

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETO  
POLITIKOS MOKSLŲ KATEDRA**

**VIKTORIJA KLIVETENKO**

(Teisės ir valdymo programa)

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO PROBLEMAS**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas:  
Doc. dr. Vytautas Dumbliauskas

Vilnius, 2008

## TURINYS

ĮVADAS .....	3
1. TEORINIAI (MOKSLINIAI) VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO MODELIAI .....	6
2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMO TEISINĖS BAZĖS APŽVALGA IR ANALIZĖ .....	12
2.1. Įstatyminės bazės analizė. ....	12
2.2. Institucinė valstybės tarnautojų mokymo sistema. ....	17
3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO PROBLEMŲ ANALIZĖ .....	20
3.1. Kvalifikacijos kėlimo problemos institucijos viduje. ....	20
3.2. Įstatyminės bazės tobulinimo būtinybė .....	25
3.3. Finansavimas .....	31
3.4. Valstybės tarnautojų mokymo vadybiniai aspektai .....	33
4. LIETUVOS RESPUBLIKOS SEIMO KANCELIARIJOS DARBUOTOJŲ MOKYMO SISTEMOS ANALIZĖ .....	37
IŠVADOS .....	53
REKOMENDACIJOS IR PASIŪLYMAI .....	55
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	59
SANTRAUKA .....	63
PEŽIOME .....	64
PRIEDAI .....	65

## IVADAS

### **Darbo aktualumas ir problematika.**

Dinamiškai kintančioje socialinėje, ekonominėje ir politinėje aplinkoje viešojo administravimo sistemos darbuotojų kompetencija tampa svarbiu veiksniu, lemiančiu šalies raidą. Todėl pastaraisiais metais mokslinėje literatūroje vis daugiau dėmesio skiriama įvairiems valstybės tarnautojų profesinio rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo aspektams<sup>1</sup>. Nors šalyje daug išsilavinusių bei kvalifikuotų specialistų, nepakankamai tobula įstatymų bazė bei egzistuojanti lavinimo tvarka stabdo ne tik lavinimo, bet ir viešojo administravimo pažangą. Tyrimai rodo, kad kinta visuomenės požiūris į valstybės tarnybą, didėja lūkesčiai ir nauji reikalavimai viešajam administravimui, teikiamų paslaugų kokybei. Stebima tendencija turėti lanksčią, efektyvią, profesionalią valstybės tarnybą, pajėgią patenkinti visuomenės poreikius bei užtikrinti modernų, efektyvų viešąjį administravimą<sup>2</sup>. Todėl svarbu didinti valstybės tarnautojų profesionalumą, kuris suprantamas kaip nuolatinis, visapusiškas valstybės tarnautojų profesinis tobulėjimas, jų profesinių gebėjimų ir įgūdžių lavinimas. Valstybės tarnautojų mokymas svarbus ne tik kaip profesionalumo didinimo sąlyga, bet ir kaip vienas svarbiausių demokratijos plėtros komponentų. Vienas svarbiausių tikslų viešajame sektoriuje yra darbuotojų nuolatinio, sistemingo, nuoseklaus mokymo užtikrinimas. Naujos žinios ir įgūdžiai yra pagrindiniai modernios organizacijos ištekliai. Tik tokia organizacija gali funkcionuoti atsižvelgdama į visuomenės poreikius bei prisitaikydama prie pokyčių ir racionaliai panaudodama savo žmogiškąjį kapitalą. Todėl būtina užtikrinti aukštą valstybės tarnautojų kvalifikaciją ir skirti reikiamą dėmesį jų mokymui bei tobulėjimui, nes tik profesionalūs tarnautojai sulaukia visuomenės pasitikėjimo savo valdžios gebėjimu tarnauti žmonėms. Vis dėlto manome, jog kol kas šie uždaviniai yra daugiau siekiamybės negu realiai veikianti sistema, valstybės tarnautojų mokymo sistemoje dar daug kas tobulintina, šiame darbe pasistengsime nustatyti aktualiausias valstybės tarnautojų mokymo problemas, jų galimus sprendimo būdus.

### **Darbo tikslas.**

Nustatyti pagrindines Lietuvos Respublikos valstybės tarnautojų mokymo sistemos problemas, parengti jų galimus sprendimo būdus.

---

<sup>1</sup> Vladislavas Domarkas. Teorijos ir praktikos santykio problema viešojo administravimo studijų programose // Viešoji politika ir administravimas. 2003. Nr. 5

<sup>2</sup> Rasa Šnapštienė. Modernios valstybės tarnybos link// Veidas. 2007.07.05, Nr. 27

## **Darbo uždaviniai:**

1. Nustatyti mokymosi teorinį modelį.
2. Išanalizuoti valstybės tarnautojų mokymą reglamentuojančius teisės aktus.
3. Įvardyti bendrąsias spręstinas valstybės tarnautojų mokymo problemas.
4. Pateikti valstybės tarnautojų mokymo problemų analizę ir šių problemų sprendimo būdus.
5. Tyrimo pagalba nustatyti Lietuvos Respublikos Seimo (Toliau – Seimo) kanceliarijos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo procesą, jų požiūrį į mokymąsi, jo įtaką karjerai, nustatyti problemas, trūkumus bei taisytinias vietas, palyginti jas su bendrosiomis valstybės tarnautojų mokymo problemomis, padaryti išvadas ir pateikti rekomendacijas.

## **Tyrimo metodai.**

Siekiant įvykdyti iškeltus uždavinius, analizuojami valstybės tarnautojų mokymą reglamentuojantys teisės aktai, remiamasi šia tema rašiusių autorių straipsniais, informacine medžiaga, analizuojamos Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos (Toliau – Valstybės tarnybos departamentas) veiklos ataskaitos bei statistinė informacija, remiamasi Seimo darbuotojų apklausų ir interviu duomenimis, atliekama atvejo studija. Taip pat naudojami kiti teoriniai metodai, tokie kaip aprašomasis-analitinis, turinio analizės, lyginimo, abstrakcijos, alternatyvų, dedukcijos, sisteminės analizės bei kiti metodai.

## **Darbo objektas.**

Valstybės tarnautojų mokymo sistema ir ją įtakojantys veiksniai.

## **Tyrimo dalykas.**

Valstybės tarnautojų mokymo sistemos organizavimo ir įstatyminės bazės formavimo problemos, ją įtakojančių veiksnių klasifikacija ir poveikis.

## **Hipotezė.**

Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą labiausiai įtakoja institucijų personalo tarnybų politika ir kokybiškas darbas bei Valstybės tarnybos departamento priimami sprendimai, nuo kurių priklauso valstybės tarnautojų mokymo efektyvumas.

### **Mokslinio darbo struktūra.**

Darbą sudaro keturi skyriai. Pirmasis skyrius skirtas mokymosi sampratai, jo teorinio modelio sukūrimui. Antrajame skyriuje analizuojama teisinė ir institucinė valstybės tarnautojų mokymo sistemos bazė. Trečias skyrius įvardija pagrindines valstybės tarnautojų mokymo problemas, pateikia jų analizę ir sprendimo būdus. Ketvirtame skyriuje pateikiami tyrimo duomenys, parodantys kaip Lietuvoje sukurtas valstybės tarnautojų mokymo modelis veikia praktikoje, t.y. Seimo kanceliarijoje.

# 1. TEORINIAI (MOKSLINIAI) VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO

## MODELIAI

Nuolat kintanti socialinė, ekonominė ir politinė aplinka valstybės tarnautojams iškelia vis naujus uždavinius. Valdymo institucijų priimami sprendimai turi didelę reikšmę visuomenei, todėl piliečiai tikisi vis geresnių valdžios įstaigų veiklos rezultatų ir netoleruoja jų neefektyvumo ir neproduktyvumo. Visuomenė didina reikalavimus valstybės tarnautojams profesionalumo, atsakomybės, veiklos viešumo ir kitais požiūriais. Tai skatina valdžią ieškoti naujų viešojo administravimo sistemos efektyvumo ir produktyvumo didinimo būdų bei kelti naujus reikalavimus valstybės tarnautojams<sup>3</sup>.

Šiuo metu įsigali nuomonė, kad žmogiškųjų išteklių, priešingai negu materialinių resursų, vertė laikui bėgant gali ir turi didėti. Vienas iš ES ir Lietuvos prioritetų yra padidinti investicijas į žmones ir jų mokymą. Pereinant į naują žinių visuomenės etapą, esminis veiksnys, suteikiantis konkurencinį pranašumą yra žmonių išsilavinimo lygis bei įgūdžiai. Todėl personalo ugdymas tampa viena prioritetinių kryptų, o darbuotojų ugdymo išlaidos yra prilyginamos investicijoms, kurios duos vaisių ateityje<sup>4</sup>.

Kvalifikaciją galima įvardyti kaip tam tikrų žinių, mokėjimų, sugebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų ir praktinio patyrimo visumą, užtikrinančią žmogaus profesinį aktyvumą ir meistriškumą. „Kvalifikacija yra žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų ir patyrimo visuma, kurią įgijęs žmogus gali kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos rūšies ir sudėtingumo darbą“<sup>5</sup>.

Antra vertus, negalima pamiršti, kad kvalifikacija nėra amžinas dalykas. Jau neminint to, kad nebūdama sąveikoje su tam tikra veikla (profesija), kvalifikacija savaime pradeda „tirpti“. Tai paaiškinama žmogaus psichofiziologinėmis savybėmis ir galiomis. Iš kitos pusės, dequalifikavimąsi skatina nuolat vykstanti veiklos charakteristikų kaita. Tokiu būdu žmogus visuomet turi rasti tam tikrus kvalifikacijos praradimą kompensuojančius svertus, t. y. jis privalo nuolat tobulinti savo turimą kvalifikacinį potencialą.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Chlivickas E. Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai // Viešojo administravimo efektyvumas. – Kaunas: Technologija, 2001, P.10-13

<sup>4</sup> Minkevičius A. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos raida ir perspektyvos //Valstybės tarnybos aktualijos. 2005, Nr. 3.

<sup>5</sup> Laužackas R. Profesinio rengimo metodologija. Kaunas: VDU, 2005. P.39.

<sup>6</sup> Ten pat.

Atsižvelgiant į tai reikia pabrėžti, kad vienas svarbiausių kvalifikacijos kėlimo poreikio bruožų būtų orientavimasis į nuolatinę reikalavimų bei gebėjimų kaitą tam tikroje veikloje. Kvalifikacijos kėlimas turi būti skirtas ne tik turimos kvalifikacijos tobulinimui, bet ir naujų kompetencijų bei gebėjimų kompetencijų įgijimui.

F.Sherwood išskiria terminus „lavinimas“ ir „lavinimasis“. Terminas „lavinimas“ naudojamas nusakyti žinių, sugebėjimų, motyvacijos plėtimo procesus ir tai reiškia tiesioginį procesą, kurio metu asmuo, turintis žinių, perduoda jas jų neturinčiam. Svarbesnis yra lavinimasis, kurio metu asmuo priima ir suvokia naujas žinias ir sugebėjimus. Lavinimosi pagalba asmenys ir organizacijos išvysto sugebėjimą keistis ir prisitaikyti prie naujų aplinkybių<sup>7</sup>.

Personalo ugdymas organizacijoje yra platesnė sąvoka už darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, ar naujų žinių įgijimą. Darbuotojai turi būti ugdomi kasdieninio gyvenimo rėmuose, didinant jų kompetenciją, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, suteikiant žinių, lavinant įgūdžius, patirtį, numatant ir taisant galimas klaidas<sup>8</sup>.

Aukščiausiu personalo ugdymo tikslu galėtų būti laikomas savarankiškas ugdymasis, kylantis paties darbuotojo iniciatyva. Darbuotojas išsilavina sugebėjimą ir išsiugdo pareigą ieškoti naujų problemų sprendimo būdų ir nukrypti nuo įprastinių veiksmų rutinos. Ši nauja mokymosi forma yra naujas iššūkis viešajame sektoriuje dirbantiems darbuotojams. Norint pasiekti šitą tikslą, vienu iš pirmųjų žingsnių galėtų būti tikslesnis užduočių apibrėžimas personalo tarnyboms, tačiau liberalesnės veikimo sąlygos valstybės tarnautojams. Taip tyrinėtojai A. Ritzas ir N. Thomas mano, kad: „per daug griežtai apibrėžtas statusas sąlygoja lankstumo stoką, o tai visų pirma neleidžia optimaliai išnaudoti personalo galimybių, be to, tai trukdo valstybės tarnautojams viešajame sektoriuje siekti asmeninės karjeros“<sup>9</sup>.

N.Thom ir A.Ritz išskiria 3 mokymo priemonių rūšis<sup>10</sup>:

- *išsilavinimą*. Mokymosi procese įgytas profesinis išsilavinimas įgalina darbuotojus atlikti specialios kvalifikacijos reikalaujančias užduotis;
- *tobulinimąsi*, kuomet mokymosi priemonės pasirenkamos remiantis atsakomybe. Jomis yra įtvirtinamos, atnaujinamos, plečiamos ir gilinamos žinios, įgūdžiai, pažiūros ir elgsena;

<sup>7</sup> Sherwood F.P. Nacionalinis valstybės tarnautojų ir pareigūnų mokymo sistemos kūrimas: keletas pastabų // Savivaldybė. 1994, Nr.8, P.18-23

<sup>8</sup> Bazarova T. Personalo technologijų centras – 21 amžius. 2000. P.150

<sup>9</sup> Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. P. 231

<sup>10</sup> Ten pat. P.336.

