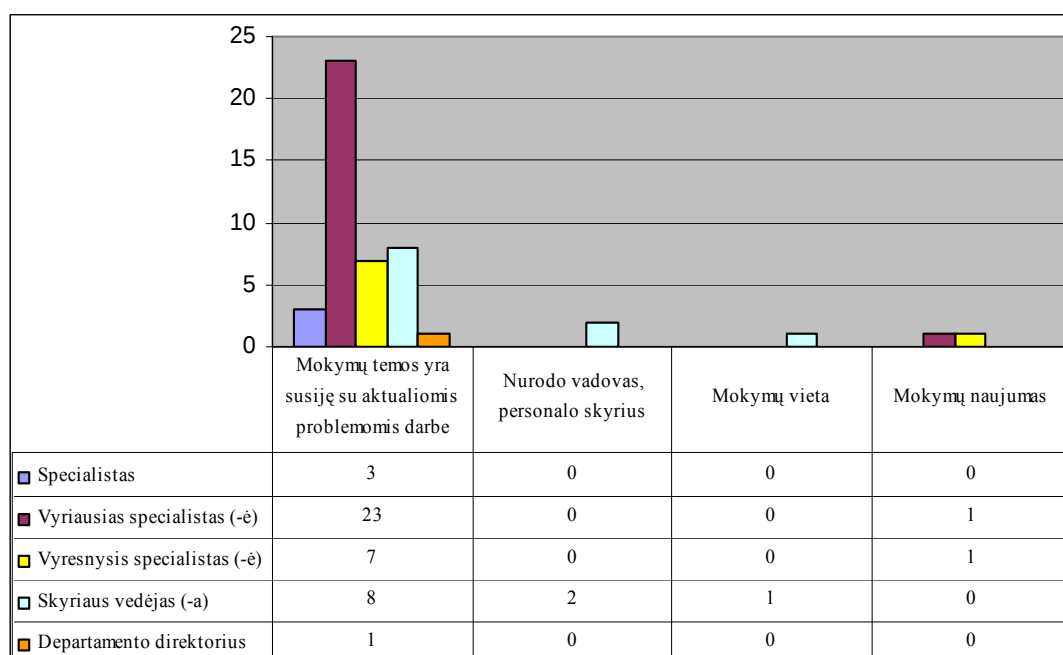
Valstybės tarnautojų galimybė ir sąlygos tobulinti kvalifikaciją Ūkio ministerijoje

PAREIGYBĖS	TURIU	IŠ DALIES TURIU	NETURIU
Specialistas	2	1	-
Vyriausias specialistas (-ė)	18	6	-
Vyresnysis specialistas (-ė)	5	3	-
Skyriaus vedėjas (-a)	7	3	-
Departamento direktorius (-ė)	1	-	-

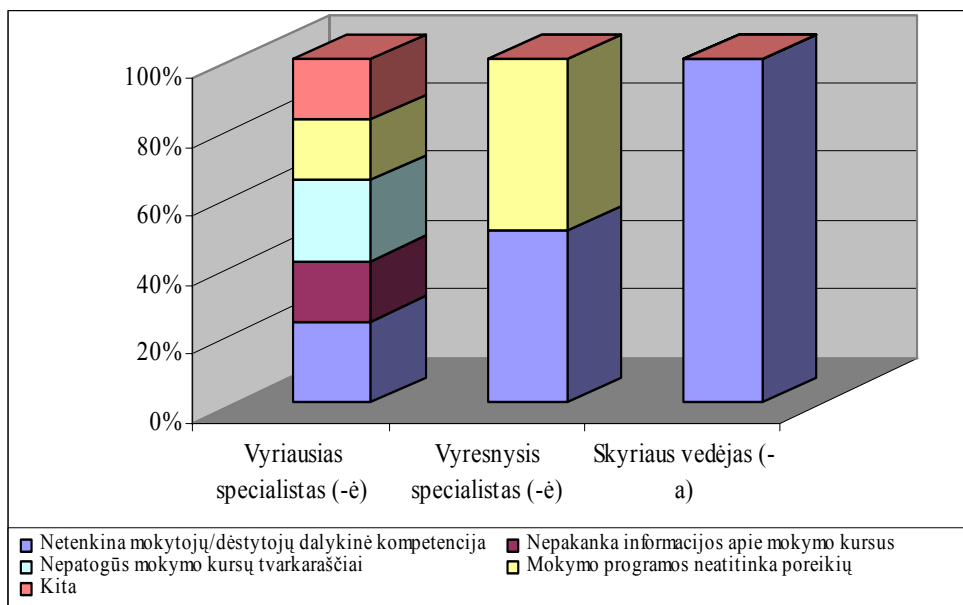
**Mokymo programų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų atsirinkimo kriterijai
Vilniaus miesto savivaldybėje**