▪ *persikvalifikavimą*. Kvalifikacijos ir sugebėjimų, reikalingų kitai profesinei veiklai, įgijimas (antroji kvalifikacija). Persikvalifikavimo metu įgyti sugebėjimai yra platesni, nei įgyti tobulinimosi metu.

Šiek tiek kitą mokymo modelį pateikė I.Lazarevičiūtė. Jos suskirstymas, mūsų manymu, artimiausiai atspindi Lietuvos dabartinę valstybės tarnautojų sistemą. Ji išskiria:

- *procedūrinį mokymą* (supažindinimas su įstatymų reikalavimais, instrukcijomis, nutarimais, procedūriniais reikalavimais, pvz., naujų darbuotojų apmokymas),
- *mechaninį-techninį mokymą* (supažindinimas su techninėmis įrangos detalėmis, remonto instrukcijomis, priežiūros reikalavimais ir pan., pvz., supažindinimas su kompiuterine programine įranga),
- *profesinį-techninį mokymą* (akcentuojama teorija, gilinamos konkrečios srities žinios – matematikos, fizikos, teisės, politologijos ir kt., pvz., buhalterijų kursai, specialieji seminarai ir t.t.),
- *pagrindinių gebėjimų tobulinimą* (sugebėjimas kalbėti su klausytoju, bendravimas su auditorija),
- *bendrujų gebėjimų tobulinimą* (gebėjimas dirbti komandoje, tarpasmeninio bendravimo įgūdžių lavinimas, derybų įgūdžiai ir t.t.),
- *vadovo gebėjimų ugdymą* (skirtas žemiausios grandies vadovams, kurie tiesiogiai susiduria su kasdieninių problemų sprendimu),
- *valdymo sugebėjimų tobulinimą* (akcentuojamos platesnės temos: programų valdymas, darbo santykiai, lyderiavimas, biudžeto ir finansų planavimas ir pan.),
- *aukštesniųjų vadovų mokymą* (labiausiai į išorę orientuotas mokymas: santykiai su žiniasklaida, strateginis planavimas, lobizmas ir įstatymų leidimo procesai, politikos formulavimas ir analizė, organizacijos plėtra ir kt.),
- *darbuotojų lavinimą* (akcentuojama ne tiek profesinių įgūdžių tobulinimas, kiek darbuotojo asmeninio / profesinio pasitenkinimo skatinimas, taip pat kalbų, karjeros planavimo ir kitos programos )<sup>11</sup>.

Šis skirstymas nėra blogas, tačiau tai daugiau aprašomojo pobūdžio sistema, ji labai techniška, nesusieta su organizacijos tikslais, stokojanti tam tikro sistemiškumo. Ji neatsako į klausimus nuo kokių mokymų turi prasidėti valstybės tarnautojo karjera, ar būtina ugdyti visus

---

<sup>11</sup> Lazarevičiūtė I. Profesinio tobulinimo planavimas // Viešųjų institucijų valdymas. 1999, P.48-52.



įvardintus gebėjimus iš karto ar tam tikra tvarka, jei taip, tai kokia ji turėtų būti. Ar visas sąrašas privalomas kiekvienam tarnautojui, ar jis kažkaip surištas su tam tikra specialybe ir pan.?

Kur kas pažangesnę sistemą suformulavo B.Melnikas. Ji atspindi asmens vietą valstybės tarnybos sistemoje, žmogaus adaptacijos periodus, žinių gilumo poreikį. B.Melnikas akcentuoja, kad valstybės tarnautojo kvalifikacija turi būti tobulinama per visą jo buvimo valstybės tarnyboje laiką. Jis išskiria trejopą įvadinį mokymą<sup>12</sup>:

- *pareigini-kompleksinį įvadinį mokymą*, kai darbuotojas rengiamas dirbti tam tikrose pareigose;
- *sferinį kompleksinį*, kuomet įvadinio mokymo kontekste valstybės tarnautojas įgauna kvalifikaciją, leidžiančią jam dirbti tam tikroje sferoje, ne vien tik pareigose;
- *siaurai specializuotą*, bet kompleksinį, kai mokymo eigoje žmogus gauna žinių, įgūdžių, reikalingų atlikti tam tikras specializuotas funkcijas.

Sumuojant galima būtų pasakyti, kad įvadinis valstybės tarnautojų mokymas – tai karjeros valstybės tarnautojų žinių įgijimas ir tam tikrų įgūdžių formavimas arba bazinis pasirengimas viešojo administravimo veiklai. Po įvadinio mokymo darbuotojas įgauna startinę kvalifikaciją, kuri jam reikalinga pradėdamas veiklą valstybės tarnyboje. Tęstinis mokymas yra orientuotas į pareiginių funkcijų vykdymo sferą.

Tęstinio mokymo metu darbuotojas gali būti ugdomas tam tikros sferos atžvilgiu. Tai gali būti ūkio ar socialinės sferos šaka arba regioninių problemų kompleksas. Galimi ir įvairūs specializuoti tiksliniai programiniai kompleksai, orientuoti į kompleksinį valstybės tarnautojų ugdymą. Tęstinio mokymo sistemą sudaro specializuoti mokymai, kurie skirti naujų technologijų įdiegimui (socialinių technologijų, administravimo technologijų, valdymo technologijų). Kadangi vyksta įvairūs technologinės, ekonominės, socialinės, politinės, informacinės globalizacijos procesai, todėl tarnautojas turi įgyti realią kvalifikaciją, adekvačią naujai situacijai. Specializuoti kompleksai susiję su naujų sprendimų formavimu bei priėmimu ir skirti vykdyti labai specifines vadovavimo funkcijas. Čia reikia išskirti aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų rengimą<sup>13</sup>.

Melniko tezes palaiko B.Česnulevičienė ir J.Lakis nagrinėdami besimokančios organizacijos modelį, kuriame mokymasis turi vykti tęstinai, kryptingai, sistemiškai dalijantis

---

<sup>12</sup> Melnikas B. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos ugdymo sistemos tobulinimas // Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos. 1999, P.97-100.

<sup>13</sup> Ten pat.

įgytomis žiniomis su kitais tos organizacijos nariais. Tokioje sistemoje svarbiausia yra iširti atskirų darbo vietų naujų žinių bei įgūdžių poreikius.<sup>14</sup>

Melniko idėjos tapo N. Thom teorijos prielaidų kombinacijos išraiška. Pats N. Thom teigia, jog personalo ugdymo priemonės galima apibūdinti remiantis dviem skirtingomis kartinėmis prielaidomis. Pirmoji - ugdymo priemonės sąlygoja darbo vietai, užimamam postui ar veiklai keliami reikalavimai. Ne pats darbo vietą užimantis darbuotojas yra ugdymo proceso ašis, bet svarbiausias dalykas yra reikalavimų darbo vietai formulavimas ir su juo suderintas priemonių planavimas. Antroji prielaida, kuri yra artima teorijai, akcentuojančiai individualiąsias savybes, remiasi nuostata, kad turi būti plėtojamas asmens individualusis potencialas, nes tik jis bus reikalingas ateities uždaviniams spręsti. Pareigybei keliami reikalavimai nenurodo, ko reikės darbuotojui ateityje, ir nenubrėžia įgūdžių ugdymosi orientyro. Reikia plėtoti ekonominiu požiūriu perspektyvius asmenybės bruožus, kurie darbuotojui leistų persikvalifikuoti pagal kintančius reikalavimus<sup>15</sup>.

Procesiškai mokymą galima būtų apibūdinti taip: pirmiausiai nustatomas mokymo poreikis - skirtumas tarp kvalifikaciniuose reikalavimuose apibrėžtų žinių bei įgūdžių, kurių reikia atlikti tam tikram darbui ir kuriuos turi darbuotojas. Iškeliami tikslai ir būdai, kuriais bus tų tikslų siekiama. Mokymo formos gali būti labai įvairios: paskaitos, tobulinimosi kursai, stažuotės, konferencijos ir pan. Labai svarbu užbaigti procesą iki galo – įvertinti mokymo suteiktą naudą. Po mokymo grįžusio darbuotojo veiklos vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo atliekamų pareigų. Darbuotojo įvertinimas leidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip šalinti darbo trūkumus ir įtvirtinti privalumus<sup>16</sup>.

Šiame procese sudėtingiausios vietos: kaip nustatyti žmogaus žinių lygį, ypač kai jis dar nėra dirbęs reikalaujamo darbo, ir kaip įvertinti mokymo suteiktą naudą. Abiem atvejais didžiulį vaidmenį groja subjektyvumo faktorius. Pavyzdžiui, ar gali personalo skyriaus darbuotojas tinkamai nustatyti darbo vietai reikalingas žinias, jei jis pats niekada nėra dirbęs aprašomo darbo; arba ar tikrai tiesioginis vadovas žino visą kiekvieno pavaldinio darbo specifiką, ar laiko ir resursų prasme gali tinkamai nustatyti žinių poreikį? Ar gali pats darbuotojas nustatyti savo žinių lygį apie darbą, kurio jis nėra dirbęs? Matome, kad kiekvienas

---

<sup>14</sup> Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos // Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr.2, P.85-92.

<sup>15</sup> Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. P.25

<sup>16</sup> R.Širvienė. Valstybės tarnautojų mokymo problemos// Magistro darbas. Kaunas: Mykolo Romerio universitetas, 2008

su mokymais susijęs subjektas gali būti subjektyvus savo vertinime, todėl nustatant poreikį būtinas kompleksinis tyrimas. Tai galėtų būti pačio tarnautojo, jo tiesioginio vadovo bei panašų darbą atliekančio žmogaus vertinimas. Taip galima sudaryti objektyviausią požiūrį ir parinkti optimaliausią sprendimą. Valstybės tarnybai teks išspręsti šią problemą, nes be poreikių ir rezultatų nustatymo visas darbas, mokymai, programos tampa savitiksliai.

Iš pateiktų modelių matyti, kad Lietuvos sistema visiškai neatitinka nė vieno pateikto modelio. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimą tvarkančios institucijos galėtų daugiau atsižvelgti į mokslininkų pastabas, pagaliau pateikti kažkokią struktūrą, kaip jie įsivaizduoja mokymo sistemą, nes kol kas iš teisės aktuose pateiktos valstybės tarnautojų mokymo tvarkos sunku tai padaryti. Pagaliau reikia susimastyti bent apie kažkokią valstybės tarnybos klausimų komentaro sudarymą, kaip tai padaryta kitose viešojo sektoriaus srityse. Taip pat atkreiptinas dėmesys, kad visiems pateiktiems mokymo modeliams būdingas sistematiškumo bruožas. Jis reikalauja vykdyti mokymą ne epizodiškai, bet tam tikra tvarka ir eiliškumu, apimti skirtingas žinių sritis. Vertėtų pagalvoti apie perėjimą nuo metinių planų prie ilgesnių terminų, susietų su reikalavimais pareigybei, o ne tik su asmens poreikiais. Taip pat lieka iki šiol neaišku, kodėl mokymų strategijos sudaromos keturiems metams, o atskirų institucijų ir tarnautojų mokymo planai tik metams.

## **2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMO TEISINĖS BAZĖS APŽVALGA IR ANALIZĖ**

Šiame skyriuje pasistengsime apžvelgti dabartinę Lietuvos Respublikos valstybės tarnautojų mokymo sistemą. Iš pradžių paanalizuosime kaip ir kokiais teisės aktais ji yra reglamentuota, o paskui, kokie subjektai yra įtraukti į sistemos organizavimo eigą.

### **2.1. Įstatyminės bazės analizė.**

Valstybės tarnautojų derama kvalifikacija ir ugdymas – svarbus veiksnys turintis įtaką visai mūsų šalies raidai. Tai įrodo faktas, kad Valstybės tarnybos administracinių gebėjimų ugdymas yra viena iš pagrindinių ilgalaikės valstybės raidos strategijos įgyvendinimo kryptių. Taip pat apie gerų specialistų poreikį ir būtinybę skirti jiems tinkamą dėmesį ir finansavimą kalba Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija, Lisabonos strategija ir Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija.

Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje nustatyta, kad būtina sukurti sąlygas sudaryti profesionalių valstybės tarnautojų korpusą, kuris užtikrintų valstybės valdymo institucijų ir savivaldybių darbo tęstinumą, politinį neutralumą, veiksmingumą, viešumą, gerą teikiamų paslaugų kokybę ir atsakomybę už savo priimtus sprendimus; įgyvendinti skaidrią ir visiems suprantamą valstybės tarnautojų, pareigūnų ir politikų darbo apmokėjimo sistemą. Valstybės tarnautojų tarnybinę padėtį ir karjerą reguliuoti taikant specialią kvalifikacinių kategorijų skalę bei kvalifikacines klases, o atlyginimai ir socialinės garantijos (statutiniams pareigūnams) turi priklausyti nuo kvalifikacinės kategorijos bei atitinkamų pareigų stažo; užtikrinti valstybės tarnybos pastovumą ir profesionalumą; reikalauti, kad valstybės tarnautojai būtų kompetentingi ir nuolat keltų kvalifikaciją; įdiegti valstybės tarnautojų rengimo ir kvalifikacijos kėlimo strategiją, parengti atitinkamas programas; užtikrinti aukštos kvalifikacijos valstybės tarnautojų rengimą aukštosiose mokyklose, organizuoti nuolatinį kvalifikacijos kėlimą, įskaitant specialybės kalbos tobulinimą ir užsienio kalbų mokymą, tam panaudojant užsienio šalių pažangią patirtį bei Europos Sąjungos fondų lėšas<sup>17</sup>...

Nors valstybės tarnybos įstatymo naujoji redakcija išėjo tais pačiais metais kaip ir minėta strategija, joje strateginiai tikslai atsispindi labai kukliai ir lakoniškai, daug kas palikta vykdomosios valdžios reguliavimui.

---

<sup>17</sup> Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimas Nr. IX-1187 „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“// Valstybės Žinios. 2002, Nr. 113-5029

Pagrindiniai įstatyme įtvirtinti aspektai yra šie:

Išskiriamos dvi pagrindinės valstybės tarnautojų mokymo rūšys:

1) *įvadinis mokymas* – priimtų į karjeros valstybės tarnautojo pareigas valstybės tarnautojų profesinių žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas. Pradėję eiti pareigas karjeros valstybės tarnautojai, kurie prieš tai nėra išklaušę įvadinio mokymo programų, per metus nuo priėmimo į pareigas dienos privalo jas išklaudyti;

2) *kvalifikacijos tobulinimas* – tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas paties valstybės tarnautojo arba valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos iniciatyva per visą tarnybos einant pareigas arba siekiant aukštesnių valstybės tarnautojo pareigų laiką. Į šią mokymų kategoriją įeina ir 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų ar žemesnės kategorijos įstaigų vadovų mokymai, kuriuos jie privalo išklaudyti per dvejus metus nuo priėmimo į šias pareigas dienos<sup>18</sup>.

Valstybės tarnautojų mokymą valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose organizuoja ir už jį atsako valstybės tarnautojus į pareigas priimančias asmenys padėdami specialių personalo tvarkymo padalinių. Mokymo organizavimo tvarką nustato Vidaus reikalų ministras 2002 m. liepos 11 d. įsakymu Nr. 340 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“. Jame minima, kad kiekviena personalo tarnyba, apibendrinusi valstybės tarnautojų tiesioginių vadovų pasiūlymus bei valstybės tarnautojų vertinimo komisijų siūlymus dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo ir nustačiusi prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes, atsižvelgdama į Vyriausybės tvirtinamą Valstybės tarnautojų mokymo strategiją, įstaigos strateginius tikslus bei finansines galimybes, turi paruošti ateinančiųjų metų valstybės tarnautojų mokymo plano projektą. Jame nurodoma: mokymo rūšys, numatomas bendras klausytojų skaičius, mokymo programų trukmė, bei lėšų poreikis (biudžetinės ir kitos lėšos) valstybės tarnautojų mokymo poreikiams tenkinti. Šiuos planus valstybės ir savivaldybių institucijos kasmet iki kovo 1 d. pateikia Valstybės tarnybos departamentui, o teismai – Teisingumo ministerijai, įstaigos prie ministerijų – ministerijoms pagal valdymo sritis<sup>19</sup>.

Valstybės tarnybos departamentas ir ministerijos, gavusios šiuos mokymo planų projektus, įvertina, ar jie atitinka Lietuvos Respublikos Vyriausybės tvirtinamoje Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje nustatytus prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes, ir apie įvertinimo rezultatus praneša įstaigoms

<sup>18</sup> Valstybės tarnybos įstatymas// Valstybės Žinios. 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708

<sup>19</sup> 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; 2005, Nr. 69-2487; 2006, Nr.32-1147; 2007, Nr.17-651

ne vėliau kaip per mėnesį nuo tokių mokymo planų projektų gavimo. Atsižvelgdamos į gautas pastabas ir numatomus ateinančių metų biudžeto asignavimus, įstaigos, jei būtina, patikslina šių planų projektus. Kai projektai yra patvirtinti ir yra išskirti mokymams reikalingi asignavimai, institucija gali pradėti užsakinėti mokymų programas vykdydama viešuosius pirkimus pagal nustatytą tvarką<sup>20</sup>.

Reikia atkreipti dėmesį, jog kvalifikacijos tobulinimo bendrąsias programas integracijos į Europos Sąjungą ir personalo vadybos srityse, 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programas rengia ir pagal parengtas programas valstybės tarnautojus moko Lietuvos viešojo administravimo institutas. Kitas mokymo programas rengia ir pagal jas valstybės tarnautojus moko Vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymo Nr. 340 nustatyta tvarka patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos. Įvardintas įsakymas numato, kad mokymo įstaiga, siekianti mokyti valstybės tarnautojus, privalo atitikti tris reikalavimus: turėti kvalifikuotą mokymo personalą (dėstytojus), galintį užtikrinti tinkamą valstybės tarnautojų mokymą; turėti tinkamą materialinę techninę mokymo bazę, reikalingą valstybės tarnautojų mokymo programų tikslų ir uždavinių įgyvendinimui, bei turėti patirtį vykdant švietimo veiklą (per metus iki dokumentų pateikimo, vykdytų mokymo renginių bendra trukmė turi būti ne trumpesnė kaip 200 akademinų valandų ir apmokyta ne mažiau kaip 100 mokymo dalyvių)<sup>21</sup>.

Valstybės tarnybos departamentas, gavęs visus reikiamus dokumentus, surašo motyvuotą išvadą ir pateikia ją vidaus reikalų ministrui kartu su vienu iš šių pasiūlymų: patvirtinti įstaigą, siekiančią mokyti valstybės tarnautojus ar nepatvirtinti tos įstaigos. Kiekviena kvalifikacijos tobulinimo įstaiga patvirtinama Vidaus reikalų ministro įsakymu ją įrašant į Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašą.

Vidaus reikalų ministras Valstybės tarnybos departamento pasiūlymu gali išbraukti kvalifikacijos tobulinimo įstaigą iš sąrašo, jeigu ji neatitinka jai keliamų reikalavimų, dvejus metus iš eilės nevykdė valstybės tarnautojų mokymų ir / arba teisės aktų nustatyta tvarka nepateikė veiklos ataskaitos; sistemingai pažeidžia teisės aktų, reglamentuojančių valstybės tarnautojų mokymą, nuostatas ar teikia klaidingą informaciją, susijusią su valstybės tarnautojų mokymu; išregistruojama iš Juridinių asmenų registro ar pateikia prašymą išbraukti ją iš Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašo. Valstybės tarnybos departamentas

<sup>20</sup> Viešųjų pirkimų įstatymas// Valstybės Žinios. 1996, Nr. 84-2000; 2006, Nr. 4-102.

<sup>21</sup> 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; 2005, Nr. 69-2487; 2006, Nr.32-1147; 2007, Nr.17-651

taip pat savo iniciatyva ar atsižvelgdamas į gautus skundus gali atlikti patikrinimus valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigose. Jei jis nustato, kad įgyvendinant atitinkamą valstybės tarnautojų mokymo programą nebuvo užtikrinta tinkama mokymo kokybė, gali sustabdyti jos įgyvendinimą, iki bus pašalinti nustatyti trūkumai<sup>22</sup>.

Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos kasmet iki vasario 1 d. turi pateikti savo veiklos ataskaitas Valstybės tarnybos departamentui. Ataskaitose pateikiami duomenys apie vykdomas valstybės tarnautojų mokymo programas, jų rūšis ir trukmę, mokytų valstybės tarnautojų skaičių, mokymo kainą, įstaigų atsiliepimai apie valstybės tarnautojų mokymo programų efektyvumą, valstybės tarnautojų mokymo programų tobulinimo perspektyvos, dėstytojų kvalifikacijos tobulinimo priemonės ir formos. Šiek tiek trumpesnes ataskaitas teikia mokymuose dalyvavusios institucijos. Jos nurodo mokymuose dalyvavusių žmonių skaičių, išlaidas bei teikia tam tikras pastabas.

Pačios valstybės tarnautojų mokymo programos rengiamos pagal Vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymą Nr. 339 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“. Šiame įsakyme įvardinti atskirų rūšių mokymų turinio reikalavimai: kokias temas turi apimti mokymas, kiek akademinį valandų, kaip įvertinamas kursą išklauses žmogus ir pan. Kiekvienoje mokymo programoje turi būti nurodyta: mokymo programos paskirtis, tikslas ir uždaviniai, modulių ir / ar temų sąrašas, jų trukmė akademinėmis valandomis, mokymo programos modulių ir / ar temų planas: uždaviniai, dėstyimo metodai, dalomosios ir demonstruojamosios medžiagos sąrašas ir praktinių užduočių trukmė. Kartu su valstybės tarnautojų mokymo programomis turi būti pateiktas jų autorių ir dėstytojų sąrašas. Jei programa viršija 8 akademinės valandas, ji teikiama tvirtinti (su dviejų atitinkamos srities kvalifikuotų specialistų recenzijomis) Valstybės tarnybos departamentui. Patvirtintos mokymo programos įrašomos į Valstybės tarnybos departamento valstybės tarnautojų mokymo programų sąrašą<sup>23</sup>.

Pagal Valstybės tarnybos įstatymo 45 straipsnio trečiąją dalį valstybės tarnautojai taip pat turi galimybę tobulinti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose ar įstaigose bei tarptautinėse ar užsienio valstybių institucijose abipusiu susitarimu. Tokio siuntimo tobulinti kvalifikaciją tvarką nustato Vyriausybė 2006m. rugpjūčio 4 d. nutarimu Nr. 780 „Dėl valstybės tarnautojų siuntimo kelti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose, ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose bei jų mokymosi išlaidų apmokėjimo

---

<sup>22</sup> Ten pat.

<sup>23</sup> 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; 2006, Nr. 60-2144

taisyklių patvirtinimo”. Jame išdėstyta kvalifikacijos tobulinimo užsienyje arba kitoje Lietuvos institucijoje procedūra bei apibrėžtas tokio mokymo finansavimas<sup>24</sup>.

Kalbant apie mokymo finansavimą svarbus Valstybės tarnybos įstatymo 46 straipsnis, kuris numato, kad mokymo finansavimui valstybės ir savivaldybių biudžetuose kiekvienais metais turi būti numatyta ne mažiau kaip 1 ir ne daugiau kaip 5 procentai valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų. Nuostata dėl mokymo finansavimo pradėta įgyvendinti nuo 2005 m. sausio 1 d. Valstybės ir savivaldybių biudžetų lėšos, skirtos valstybės tarnautojams mokyti, pirmiausia naudojamos prioritetinėms valstybės tarnautojų mokymo tikslams ir grupėms, kurios išskirtos Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje. Institucijos ir įstaigos, vadovaudamosi šia strategija, nustato savo valstybės tarnautojų mokymo prioritetus sudarydami metinius mokymo planus ir išlaidų sąmatas, kurias kasmet teikia Finansų ministerijai<sup>25</sup>.

Minėta strategija nustato tokius prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus:

- Tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu;
- Dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais;
- Tobulinti visų lygių valstybės tarnautojų gebėjimus administruoti ES struktūrinę paramą;
- Vykdyti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą privalomąjį mokymą;
- Plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje;
- Stiprinti darbinių ES kalbų mokėjimo ir kompiuterinio raštingumo įgūdžius.

Prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės:

- Valstybės tarnautojų tikslinės grupės, atsakingos už valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimą.
- Valstybės tarnautojai, atsakingi už ES struktūrinės paramos panaudojimą.
- Valstybės tarnautojų tikslinės grupės, susijusios su dalyvavimu ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, su Lietuvos pasirengimu pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais.

<sup>24</sup> Vyriausybė 2006m. rugpjūčio 4 d. nutarimas Nr. 780 „Dėl valstybės tarnautojų siuntimo kelti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose, ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose bei jų mokymosi išlaidų apmokėjimo taisyklių patvirtinimo”// Valstybės Žinios. 2006, Nr. 88-3466

<sup>25</sup> Valstybės tarnybos įstatymas// Valstybės Žinios. 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708



- Valstybės tarnautojų tikslinės grupės, kurios pagal Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą privalomai turi išklaudyti nustatytas mokymo programas.
- Valstybės tarnautojai, atsakingi už personalo tvarkymą.

Numatomos ir tam tikros priemonės, skirtos apsaugoti valstybės ir savivaldybių investicijas. Jei mokymas trunka ilgiau kaip 3 mėnesius ir finansuojamas iš valstybės ar savivaldybės biudžeto, su valstybės tarnautoju turi būti sudaroma sutartis dėl mokymui skirtų lėšų grąžinimo jeigu jis savo noru atsistatydina iš valstybės tarnautojo pareigų anksčiau negu po vienerių metų nuo mokymo pabaigos arba dėl tarnybinės nuobaudos atleidžiamas iš pareigų<sup>26</sup>.

Įstatymų leidėjas taip pat paliko gana plačią blanketinę normą, suteikiančią teisę valstybės tarnautojams tobulinti savo kvalifikaciją kitomis nei valstybės ar savivaldybių biudžeto lėšomis.

Mokymo organizavimo tvarkos aprašus taip pat galima rasti ministerijų darbo reglamentuose, kai kurių ministrų įsakymuose, pavyzdžiui, Sveikatos apsaugos ministro 2002m. kovo 18 d. įsakymas Nr. 132 „Dėl sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir finansavimo tvarkos“<sup>27</sup> arba Kultūros ministro 2008 m. spalio 29 d. įsakymas Nr. ĮV-508 „Dėl ilgalaikio muziejininkų kvalifikacijos tobulinimo nuostatų patvirtinimo“<sup>28</sup>.

## **2.2. Institucinė valstybės tarnautojų mokymo sistema.**

Institucijų, dalyvaujančių mokant valstybės tarnautojus, sistemą sudaro:

- 1) *Seimas ir Vyriausybė* - tiek kiek tai liečia tam tikrų teisės aktų leidybą;
- 2) *Vidaus reikalų ministerija*. Ministras tvirtina kvalifikacijos kėlimo institucijas, leidžia įsakymus numatydamas mokymo organizavimo tvarką, mokymo turinį ir pan.
- 3) *Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos*. Jis tvarko valstybės tarnautojų registrą ir valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą; rengia su valstybės tarnyba susijusių teisės aktų projektus; užtikrina vientisą valstybės

<sup>26</sup> Ten pat.