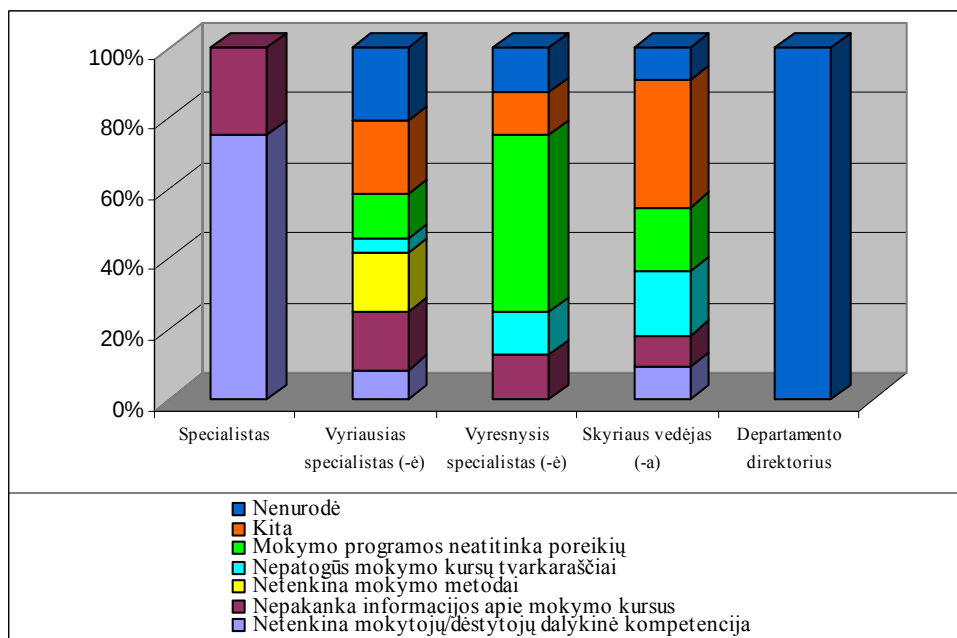
**Mokymo programų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų atsirinkimo kriterijai
Ūkio ministerijoje**



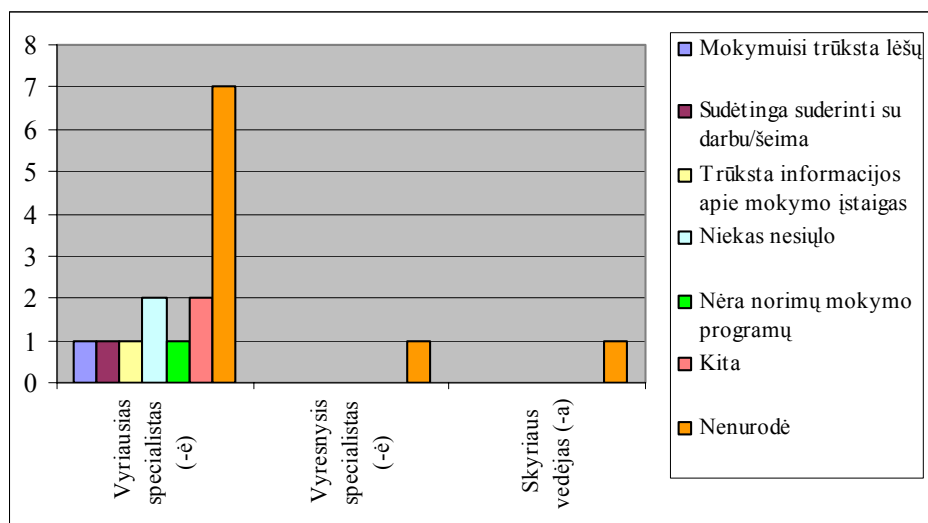
Sunkumai tobulinant kvalifikaciją (Vilniaus miesto savivaldybė)