<sup>27</sup> Sveikatos apsaugos ministro 2002m. kovo 18 d. įsakymas Nr. 132 „Dėl sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir finansavimo tvarkos“// Valstybės Žinios. 2002, Nr. 31-1180; 2006, Nr. 82-3286, Nr. 125-4761; 2008, Nr.121-4628

<sup>28</sup> Kultūros ministro 2008 m. spalio 29 d. įsakymas Nr. ĮV-508 „Dėl ilgalaikio muziejininkų kvalifikacijos tobulinimo nuostatų patvirtinimo“// Valstybės Žinios. 2008, Nr. 129-4945

tarnybos personalo valdymo ir valstybės tarnautojų karjeros planavimo sistema; tvirtina valstybės tarnautojų mokymo programas ir vykdo jų įgyvendinimo kokybės priežiūrą; vertina juridinius asmenis, siekiančius mokyti valstybės tarnautojus, ir teikia Vidaus reikalų ministruui pasiūlymus dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo; koordinuoja valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimą<sup>29</sup>;

4) *Mokymo koordinavimo taryba prie Valstybės tarnybos departamento* (sudėtį tvirtina Vidaus reikalų ministras). Ji padeda nagrinėti Valstybės tarnybos departamento ir tarybos narių pateiktą informaciją valstybės tarnautojų mokymo klausimais, teikia motyvuotus pasiūlymus dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tobulinimo, mokymo kokybės gerinimo, mokymo programų poreikio. Taip pat pataria dėl teisės aktų, reglamentuojančių valstybės tarnautojų mokymą, tobulinimo ir kitais su valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimu ir mokymo kokybės gerinimu susijusiais klausimais<sup>30</sup>.

5) *Valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos*, kurios siekia apmokyti savo valstybės tarnautojus. Šios institucijos ir įstaigos nustato valstybės tarnautojų mokymo poreikį (mokymo tikslus, prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes, lėšų poreikį), siunčia Valstybės tarnybos departamentui metinius mokymo planus, užsako mokymo programas, administruoja valstybės tarnautojų siuntimą į mokymus, teikia ataskaitas.

6) *Valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo institucijos*: prie daugelio ministerijų žinybiniai mokymo centrai, kurie organizuoja šakinį valstybės tarnautojų mokymą; kitokią statusą turintys mokymo centrai (pvz., aukštųjų mokyklų ir kt.), kurie teikia valstybės ir savivaldybių tarnautojams mokymo paslaugas, tarp jų ypatingą vietą užima *Viešojo administravimo institutas*, kurio funkcijas numato valstybės tarnybos įstatymas.<sup>31</sup> Šitie mokymo centrai suformuoja konkrečias mokymo programas ir teikia jas tvirtinti VTD. Jos taip pat atlieka tam tikrus tyrimus mokymo srityje, tiesiogiai organizuoja mokymų vykdymą.

Kaip matome iš pateiktų duomenų, didžioji dauguma su valstybės tarnautojų mokymu susijusių klausimų sprendžiama poįstatymiais teisės aktais. Jų iniciatoriumi yra Valstybės

---

<sup>29</sup> Vidaus reikalų ministro 2002 m. lapkričio 25 d. įsakymas Nr. 548 „Dėl Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo“// Valstybės Žinios. 2002, Nr. 114-5104

<sup>30</sup> [http://www.vtd.lt/popup2.php?m\\_news\\_id=352&tmpl\\_name=m\\_news\\_print\\_form//](http://www.vtd.lt/popup2.php?m_news_id=352&tmpl_name=m_news_print_form//) Žiūrėta 2008-10-18

<sup>31</sup> Vyriausybės 2006 m. lapkričio 22 d. nutarimas Nr. 1163 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos patvirtinimo“// Valstybės Žinios. 2006, Nr. 127-4845

tarnybos departamentas. Nuo šios institucijos priklauso ne tik mokymų tvarka, bet ir konkrečių mokymų turinys, bei institucijų, teikiančių konsultacines paslaugas, sąrašas. Taigi tenka pripažinti, kad didžiąja dalimi už dabartinę mokymo sistemos būklę atsakomybę neša Valstybės tarnybos departamentas ir konkretūs jo darbuotojai. Nevertėtų sumažinti ir personalo tarnybų vaidmens. Teisės aktų normos reikalauja, kad kvalifikacijos kėlimo iniciatyva kiltų būtent iš jų. Nors formaliai už tarnautojų mokymą atsakingi į pareigas priimantys vadovai, suprantama, kad vienas asmuo nepajėgia sutvarkyti visų darbų, taigi įprasta praktika, kad visą organizacinį darbą atlieka personalo tarnybos, o vadovai tik pasirašo dokumentus ir kontroliuoja bendrą eigą. Sektina, jog personalo tarnybos sąžiningai atlikdamos savo pareigas, gali efektyviai užluopyti įstatyminius netikslumus, arba atvirkščiai, formaliai atlikdamos teisės aktų reikalavimus gali apsunkinti kvalifikacijos kėlimo procesą, sumažinti tarnautojų galimybes mokytis, neefektyviai naudoti resursus.

### 3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO PROBLEMŲ ANALIZĖ

Valstybės tarnautojų mokymo problematiką galima nagrinėti keliais pjūviais. Visu pirma, kokios problemos kyla įstaigos lygyje? Antra, ar sutvarkyta bendroji įstatyminė bazė? Trečia, ne paslaptis, jog nemaža dalimi mokymų efektyvumas priklauso nuo mokymo finansinio aprūpinimo būklės. Ketvirta, ar tinkamai organizuotas mokymo proceso vykdymas iš vadybinės pusės? Pabandydysime panagrinėti visus atvejus.

#### 3.1. Kvalifikacijos kėlimo problemos institucijos viduje.

Kiekviena valstybinė institucija nors ir veikia viešojo sektoriaus sąlygomis, tačiau negali nepaklusti kai kuriems rinkos dėsniams. Jei įsivaizduoti instituciją kaip tam tikrą ūkį, sėkmingai veiklai ji turi turėti šiuos dalykus: tikslą dėl kurio dirba (jis apibrėžia institucijos veiklos sferą); tinkamą veiklai materialinę bazę (t.y. vietą kur dirbti ir įrankius su kuo dirbti); finansinius išteklius, bei žmones, kurie žino kokius darbus reikia padaryti siekiant užsibrėžtų tikslų ir gali juos atlikti. Šiuolaikinėje visuomenėje klesti tik tie ūkiai, kurie yra rūpestingai prižiūrimi jų šeimininkų, kur tinkamai rūpinamasi visais resursais ir kur greitai ir adekvačiai reaguojama į aplinkos pokyčius, o geriausia, kai užbėgama įvykiams už akių ir tinkamai pasirošama busimiems pasikeitimams. Taip matome bet kokios institucijos gero veikimo sąlygas. Remiantis šia prielaida galima išskirti kelis nukrypimus nuo idealaus modelio mūsų valstybės institucijų sistemoje.

Visų pirma egzistuoja „gerų šeimininkų“ problema. **Pačios valstybės institucijos neskuba prisiiinti atsakomybę už savo personalo kvalifikaciją.** Reta įstaiga atlieka personalo tinkamą poreikių analizę arba investuoja į valstybės tarnautojo kvalifikaciją į ateitį<sup>32</sup>. Analizuojant valstybės tarnybos įstatymą, nemažai kalbama apie tai, kokius reikalavimus turi atitikti asmuo siekiantis valstybės tarnautojo posto, tačiau niekur neužsiminta, kaip institucija turi padėti asmeniui įsitraukti į naują darbą. Įstatymo lygyje netiesiogiai daroma prielaida, jog ką tik įdarbintas tarnautojas turi žinoti viską, viską mokėti. Vienintelė pagalba jam yra privalomas įvadinis mokymas apie bendrąją konstitucinę sąrangą, viešojo administravimo sistemą, savivaldą, politinių sprendimų priėmimą, teisės aktų hierarchiją, ekonominę sistemą, valstybės

---

<sup>32</sup> Turima omenyje mokymus, kurie nėra aktualūs valstybės tarnautojui dabartiniu momentu, tačiau galėtų praversti ateityje arba netiesiogiai. Pavyzdžiui, medicinos darbuotojai, nors įtvirtinta, kad 20% mokymų gali skirti vadybinių žinių įgyjimui, jų įstaigų personalo skyrių nėra siunčiami įgyti šių žinių. (Lietuvos Respublikos vyriausybės 2001m. liepos 27 d. nutarimas Nr.941 „Dėl Lietuvos nacionalinės visuomenės sveikatos priežiūros strategijos patvirtinimo“ // Valstybės Žinios. 2001, Nr.55-1945)

tarnybą ir kitus dalykus<sup>33</sup>, kuriuos asmuo dažniausiai jau būna išklaušęs mokslo studijų metu. Dabar sunku surasti universitetines studijas, kurios neturėtų teisės pagrindų. Todėl manome, kad toks įvadinis mokymas nėra efektyviausia priemonė, padedanti įsitraukti į naujų pareigų tinkamą vykdymą. Kur kas geriau būtų organizuoti mokymus susijusius konkrečiai su įstaigos, kurioje pradėdama dirbti, veikla, kaip tai daroma Airijoje. Ten įvadinis mokymas vykdomas institucijos aspektu. Darbuotojas yra supažindinamas su informacija, kuri būdinga ir aktuali konkrečiai institucijai ar įstaigai, kurioje darbuotojas pretenduoja dirbti. Institucijos, įstaigos ar padalinio vadovas supažindina darbuotoją su specifine informacija, kuri reikalinga konkrečiai pareigybei<sup>34</sup>. Darbuotojas yra supažindinamas su savo vaidmeniu naujoje darbovietėje, savo, kaip konkretias pareigas atliekančio darbuotojo, pareigomis bei teisėmis.

Pradedančiajam valstybės tarnautojui taip pat praverstų paskirto kuratoriaus pagalba. Atsiprašome už banalybę, bet netgi kasininkės Maksimoje pradeda dirbti kontroliuojamos vyresniųjų darbuotojų, o valstybės tarnautojams iš karto duodamas valdžios vairas ir pirmyn kaip kas moka. Lietuvoje kol kas kuravimas vyksta tik kaip gerosios valios gestas, o turėtų, mūsų manymu, būti įstatymiškai įtvirtintas. Tai taptų ne tik geru informacijos šaltiniu, bet ir puikia psichologine parama pradedančiam valstybės tarnautojui, nekalbant apie glaudesnių santykių tarp darbuotojų kūrimą ir bendradarbiavimo skatinimą. Gerąją praktiką galėtų taip pat būti informacinių paketų naujiems darbuotojams palikimas iš paliekančių pareigas valstybės tarnautojų pusės.

Kai kurios valstybės institucijos leidžia informacinius leidinius apie įstaigos struktūrą, tačiau ne visos. Pavyzdžiui, Seime išleista Seimo darbuotojo atmintinė, kurioje sudėta informacija kur, pas ką ir kaip reikia kreiptis norint išspręsti tipinius vidinės organizacijos klausimus. Šita geroji praktika irgi galėtų būti įtvirtinta valstybės mastu ir padėti valstybės tarnautojams geriau atlikti savo pareigas.

Ne maža problema institucijos lygyje būna **nepakankama kai kurių vadovų lyderio kompetencija**. Jie dažnai apsiriboja kontrolės funkcija, nors turėtų burti komandą, padėti efektyviai organizuoti savo padalinio veiklą, motyvuoti žmones, padėti jiems gerinti kvalifikaciją ir pan. Taigi, nuo vadovų priklauso tarnautojų mokymosi finansinės ir organizacinės galimybės (jis sprendžia kiek lėšų mokymui skirti, kas važiuos, kaip derinti darbuotojų darbą ir mokslą, ar verta užsakyti papildomų programų ir pan.). Blogiausia, kai vadovai traktuoja mokymus ne kaip

<sup>33</sup> 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; 2006, Nr. 60-2144

<sup>34</sup> Aleksas Kvietkus. Valstybės tarnautojų įvadinis mokymas//Valstybės tarnybos aktualijos. Nr.14, 2008. 09

investicija, o kaip išlaidas, tada mokymas tampa formalus, nekokybiškas ir epizodiškas. Tikimės, jog sistemingi aukščiausio lygio vadovų mokymai padės įgyti tinkamą kompetenciją vadovauti, tačiau manome, jog būtina surišti pavaldinių darbą su vadovo pareigomis. Tiesioginiai pavaldiniai geriausiai žino kaip savo pareigas atlieka jų vadovas ir todėl privalo turėti galimybę įvertinti savo viršininką, jo kaip lyderio vaidmenį. Jei vadovas žinos, kad nuo tokio įvertinimo priklausys jo posto išlikimas, jis bus motyvuotas maksimaliai efektyviai atlikti savo pareigas, skatinti darbuotojus ir pan. Taip pat vertiname priėmimo į vadovo pareigas sistemą kaip ydingą. Konkursų organizavimo taisyklėse<sup>35</sup> niekaip nėra įtvirtinamas tiesioginių pavaldinių būtinas dalyvavimas renkant savo vadovą, nors būtent jiems su juo reikės dirbti ir nuo jo darbo priklausys jų darbo rezultatai, karjeros perspektyvos ir pan.

### **Nepakankamas personalo tarnybų potencialas mokymo uždaviniams įgyvendinti.**

Nors vadovo kompetencija turi nemažą įtaką valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimui, tačiau didžiausia efektyvaus valstybės tarnautojų lavinimo kliūtis yra nepakankamas viešojo administravimo institucijų personalo sistemos pajėgumas. Nuo jų kvalifikacijos priklauso institucijos personalo kokybė. Personalas vadyba reikalauja specialiai šiam darbui parengtų darbuotojų, kurie atliktų ne tik darbuotojų priėmimo ir atleidimo, bet ir valstybės tarnautojų atrankos, mokymo ir įvertinimo kriterijų parinkimo funkcijas. Tačiau Lietuvos praktikoje, ypač savivaldybių lygyje, pasitaiko, kad personalo padaliniai atlieka tik personalo atrankos, konkursų organizavimo, priėmimo į valstybės tarnybą ir atleidimo funkcijas. Jie paprastai nevykdo valstybės tarnautojų mokymo poreikio analizės, lavinimo proceso bei karjeros planavimo funkcijų. Personalas tarnybų darbuotojų tokioms funkcijoms vykdyti aiškiai nepakanka. Jei ministerijose, vyriausybiniuose įstaigose ar įstaigose prie ministerijų yra personalo skyriai ar net departamentai, tai daugumoje savivaldybių personalo skyrius išvis nėra. Jo funkcijas atlieka juridiniai ar bendrieji skyriai. Kartais personalo valdymo funkcijas atlieka vienas tarnautojas ir jis yra fiziškai nepajėgus atlikti visų funkcijų. Veikiančios viešojo administravimo institucijos negali tinkamai administruoti kvalifikacijos užtikrinimo procesų. Pavyzdžiui, Seimo personalo skyrius formuoja, tvarko bylas ir duomenis kompiuterinėse laikmenose ir aptarnauja 2 316 asmenų: 141 Seimo narį, 1 081 valstybės tarnautojus ir darbuotojus bei 1 094 visuomeninius padėjėjus. Personalas skyriuje yra dvylika darbuotojų, iš kurių tik trys užsiima tiesiogiai valstybės tarnautojų kvalifikacijos planavimu<sup>36</sup>. Nesunku atspėti, kad šitie žmonės yra perkrauti darbu ir nespėja skirti deramo laiko kiekvienam valstybės tarnautojui<sup>37</sup>.

<sup>35</sup> Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimas Nr. 966 „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“// Valstybės Žinios. 2002, Nr. 65-2654

<sup>36</sup> [http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5\\_show?p\\_r=3997&p\\_k=1&p\\_a=6&p\\_pad\\_id=28&p\\_kade\\_id=6](http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=3997&p_k=1&p_a=6&p_pad_id=28&p_kade_id=6), žiūrėta 2008-11-20

<sup>37</sup> Raipa A. Valstybės tarnautojų mokymas // Šiuolaikinė valstybė: vadovėlis. Kaunas: Technologija, 1999. P.292

A.Raipa atkreipia dėmesį į tai, kad žmogiškųjų išteklių vadybininkai privalo turėti aukštą teorinį pasirengimą ir praktinius sugebėjimus, kad galėtų įvertinti vieno ar kito pretendento tinkamumą tarnybai viešosiose institucijose. Personalo valdymo specialistai turi studijuoti teisės aktus, susijusius su jų veikla, bendrauti su įstaigos vadovais personalo parinkimo, karjeros planavimo, darbo organizavimo, su personalu susijusių teisės aktų rengimo bei kitais klausimais. Personalo valdymo specialistas turi palaikyti ryšius ir su kvalifikacijos tobulinimo įstaigomis darbuotojų mokymo klausimais. Tačiau nemažai įstaigų neatlieka nė pusės personalo valdymo funkcijų. Pagrindinė priežastis ta, kad personalo skyrių darbuotojų nepakanka visoms personalo valdymo funkcijoms atlikti. Todėl viešojo administravimo institucijos negali tinkamai administruoti valstybės tarnautojų mokymo. Valstybės institucijos turi reformuoti personalo valdymo sistemą, modernizuojant personalo tarnybų darbą. Personalo tarnybose turėtų dirbti daugiau personalo vadybos bei administravimo specialistų, turinčių darbo patirties bei vadybinį išsilavinimą<sup>38</sup>.

Išryškėjo ir **valstybės tarnautojų mokymo poreikio nustatymo problema**. Šį poreikį turi nustatyti valstybės ir savivaldybių įstaigos ir institucijos, atlikdamos kasmetinį valstybės tarnautojų vertinimą. Jos turi numatyti savo valstybės tarnautojų prioritetines mokymo grupes pagal Valstybės Strategijoje numatytus prioritetus ir sudaryti valstybės tarnautojų mokymo metinius planus, kuriuos po to pateikia Valstybės tarnybos departamentui. Maža to, kad šitos tvarkos ne visada yra laikomasi ir poreikis nustatomas atskirai nuo vertinimo procedūros kažkokiais neaiškiais būdais, tai dar ir pati vertinimo sistema yra gana formali, neturinti pakankamai priemonių nustatyti tikrąjį valstybės tarnautojo poreikį mokytis. Valstybės tarnautojų vertinimo taisyklėse numatyta, kad valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą vertina tiesioginis vadovas. Kasmet jis praveda pokalbį su valstybės tarnautoju, aptardamas valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatus bei kvalifikacijos tobulinimo poreikius. Pažymėtina, kad pagal taisyklės personalo tarnybos atstovai neprivalo dalyvauti, nors ši informacija yra jiems labai aktuali. Po šio pokalbio tiesioginis vadovas surašo valstybės tarnautojo kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo išvadą. Jos forma numato: tarnybinės veiklos pagal nustatytus kriterijus apibūdinimą, įvertinimą pagal valstybės tarnybos įstatymo nustatytą skalę, vadovo pasiūlymą dėl tolesnių veiksmų bei rekomendacijos kaip tobulinti kvalifikaciją pateikimą<sup>39</sup>. Pagal tvarką neprivalo būti atliekami jokie žinių patikrinimo, kvalifikacijos ir poreikių nustatymo testai, nenaudojami kiti vadybos ir psichologijos mokslų pasiekimai. Personalo

---

<sup>38</sup> Aleksienė R. Kaip vertiname personalo valdymo darbą? // Valstybės tarnybos aktualijos. 2005, Nr.2 (04), P.10-11

<sup>39</sup> Vvyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimas nr. 1106 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“// Valstybės Žinios. 2007, Nr. 110-4508

atstovai sužino apie įvertinimą post faktum, o visas mokymo poreikių nustatymas vyksta paprasto pokalbio metu. Gerai, jei tarnautojas tinkamai pasiruošė šiam pokalbiui, pats planuoja savo karjerą ir tiksliai žino kokių žinių jam trūksta, bet jeigu ne, tada visa atsakomybė krenta ant vadovo pečių. Jis turi būti gerai susipažinęs su rinkos mokymo programų pasiūla, visus metus nuodugniai stebėti tą tarnautoją, kaip jis atlieka savo pareigas; kažkokiu būdu sužinoti savo pavaldinio esamų žinių bagažą ir galiausiai pateikti rekomendacijas ką, kur ir kaip tobulinti. Tai neįmanoma. Žmogus vienas nepajėgus to padaryti, vadovui būtina personalo tarnybų pagalba.

Taigi, iš institucijos pusės, reikia pradėti taikyti naujuosius vadybos ir psichologijos mokslo pasiekimus analizuojant mokymosi poreikius. Prieš pokalbį personalo tarnyba vadovui turi pateikti išsamią analizę apie valstybės tarnautoją iš atliktų testų ir kitų stebėjimų bei tyrimų. Vertinant vadovą, vertintojui būtina pateikti pavaldinių nuomonių apie vadovo darbą apklausos rezultatus. Visa šita informacija turi būti kaupiama ir sisteminama institucijos viduje. Ji taip pat yra labai naudinga ir Valstybės tarnybos departamento veiklai. Todėl iš jų pusės, būtų pravartu teisės aktais suvienodinti minėtų tyrimų apiforminimą, pateikti rekomendacijas personalo tarnyboms kokiais būdais galima iširti valstybės tarnautojų poreikius ir karjeros siekius.

Nors vyrauja nuomonė, kad mokymas reikalingas visiems, mokymo efektyvumas nėra maksimalus dar dėl vienos priežasties. Kol kas **vieno tarnautojo žinios toliau nėra skleidžiamos įstaigoje**. Šią problemą galėtų išspręsti kitame poskyryje analizuojama kuratorių sistema, per mokymus įgytos ir visiems įstaigos darbuotojams prieinamos medžiagos kaupimas, detalių ataskaitų apie mokymus skelbimas įstaigoje, elektroninių pasiūlymų lentų ir diskusinių forumų institucijos viduje egzistavimas ir pan. Manome, kad būtina sukurti sąlygas išnaudoti visus šiuolaikiniame pasaulyje žinomus informacijos siuntimo ir kaupimo kanalus.

**Žema motyvacija mokytis.** Galiausiai reikia pastebėti, kad daug kas priklauso ir nuo paties valstybės tarnautojo noro mokytis. Motyvaciją paprastai sudaro atlygis už nuolat gerinamą profesinę kompetenciją, karjeros galimybes bei moralinės nuostatos, susijusios su inovacija bei atsinaujinimu. Valstybės tarnautoją užsiimti inovacine veikla labiau skatina veiklos rezultatų motyvacija. Darbuotojas bus suinteresuotas mokymu, jeigu, gerindamas savo profesinę kompetenciją, jis matys perspektyvą pakilti karjeros laiptais arba gauti didesnę atlyginimą. Darbuotoją mokytis skatina ir didėjantys technologiniai ir organizaciniai reikalavimai. Vadovybė turi motyvuoti mokytis, sudaryti patogias sąlygas<sup>40</sup> (laiko, organizacinių, finansinių, techninių ir informacinių šaltinių atžvilgiu), skatinti kvalifikacijos kėlimą, parodyti perspektyvas, savo

---

<sup>40</sup> Pavyzdžiui, jei darbuotojas apkraunamas darbais ir negali išvykti mokytis, privalo mokytis aukodamas savo laisvą laiką, jei pareigų planavimas vyksta taip, kad nėra kam asmens pavaduoti, žmogus turi mokytis už savo lėšas ir pan., aišku jis neturės nei noro nei galimybių mokytis.



lūkesčius darbuotojų atžvilgiu, kelti reikalavimus. Tik tada asmuo pats pradės domėtis savo karjera.

### 3.2. Įstatyminės bazės tobulinimo būtinybė

Sunku kalbėti apie profesionalius valstybės tarnautojus, kai pati valdymo sistema yra nesutvarkyta. Valstybės valdymo praktikoje neužtikrintas sprendimams priimti ir jiems įgyvendinti skirtų valdymo funkcijų ir veiksmų suderinamumas. Taip pat nėra pasiekta, kad šių funkcijų ir veiksmų visuma sudarytų pilną ciklą, įgalinantį kompleksiskai nustatyti spręstiną problemą. Sprendimai ir veiksmai nėra nukreipiami į aiškiai apibrėžtą rezultatą, pasižymi kompleksiskumo bei pasekmių įvertinimo stoka<sup>41</sup>. Turime pagrindo manyti, jog valstybės tarnybos mokymo sistemos kūrimas dabartiniu metu tapo tikslu, o ne priemone, sudarančia prielaidas efektyviai, rezultatyviai valstybės tarnautojų veiklai. **Valstybės tarnautojų mokymas mažai siejamas arba visiškai nesiejamas su kitomis žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijomis:** strateginiu valstybės tarnautojų (kaip žmogiškųjų išteklių) planavimu, valstybės tarnautojo kompetencijos "portfelio", pareigybės reikalavimais, veiklos vertinimu, karjeros sistema, pokyčiais (teisinais, struktūriniais, procedūriniais) viešojo administravimo srityje. Susidaro išpūdis, kad valstybės tarnautojų mokymas vyksta vardan paties mokymo<sup>42</sup>. Reikia pradėti kurti glaudesnius ryšius tarp valstybės tarnybos posistemių. Būtina, visu pirma, įstatymiškai sukurti paskatų sistemą, surištą su mokymu ir valstybės tarnautojo vertinimu. Pavyzdžiui, dabartiniu momentu menkai įvardinti konkretūs kriterijai kada asmenį reikia vertinti „gerai“, o kada „labai gerai“. Vertinimo taisyklėse pateikiama tik formali vertinimo skalė:

**1 Lentelė. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skalė**

<b>Vertinimo skalės rodiklis</b>	<b>Rekomenduojamas vertinimo rodiklio turinys</b>
Labai gerai	rodomi puikūs profesiniai įgūdžiai, aukšta kvalifikacija, laiku vykdomos užduotys ir nepriekaištingai atliekamos funkcijos
Gerai	rodomi geri profesiniai įgūdžiai, pakankama kvalifikacija, laiku vykdomos užduotys ir tinkamai atliekamos funkcijos
Patenkinamai	pastebimi profesinių įgūdžių trūkumai, nepakankama kvalifikacija, užduotys dažnai įvykdomos ne laiku ir/arba nepakankamai gerai atliekamos funkcijos
Nepatenkinamai	akivaizdžiai trūksta profesinių įgūdžių, žema kvalifikacija, užduotys dažniausiai įvykdomos ne laiku ir/arba nepatenkinamai atliekamos funkcijos

<sup>41</sup> Vyriausybės 2004 m. balandžio 28 d. nutarimas Nr. 488 „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo“// Valstybės Žinios. 2004, Nr. 69-2399

<sup>42</sup> Rasa Šnapštienė. Modernios valstybės tarnybos link// Veidas. 2007.07.05, Nr. 27

Iš jos neaišku, kas yra aukšta kvalifikacija, kas tie geri profesiniai įgūdžiai, kuo jie skiriasi nuo puikių. Kitais žodžiais, vertinimas paliekamas vadovo ir vertinimo komisijos subjektyviam sprendimui. Kol kas valstybės tarnautojas neturi jokio materialaus pagrindo prognozuoti kaip jis bus įvertintas, nes neaišku, koks skirtumas tarp minėtų įvertinimų, kokiais kriterijais vadovaujasi vadovai, kokie jų lūkesčiai darbuotojo atžvilgiu. Tai neskatina didinti kvalifikaciją iki „puikios“, kadangi nežinoma kuria linkme judėti. Šios problemos sprendimu galėtų tapti tam tikrų rekomendacijų vadovams parengimas ir ką atsižvelgti vertinant darbuotoją. Tarp punktų galėtų atsirasti tokie kriterijai, kaip išklaustyto kursų kiekis, pasiūlymų dėl institucijos veiklos gerinimo kiekis (kurie buvo sėkmingai įgyvendinti), nusiskundimų tarnautojo darbu nebuvimas, įstaigos klientų geri atsiliepimai (tam reikės sukurti atsiliepimų knygą) apie valstybės tarnautoją, bendradarbių įvertinimai ir pan. Kaip pavyzdys, Rusijoje kiekvienas valstybės tarnautojas per penkerius metus privalo dalyvauti mokymuose 72–200 valandų, priklausomai nuo jo užimamų pareigų. Vertinant valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą atsižvelgiama, kur ir kiek laiko valstybės tarnautojas tobulino savo kvalifikaciją<sup>43</sup>.