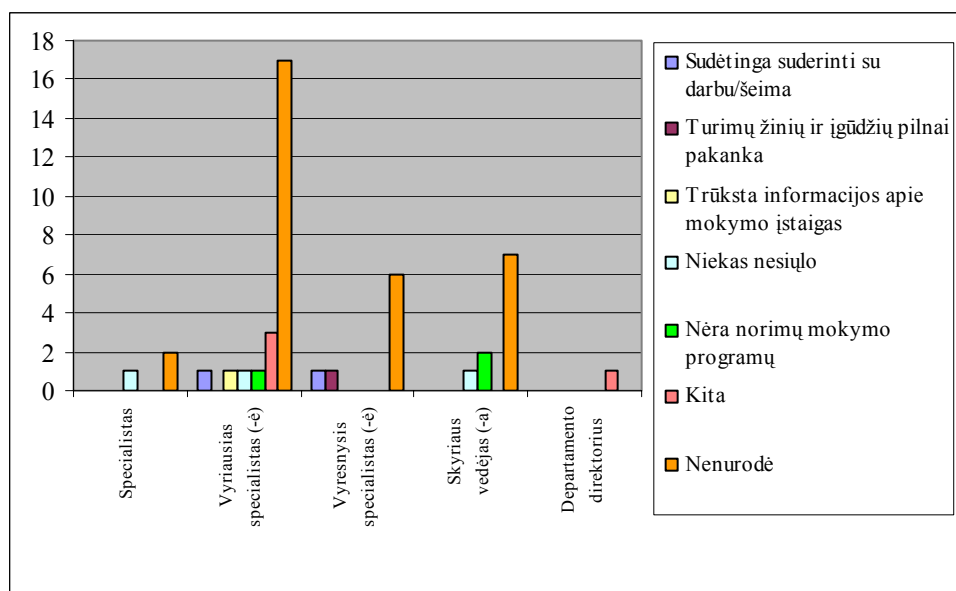
Sunkumai tobulinant kvalifikaciją (Ūkio ministerija)



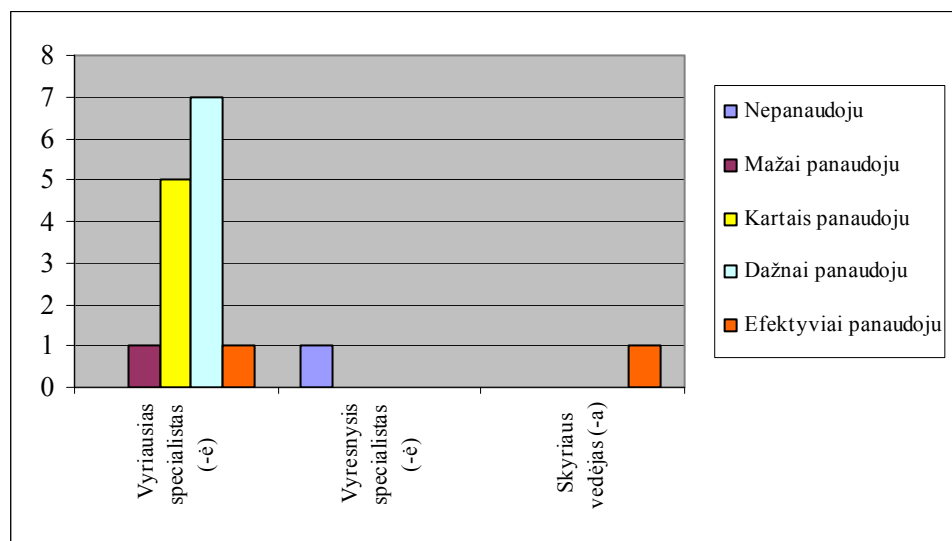
Kvalifikacijos netobulinimo priežastys Vilniaus miesto savivaldybėje



Kvalifikacijos netobulinimo priežastys Ūkio ministerijoje



Igytų žinių panaudojimas darbe Vilniaus miesto savivaldybėje



Igytų žinių panaudojimas darbe Ūkio ministerijoje