Pasitaiko ir kitokio pobūdžio problemų su vertinimo sistema. Nemaža dalis institucijų neteisingai suprato analitikų teigimą, kad „Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimas nepakankamai susietas su jų tarnybinės veiklos vertinimu“ ir netinkamai interpretavo Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnio 17 ir 18 dalių nuostatas, jog jei valstybės tarnautojas įvertinamas „patenkinamai“ ar „nepatenkinamai“, būtina tobulinti jo kvalifikaciją. Atsirado atveju, kada valstybės tarnautojas, įvertintas „gerai“ ar „labai gerai“, ateinančiais metais negalėjo pretenduoti į mokymą<sup>44</sup>. Taigi, vietoj to, kad vertinimą pritaikyti tarnautojų poreikių analizei, ir po to ją atspindėti metiniuose mokymų planuose, personalo skyriai pradėjo vadovautis kitokiu modeliu, kuris iš esmės pažeidžia mokymo sistematiškumo principą. Tai dar kartą parodo, jog būtina sukurti pažangų valstybės tarnybos įstatymo komentarą, nes dabar egzistuojantis komentaras (kas liečia mokymus) yra pasenęs ir dažnai daug kur atkartojantis pačias įstatymo normas.

Dar viena problema – tai **prisirišimas prie senos tradicinės mokymo sistemos**. Puikiausiai tai parodo mokslininkė T. Bazarova savo darbe pateikdama dviejų mokymo sistemų paliginimo lentelę. Iš jos matosi, kad Lietuvoje kol kas nusistovėjusi sena tradicinė mokymo sistema.

---

<sup>43</sup> Živilė Navickaitė. Bratislavoje mokesi vini is kitu//Valstybes tarnybos aktualijos, 2008.06, Nr.13

<sup>44</sup> Eimantas Aukštys. Neobjektyvus vertinimas – neišsprendžiama problema?// Valstybės tarnybos aktualijos. 2008.09. Nr.16

2 lentelė. Tradicinės ir personalo ugdymo sistemų paliginimas<sup>45</sup>

	Tradicinės mokymo sistemos principai	Personalo ugdymo sistemos principai
<b>Objektas</b>	Atskiri individai	Visi
<b>Terminas</b>	Periodinis apmokymas	Nenutrūkstantis mokymas visą gyvenimą
<b>Vieta</b>	Auditorijoje	Visur
<b>Laikas</b>	Nuo - iki	Nuolat
<b>Priežastys</b>	Taip įprasta	Orientacija į ateities poreikius
<b>Atsakomybė</b>	Organizatoriai	Dalyviai
<b>Stabilumas</b>	Stabilumas	Lankstumas
<b>Aktyvumas</b>	Dažniausiai neaktyvūs	Aktyvūs

Tradicinės mokymo sistemos labai skiriasi nuo personalo ugdymo sistemos principų. Kiekviena į ateitį žvelgianti organizacija turi suprasti, jog darbuotojų ugdymas, jų kvalifikacijos kėlimas yra labai svarbus. Būtina darbuotojų mokymą vykdyti pastoviai, sistemingai, taikant naujausius personalo ugdymo sistemos principus. Tam reikia sukurti veiksmingą mokymų infrastruktūrą, kuri būtų teisiškai įtvirtinta ir žinoma visiems valdymo elementams<sup>46</sup>.

Naujosios personalo ugdymo sistemos griaučius mes jau turime, jie įtvirtinti begalybėje strategijų. Viena iš jų Viešojo administravimo plėtros iki 2015 m. Strategija. Joje vienas iš strateginių tikslų yra organizuoti sistemingą valstybės tarnautojų mokymą. Pabrėžiama, jog ypač svarbu toliau ugdyti valstybės tarnautojų gebėjimus ES teisės, strateginio planavimo, valdymo, darbo komandoje, derybų srityse, gerinti jų užsienio kalbų mokėjimą. Atkreiptinas dėmesys, kad ši norma neišskiria kažkokios valstybės tarnautojų kategorijos, ji taikoma bet kokiai valstybės tarnautojų klasei. Mes visiškai pritariame šiai nuomonei. **Vadybinių žinių paketas turėtų būti įdėtas į privalomąjį įvadinį mokymą**, nes šiuolaikiniame pasaulyje šios žinios yra tas pats, kaip mokėjimas skaityti ar rašyti. Sveikatos apsaugos darbuotojas, mūsų nuomone, gali nelabai išmanyti visų šalies ekonominės sistemos subtilybių, tačiau tam, kad efektyviai dirbtų, privalo žinoti kaip tinkamai planuoti savo laiką, tvarkyti dokumentaciją, bendrauti su klientais ir spręsti konfliktus.

<sup>45</sup> Bazarova T. Personalo technologijų centras. Vilnius: 21 amžius. 2000. P.35

<sup>46</sup> E.Chlivickas. Žmogiškieji ištekliai viešojo administravimo sistemoje: raidos tendencijos// Viešasis administravimas, 2005 Nr.1(5)

Nors vadybinės žinios yra tik pagalbinės priemonės, tačiau be jų kur kas sunkiau efektyviai organizuoti savo tiesioginių pareigų vykdymą. Tokios priemonės sumažintų klausimų nagrinėjimo vilkinimą, paskatintų aktyvesnį dalyvavimą sprendimų priėmimo procese. Kita vertus reikia pripažinti, kad atskirai nuo naujosios vadybos sistemos sukūrimo ir tinkamos infrastruktūros parengimo šios žinios gali būti tiesiog praktiškai nepritaikomos.

**Taigi būtina keisti mokymo turinio reikalavimų tvarką.** Tačiau prieš tai būtina sukurti tokią viešosios valdžios struktūrą, kurioje bet kokios grandies valstybės tarnautojas turėtų galimybę realizuoti savo kūrybinį potencialą ir įtakoti valdymo sistemą bei sprendimų priėmimą. Po to atlikti visų valstybės tarnautojų mokymo poreikių analizę, išskirti bendrą visiems tarnautojams reikalingų žinių paketą (nes akivaizdu, kad dabartinė įvadinio mokymo sistema buvo sukurta neatlikus šios analizės) ir masiškai apmokyti visus valstybės tarnautojus. Tam, manome, būtų tikslinga sukurti dvipakopę mokymų sistemą. Pirmą dalį sudarytų mokymų ciklas, kuriame būtų suteikiamos minėtos bendrosios būtinosios žinios (panašiai kaip dabartinis įvadinis mokymas, tačiau platesnio masto ir ilgesnio laikotarpio. Į jį įeitų vadybos, viešojo administravimo, teisės, raštvedybos, derybų, konfliktų sprendimo, kompiuterinio raštingumo žinios ir pan.), kurios būtų reikalingos ne tik dabartiniu momentu, bet ir ateičiai. Mokymų planas galėtų būti sukurtas keliems metams, kas palengvintų biudžetinių lėšų apskaičiavimą. Ciklas net galėtų būti nesurištas su einančiomis pareigomis, o būtų perkeliamas kartu su naujosiomis pareigomis valstybės tarnyboje. Tai nesunku įsivaizduoti, turint kaupiamąją informacinę bazę apie valstybės tarnautoją. Antrąją mokymo dalį galima būtų palikti situacinei valstybės tarnautojo poreikių analizei, metiniam planavimui, kuris egzistuoja dabar. Turint tokią sistemą, būtų užtikrinamas mokymo nenutrūkstamumo ir sistematiškumo principas, palengvėtų karjeros siekimas, sumažėtų žinių praraja tarp skirtingų sričių valstybės tarnautojų, kas lemtų glaudesnę bendradarbiavimą, supratingumą.

Mūsų nuomonė paremia B.Melniko teiginius, kad mokymas neturėtų baigtis vienu mokymo ciklu, o turėtų būti vykdomas periodiškai ir vis aukštesnio lygio. Valstybės tarnautojams turi būti sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją, nepriklausomai nuo jų darbo stažo ar išsilavinimo. Mokslininkas akcentuoja, kad būtina sukurti nepertraukiamo valstybės tarnautojų tobulinimo sistemą kaip vieną iš prioritetinių mokslo ir studijų kryptių. Valstybės tarnautojų mokymas negali baigtis tik įvadiniu mokymu. Būtinai ir įvairūs specializuoti mokymai bei studijos, kurie sudaro tęstinį mokymą<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Melnikas B. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos ugdymo sistemos tobulinimas // Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos. 1999, P.97-100.

Praktika rodo, kad valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų mokymo planai dar netapo valstybės tarnautojų kasmetinio vertinimo, jų mokymo poreikių nustatymo ir mokymo koordinavimo dalimi. **Sudarant valstybės tarnautojų mokymo planus, ne visada atsižvelgiama į strateginiams tikslams įgyvendinti būtinus mokymo poreikius.** Mokymo organizavimo technika mažai kinta: stichiškas paraiškų pateikimas institucijoms, vykdančioms mokymus, ir bendra ataskaita, kurioje paprastai pateikiama apibendrinta informacija ir statistika apie įvykusius mokomuosius renginius ir jų dalyvius. Tokiose ataskaitose paprastai stokojama mokymo efektyvumo įvertinimo, darbo laiko sąnaudų ir mokymams panaudotų tiesioginių išteklių vertinimo analizės. Kol kas beveik nepraktikuojamas personalo mokymo metinių planų sudarymas, pagrįstas mokymo poreikių analize. Valstybės ir savivaldybių institucijose bei įstaigose dar neveikia valstybės tarnautojų mokymo informacinė sistema, padedanti ne tik kaupti duomenis apie mokymo poreikius, bet ir įvertinti mokymo efektyvumą.<sup>48</sup>

Taigi **būtina tobulinti valstybės tarnautojų mokymą reglamentuojančius teisės aktus**, nustatančius institucijoms pareigą pateikti duomenis apie valstybės tarnautojus, dalyvaujančius valstybės tarnautojų mokymuose, bei ataskaitas apie mokymo planų vykdymą.

Vienas iš tokių teisės aktų - Vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 340 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“. Jame keistina:

1. Mokymo metinio plano forma. Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos IV skyriuje nurodoma, kad personalo tarnyba rengdama mokymo plano projektą turi apibendrinti valstybės tarnautojų tiesioginių vadovų ir vertinimo komisijų pasiūlymus dėl tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo; nustatyti prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines mokymo grupes, nustatyti lėšų poreikį ateinančių metų valstybės tarnautojų mokymo poreikiams tenkinti<sup>49</sup>. Pačioje mokymo plano formoje liko tik reikalavimai nurodyti lėšų poreikį. Tai netiesiogiai parodo tam tikrą Valstybės tarnybos deprivatavimo abejingumą mokymo turiniui. Šis dokumentas net neatitinka plano kaip tokio sampratos, tai faktiškai preliminarai sąmata kiek institucijai reikės pinigų ateinančių metų mokymams. Plane turi būti<sup>50</sup>:

a) Tikslas, kurį norima pasiekti,

<sup>48</sup> Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija, 1999. P.102

<sup>49</sup> 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; 2005, Nr. 69-2487; 2006, Nr.32-1147; 2007, Nr.17-651

<sup>50</sup> [http://www.lrvk.lt/strateginis/n827%2007\\_02.pdf](http://www.lrvk.lt/strateginis/n827%2007_02.pdf), Žiūrėta 2008-10-12

- b) Laukiamas rezultatas (svertas pagal kurį bus aišku ar pasiekti užsibrėžti tikslai),
- c) Laikotarpis, per kurį jis turi būti įvykdytas,
- d) Priemonės su paaiškinimais kaip jos padės pasiekti tikslą,
- e) Tikslinės grupės, į ką bus nukreipti veiksmai,
- f) Reikalinga materialinė ir finansinė bazė,
- g) Asmenys, vykdantys planą.

Toks mokymų planas bus naudingas ne tik VTD bet ir pačioms institucijoms, kurios galės sekti skirtingų metų pokyčius, tikslų įgyvendinimą ir pan.

Mokymo plane nėra taip pat atskiros dalies apie naujų mokymo programų užsakymą.

2. Mokymo ataskaitos forma, kurią valstybės institucijos pateikia Valstybės tarnybos deparatamentui. Kol kas joje nurodomi tik išklaustyto programų pogrupiai, klausytojų skaičius ir išnaudotos lėšos. Iš esmės tai finansinė ataskaita. Joje trūksta duomenų apie konkrečias programas ir jų įvertinimą, kurios galėtų padėti vykdyti mokymo įstaigų ir mokymo programų reitingavimą bei kokybės kontrolę. Kol kas mokymo įstaigos pačios pateikia savo programų efektyvumo įvertinimą apibendrinamos dalyvių apklausas. Tokia medžiaga, mūsų manymu, gali būti neobjektyvi, sąmoningai iškraipoma, jai būtina vertinimo atsvaros sistema iš klientų pusės.

3. Skyrius apie naujų mokymų užsakymo organizavimą. Trūksta informacijos apie lėšų paskirstymą, apie būtinybę nurodyti ketinimą inicijuoti naujos programos rengimą mokymo plane, apie Valstybės tarnybos deparatamento vaidmenį šiame procese ir pan.

Dar viena problema, kurią galėtų išspręsti naujos tvarkos nuostatos, yra tai, kad **neatliekama mokymo programų naudos analizė**. Norint gauti naudą iš mokymų, neužtenka vien suskaičiuoti, kiek programų buvo įvykdyta ir kiek tarnautojų dalyvavo mokymuose. Dalyvavimas mokymuose renginiuose pats savaime negarantuoja naudos. Organizacija, siūsdama darbuotoją mokytis, turi turėti tikslą, kad jam grįžus naujovės bus įdiegtos ir naudojamos darbe. Prieš išsiunčiant mokytis, darbuotojas galėtų imtis įsipareigojimų grįžęs iš mokymų atlikti tam tikros kvalifikacijos reikalaujančius darbus. Neužtenka grįžus iš kvalifikacijos kėlimo parašyti tik formalią ataskaitą, mokymų medžiaga reikia naudotis, pritaikyti ją darbe. Už personalą atsakingas skyrius turėtų atlikti darbuotojų darbo kokybės pokyčio analizę per tam tikrą laiką nuo kvalifikacijos kėlimo kursų pabaigos. Taip būtų galima

įvertinti mokymo naudą ir vėliau kryptingai organizuoti tolimesnius kvalifikacijos kėlimo renginius.

Darbe jau buvo minėta personalo skyrių pasyvumo mokymo atžvilgiu problema. Ją manome galėtų išspręsti atsakomybės perkėlimas iš į pareigas priimančio asmens į personalo skyriaus vadovą arba bent jau tiesioginį darbuotojo vadovą, kurio tikslas kaip tik motyvuoti ir visokeriopai padėti tarnautojui tobulėti. Tam būtina keisti Valstybės tarnybos įstatymo 47 straipsnio antrą dalį. Tai būtų logiška, kadangi į pareigas priimančias vadovas dažnai išskyrus darbuotojų vertinimą (ir tai kada jis yra tiesioginis) mažai prisideda prie mokymų organizavimo, praktikoje visą darbą atlieka personalo tarnybos arba tiesioginiai vadovai, todėl šie subjektai ir turėtų tiesiogiai atsakyti už mokymų efektyvumą. Padidėjusi atsakomybė padėtų kruopščiau rūpintis šią sritimi.

Galiausiai reikėtų techniškai patobulinti siuntimo kelti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose, bei užsienyje taisykles. Kai informacija apie galimybę tobulinti kvalifikaciją užsienio institucijoje susijusi su kelių įstaigų kompetencija, Valstybės tarnybos departamentas per 5 darbo dienas nuo informacijos apie galimybę tobulinti kvalifikaciją užsienio institucijoje gavimo paskelbia ją savo interneto tinklalapyje ([www.vtd.lt](http://www.vtd.lt)). Tačiau, jei įmanoma nustatyti su kuriomis institucijomis informacija yra susijusi, kur kas efektyviau būtų informuoti jas tiesiogiai arba bent interneto puslapyje sukurti tokių naujienų prenumeratą, ko iki šiol nėra sukurta.

### **3.3. Finansavimas**

**Nepakankamas valstybės tarnautojų mokymo finansavimas.** Reikia pastebėti, kad valstybės tarnautojų mokymo finansavimo problema aktuali nuo valstybės tarnautojų mokymo sistemos kūrimo pradžios. Valstybės tarnybos įstatymo 46 straipsnyje nustatyta, kad valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Tam įstaigų išlaidų sąmatose turi būti numatomos lėšos, kurios turi sudaryti nuo 1 iki 5 procentų tarnautojo darbo užmokesčiui skiriamų lėšų. Tačiau lėšos valstybės tarnautojų mokymui nenumatytos Biudžeto sandaros įstatyme, o Valstybės ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių įstatyme išlaidos kvalifikacijai tobulinti nurodytos atskira eilute. Todėl lėšas tarnautojų mokymui kiekviena institucija numato pagal savo finansines galimybes. Per mažą valstybės tarnautojų mokymo finansavimą rodo šie 2007 metų duomenys: ministerijos valstybės tarnautojų mokymui vidutiniškai skyrė 1,4 proc. įstaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytą asignavimų; apskritys – 0,9 proc.; savivaldybės – 1,2 proc. Iš kitos pusės šie skaičiai gali būti tokie maži dėl padidėjusio mokymo

finansavimo ne iš biudžetinių lėšų, pagal Bendrojo programavimo dokumento 2 prioriteto „Žmogiškųjų išteklių plėtra“ 2.2 priemonę nuo 2004 m. yra įgyvendinami 48 projektai, kuriuose numatytas valstybės tarnautojų mokymas. Projektų įgyvendinimo metu mokymams skirta 24,126 mln. Lt. Iki 2007 m. pabaigos valstybės tarnautojai dalyvavo 10 378 projektų mokymo renginiuose<sup>51</sup>. Tačiau, mūsų manymu, **didesnę įtaką mokymų finansavimui turi ne lėšų stoka, o jų gavimo tvarkos sudėtingumas ir nekokybiška institucijų pinigų politika mokymų atžvilgiu.**

Visu pirma, **blogai yra tai, kad Darbo užmokesčio fondas paprastai planuojamas remiantis praeitų metų rodikliais, o ne žmogiškųjų išteklių poreikio įvertinimu,** atsižvelgiant į institucijų strateginius tikslus ir nuolat kintančias funkcijas. Antra, egzistuoja nepakankamas klientų dėmesys paslaugos kokybei, kadangi įstaigos nėra visiškai laisvos pasirinkti mokymo programas. Šiuo metu pagal galiojantį viešųjų pirkimų įstatymą kvalifikacijos paslaugos dažniausiai perkamos už mažiausią kainą. Sukurti aktualią, kokybišką programą, pakviesti geriausius dėstytojus reikia nemažų investicijų. Deja, dažnai kokybiškos programos yra nurungiamos pigių, neaktualių ir nekokybiškų. Tokios paslaugos dažnai nuvilia programų klausytojus, todėl būna sunku pakeisti jų nuostatą, kad seminarai nebus įdomūs, aktualūs, kad jie negaiš savo brangų laiką, o gaus tikrai vertingų patarimų<sup>52</sup>. Manome, kad būtina valstybei prisiimti korupcijos riziką, bet leisti institucijoms pačioms rinktis mokymo programas ir konkrečias kvalifikacijos kėlimo institucijas. Reikia tiesiog numatyti alternatyvią apsaugos sistemą, negu ta, kuri dabar nustatyta viešųjų pirkimų įstatyme. Valstybės tarnautojas bus paskatintas pats planuoti savo karjerą tik tuo atveju, jei žinos, kad gaus tai, ko prašė, o ne tai, kas yra pigiausia ir ką panorės jam pasiūlyti kiti. Reikia sutikti su prof. K.Masiuliu, kad mokymo srityje būtina pereiti prie rinkos sąlygų, jos principai patys sureguliuos paklausą ir pasiūlą. Profesoriaus nuomone, dabartinės valstybės tarnautojų mokymo tradicijos yra netinkamos, nes siekiama mokymą centralizuoti, suvienodinti. Jo manymu specializuotos ir centralizuotai išlaikomos valstybės tarnautojų mokymo institucijos nereikia. Valstybės tarnyba nėra tokia „ypatinga kosminė technologija“, kad jos kvalifikacijos poreikių negalėtų tenkinti universitetai ir rinkos sąlygomis veikiančios institucijos. Nereikia ir jai suteikiamų aukščiausiojo lygmens vadovų mokymo privilegijų. Nelabai reikia ir kvalifikavimo paslaugas teikiančių institucijų licencijavimo, nes visa tai tik riboja konkurenciją ir pasiūlą šioje srityje. Tačiau, pasak profesoriaus, reikia viešosios tarnybos sistemos transformacijos į personalo vadybos sistemą su atvira personalo konkurencija ir subjektyviai pasireiškiančiu, natūraliu kompetencijos palaikymo

---

<sup>51</sup> Valstybės tarnybos departamento 2007 m. Ataskaita// <http://www.vtd.lt/index.php?-2059211288>, Žiūrėta 2008-10-10

<sup>52</sup> Jolanta Vaičiūnienė. Iššukis mokyti valstybės tarnautojus// Valstybės tarnybos aktualijos. 2008.09, Nr.14



poreikiu. Reikia didesnio dėmesio personalo gebėjimams, išmanymo, kokios kompetencijos reikia siekiant sukurti suplanuotą konkurencinį pranašumą ar įgyvendinti planuojamą kaitą. Apie tokius kaitos planus turėtų žinoti personalas ir suprasti jų asmeninei kompetencijai kaitos proceso metu keliamus reikalavimus<sup>53</sup>.

Dar viena aktuali problema – tai įstaigų prašymai Valstybės tarnybos departamento inicijuoti joms aktualių mokymo programų parengimą, kadangi jos pačios tam neturinčios pakankamai lėšų. Tačiau **Valstybės tarnybos departamentui nesuteikta teisė finansuoti iš valstybės biudžeto kitoms įstaigoms aktualių mokymo programų parengimo bei įgyvendinimo**. Vidaus reikalų ministro įsakyme „Dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ nurodyta, kad valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos joms reikalingų valstybės tarnautojų mokymo programų parengimo išlaidas apmoka iš valstybės ar savivaldybės biudžeto lėšų. Todėl atitinkamuose teisės aktuose reikėtų padaryti reikiamas pataisas dėl Valstybės tarnybos departamento kompetencijos ir įgaliojimų bei numatyti biudžete centralizuotas lėšas aktualioms mokymo programoms rengti, atsižvelgiant į Valstybės tarnybos departamento kasmet atliekamų mokymo poreikių tyrimą<sup>54</sup>.

### **3.4. Valstybės tarnautojų mokymo vadybiniai aspektai**

Pirmame šio darbo skyriuje kalbėjome apie kvalifikacijos kėlimo sampratą ir tipus. Vienas iš skirstymų yra skirstymas į „mokymą“ ir „mokymąsi“, t.y. savarankišką žinių įgijimą be tiesioginės specialistų pagalbos. Dabartinėje valstybės tarnautojų mokymo sistemoje matome kaip problemą, **galimybės mokytis savarankiškai nebuvimą ir neskatinimą**.

Ištirus visus Lietuvos valstybės tarnautojams mokymo paslaugas teikiančių įmonių ir organizacijų elektroninius puslapius, nė viename iš jų nebuvo aptiktos savarankiško mokymosi galimybės. Turime omenyje taip plačiai pasaulyje paplitusias elektronines audioknygas, videoseminarus ir pan. Šitą puikią mokymosi galimybę seniai išnaudoja verslo sektoriaus darbuotojai. Toks mokymasis nereikalauja didžiulės materialinės bazės, jis lankstus laiko ir vietos atžvilgiu, taip pat turi daug kitų privalumų.

Suprantama, kad komercinės įmonės išleisdamos tokio pobūdžio medžiagą rizikuotų prarasti dalį pelno, nors kita vertus audioknygų pardavimas galėtų tapti nauju marketinginiu žingsniu ir atnešti nemažai pinigų mokymo paslaugas teikiančioms institucijoms. Pagaminimo

---

<sup>53</sup> Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Kolektyvinė monografija/ sudarytojai Masiulis K., Krupavičius A. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, 2007. P.422

<sup>54</sup> Ten pat. P. 158

išlaidos kur kas mažesnės negu atskyrų seminarų rengimas, valstybės institucijos kur kas mieliau pirktų pigesnę prekę. Valstybės tarnybos departamentas nėra pajėgus kontroliuoti kiekvieno individualaus seminaro turinį, o techniškai įrašyta medžiaga lieka nepakitusi, patikima, ją lengva išanalizuoti, papildyti, kontroliuoti.

Mūsų manymu, Valstybės tarnybos departamentas turėtų asmeniškai prisiimti atsakomybę už minėtų elektroninių seminarų ir knygų leidimą, kurie turėtų būti prieinami viešai ir nemokamai visiems Lietuvos Respublikos piliečiams. Tai sutaupytų lėšas, tinkamiausiai atspindėtų poreikius ir būtų lengviausiai prieinama interesantams.

Galimas ir kitoks modelis: Valstybės tarnybos departamentas paskelbtų konkursą aptariamoms informacinės medžiagos parengimui. Aišku tai kainuotų nemažai, tačiau tai būtų vienkartinė išlaida, kuri atsipirktų per keletą metų. Konkurencinėje aplinkoje būtų išrinktas geriausias ir stipriausias variantas. O konsultacijas teikiančios įstaigos ateityje norėdamos kurti panašaus pobūdžio mokymus turės stengtis sukurti produktą kokybiškesnį už viešai ir nemokamai prieinamą variantą. Taigi toks modelis atlieka dvigubą vaidmenį: iš vienos pusės jis didina valstybės tarnautojų (ir ne tik) galimybes tobulinti savo kvalifikaciją, o iš kitos atlieka panašaus pobūdžio mokymų kokybės regulatoriaus vaidmenį.

Manome, jog nereikia bijoti, kad daugelis konsultacinių centrų prarastų pajamas. Jie tiesiog pereitų prie siauresnių, sudėtingesnių sričių, juk dabar kaip tik opia problema tapo nepakankama mokymo programų specifinių specialybių valstybės tarnautojams pasiūla. O viešai prieinama būtų bendro pobūdžio informacija: kalbų, kompiuterinio raštingumo, vadybos kursai ir pan. (t.y. tokia informacija, kurią reikia žinoti bet kokio lygio ir specialybės valstybės tarnautojui)<sup>55</sup>.

Tokią viešą gėrybę būtina sukurti dėl to, kad:

1. Yra tokia informacija, kurią privalu ar naudinga žinoti bet kokiam valstybės tarnautojui, todėl Valstybės pareiga suteikti neribotą prieigą bet kuriam valstybės tarnautojui prie tokios informacijos. Kitaip neverta iš viso kalbėti apie kvalifikuotus valstybės tarnautojus ir aukštus reikalavimus jiems.

---

<sup>55</sup> Pastaba. Ši sistema palengvintų mūsų minėto privalomojo įvadinio mokymo ciklo finansavimą. Nereikėtų visą valstybės tarnautojų sektorių siųsti į apmokymus, užtektų vieną kartą sudaryti mokymų elektroninę laikmeną ir patalpinti ją internete.

2. Valstybės tarnautojai galėtų mokytis nepaliekant darbo vietos. Jie galėtų savarankiškai planuoti savo mokymosi tempus ir krūvius. Juk niekas nežino geriau už patį valstybės tarnautoją ko, kiek ir kada jam reikia.

3. Išklauses taip vadinamą bazinį kursą žmogus galėtų greičiau pereiti prie subtilesnių, tik jo specializaciją atitinkančių dalykų.

4. Jeigu išsiligintų valstybės tarnautojų žinių lygis, padidėtų bendrasis konkurencingumas, pareigas užimtų kompetentesni asmenys.

5. Palengvėtų kilimas karjeros laiptais.

6. Žmonės, dar neesantys valstybės tarnautojais, bet lengvai galintys įgyti tas pačias žinias, mūsų manymu, turėtų daugiau paskatų stoti į valstybės tarnybą, arba bent jau įgytų teisinį, vadybinį ir struktūrinį išprusimą apie valstybės tarnybą.

7. Reikėtų mažiau lėšų patalpų nuomai, lektorių kvietimui, planavimui, komandiruočių išlaidoms ir pan.

Reikia pabrėžti, kad neišvengiamai pasunkėtų kvalifikacijos įvertinimo procedūra ir kontrolė. Bet turime apsispręsti kas mums svarbiau: kvalifikuoti darbuotojai arba griežta ir aiški kontrolė. Šią problemą galima būtų išspręsti suteikiant galimybę savanoriškai išlaikyti egzaminą iš išklaustos ir perskaitytos medžiagos ir gauti žinias patvirtinantį sertifikatą, kuris tarnautų kaip tam tikrą kvalifikaciją patvirtinantis dokumentas.

Taip pat nereikėtų painioti pasiūlytos sistemos su nuotolinėmis studijomis. Sutinkame, kad sistemos yra panašios, bet palyginus su nuotolinėmis studijomis, ši gėrybė visų pirma būtų nemokama, nepriklausytų nuo institucijos vadovo finansinio sprendimo leisti lankyti tokias studijas ar ne, žmogus nebūtų apribotas laike, neprivalėtų laikyti egzaminų ar įskaitų, galėtų lengviau planuoti kada ir kaip jam mokytis, taip pat neliktų psichologinio spaudimo.

Dar viena problema- **sunkiai nustatoma valstybės tarnautojų mokymo programų turinio kokybė**. Nuo jos priklauso asmens žinių lygis. Dažnai personalo tarnybos nemato didelio skirtumo tarp vienodo pobūdžio programų, nes nėra pajėgios dalyvauti visose ir jas lyginti, todėl renkasi pigesnes, nuo ko nukenčia valstybės tarnautojai<sup>56</sup>. Jei egzistotų mokymo įstaigų reitingavimo sistema, tai iš vienos pusės paskatintų institucijas rinktis kokybiškesnius mokymus, iš kitos - blogai reitinguotas kvalifikacijos kėlimo įstaigas kurti kokybiškesnes mokymo programas ir siekti aukštesnio įvertinimo. Reitingavimas turėtų būti susietas su valstybės

---

<sup>56</sup> E.Chlivickas. Viešasis administravimas: žmogiškųjų išteklių tobulinimas//Viešasis administravimas. 2002-2003, Nr.2

tarnautojų mokymo kokybės priežiūros ir vertinimo sistema ir sudaryti kompleksinę sistemą, prieinamą plačiajai visuomenei. Šioje sistemoje turi matytis programos tematika ir kiti formalūs reikalavimai, balinis įvertinimas, paklausimas, nauda, klausytojų atsiliepimai, galimybė palikti komentarus, pasiūlymus kaip tobulinti ir pan.

Dar viena problema, kuri tikimės greitai bus išspręsta, tai **universalios, valstybės tarnautojams skirtos informacinės sistemos nebuvimas** (kol kas ji tik kuriama). Nors yra jau sukurta informacinė VATIS sistema, tačiau atliktas tyrimas rodo, jog ji dar nepajėgi atlaikyti valstybės tarnybai keliamų iššūkių ir padėti atsakyti į daugelį klausimų. Pagrindinis VATIS sistemos užsigriežtas tikslas – visapusiškos informacijos apie konkretų tarnautoją pateikimas vienoje vietoje. Taačiau iš minėtos sistemos aprašymo matosi, jog visi duomenys yra susiję su faktais, kurie jau įvyko( pvz., kur asmuo mokėsi, dirbo, stažavosi, atostogavo ir pan). Ji primena detalizuotą CV variantą. Ji paranki darbdaviui, ieškančiam tinkamo darbuotojo. Bet iš jos neįmanoma spręsti, kokie yra valstybės tarnautojo mokymo poreikiai, kaip turėtų vykti jo karjera, kokie reikalavimai jo pareigybei, kokios kvalifikacijos kėlimo institucijos būtų naudingiausios jam, kokios tarnautojo persikvalifikavimo galimybės, ateities mokymo planai. Nėra praktinių patarimų, naudingų teisės aktų sąvado, mokomosios medžiagos, rekomendacijų, kontaktų, informacinių pranešimų, tarnybos naujienų ir pan. Kitais žodžiais, VATIS nėra ta sistema, kurioje valstybės tarnautojui būtų naudinga dažnai lankytis, kur jis galėtų planuoti savo karjerą, rodyti savo mokymo poreikius, teikti įvairius pasiūlymus, savarankiškai mokytis, sekti naujienas, užsakinėti žurnalus ir kitą medžiagą, naudingą jo karjerai, bendradarbiauti su kitomis valstybės institucijomis, dalintis patirtimi ir pan. Bendrai tariant, mūsų šalyje Viešasis sektorius per mažai išnaudoja informacinių technologijų galimybes<sup>57</sup>. Pavyzdžiui, iki šiol nėra nustatyti standartai kaip keistis duomenimis tarp valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų bei jų viduje<sup>58</sup>. Tai irgi paspartintų tam tikrų profesinių žinių įgijimą. Šiam tikslui pasiekti būtina naudoti informacines technologijas.

---

<sup>57</sup> Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija, 1999. P. 32

<sup>58</sup> Vyriausybės 2004 m. balandžio 28 d. nutarimas Nr. 488 „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo“// Valstybės Žinios. 2004, Nr. 69-2399

#### **4. LIETUVOS RESPUBLIKOS SEIMO KANCELIARIJOS DARBUOTOJŲ MOKYMO SISTEMOS ANALIZĖ**

Šiame skyriuje pasistengsime aptarti kaip teisės aktais nustatyta mokymo tvarka įgyvendinama praktikoje. Tyriamąja institucija buvo pasirinkta Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija. Buvo susipažinta su Seimo vidiniais dokumentais reglamentuojančiais kvalifikacijos kėlimą, kalbėta su personalo skyriaus atstovais bei įvykdyta Seimo darbuotojų anketinė apklausa. Žemiau pateiksime bendrąją Seimo kanceliarijos valstybės tarnautojų mokymo sistemos specifiką, apklausos ir interviu rezultatų analizę ir išaiškinsime problemų ratą, su kuriomis susiduriama Seime.

##### **Tyrimo tikslas:**

Nustatyti ar deklaruojama bendroji valstybės tarnautojų mokymo sistemos problematika (vykdant oficialių dokumentų analizę) atitinka realią situaciją valdžios institucijoje. Taip pat siekėme išryškinti konkrečiai institucijai būdingas problemas, bei jų sprendimo būdus.

##### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Sudaryti anketas kurios leistų įvertinti, kaip Seimo kanceliarijos darbuotojai vertina savo mokymo sistemą;
2. Atlikti respondentų apklausą pagal sudarytą klausimyną;
3. Atlikti įvykdytos apklausos anketų analizę (1 priedas);
4. Pateikti išvadas, kurių pagrindu galėtų būti priimti tinkami sprendimai siekiant patobulinti Seimo kanceliarijos valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo organizavimo sistemą.

##### **Tyrimo objektas:**

Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos darbuotojai.

##### **Tyrimo metodologija:**

Siekiant užsibrėžtų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo, buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Duomenų surinkimui pasirinktas metodas – anketinė apklausa. Šis tyrimo metodas buvo pasirinktas, kadangi leidžia per trumpą laiką apklausti didelį skaičių respondentų ir atlikti gautų duomenų statistinę analizę. Respondentų atrankai naudotas tikimybinės paprastos atsitiktinės atrankos būdas. Buvo apklausta 100 darbuotojų, iš jų 51 yra karjeros valstybės tarnautojai, 40 – politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai, 7- dirbantys pagal darbo sutartis (tačiau jų darbo pobūdis atitinka karjeros tarnautojų pareigas), 2 – pakaitiniai valstybės tarnautojai, keičiantys karjeros valstybės tarnautojus.

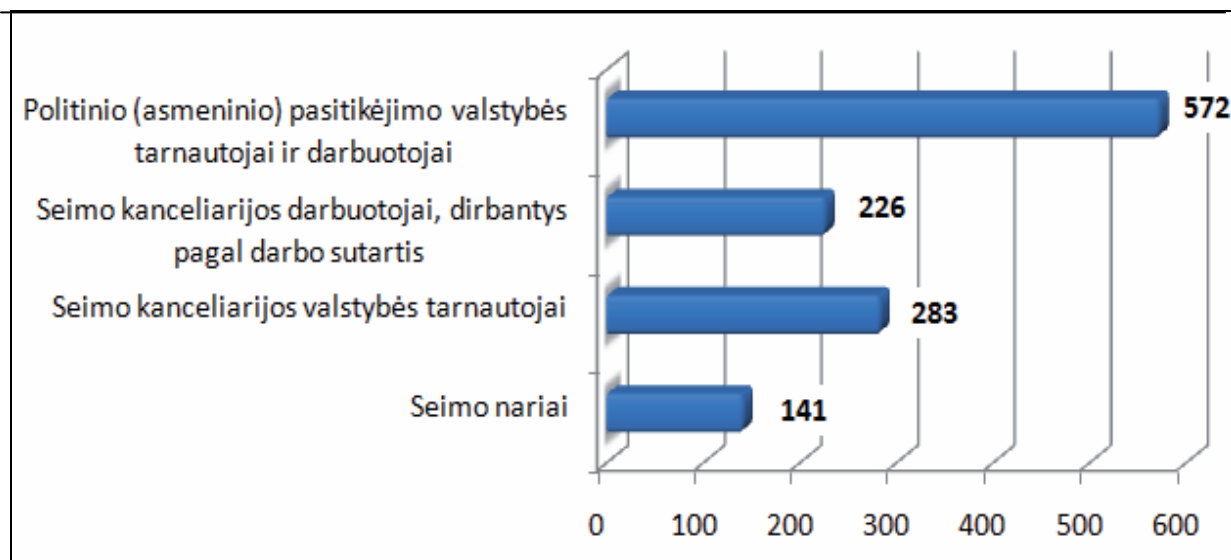
Anketą sudarė 14 klausimų bei vieta pastaboms ir pasiūlymams (1 priedas). Tyrimas buvo atliekamas 2008 m. rugsėjo – spalio mėnesiais. Duomenų apdorojimui ir grafiniam pavaizdavimui naudota programa Microsoft Office Excel 2003 ir SPSS (Statistical Package for Social Science) for Windows. Analizuojant duomenis, nuomonių dalis įvertinta procentais arba statistiniu vidurkiu.

Taip pat siekiant nustatyti personalo skyriaus požiūrį į Seimo kanceliarijos darbuotojų mokymą, buvo praveistas interviu su Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos personalo skyriaus už valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimą atsakinga darbuotoja, Jurgita Naujikiene.

Prieš pradėdant aptarti tyrimo rezultatus, norime pristatyti bendrąją Seimo valstybės tarnautojų mokymo sistemą. Atkreipiame dėmesį, kad visi tyrimo duomenys atspindi 2007 ir 2008 metų pirmą pusę. Kadangi 2008 lapkritį buvo išrinktas naujas Seimas, dabartinė Seimo personalo sudėtis gali būti šiek tiek pakitusi.

Šiuo metu Seimo ir Seimo kanceliarijos valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, yra 985,5 etatai:

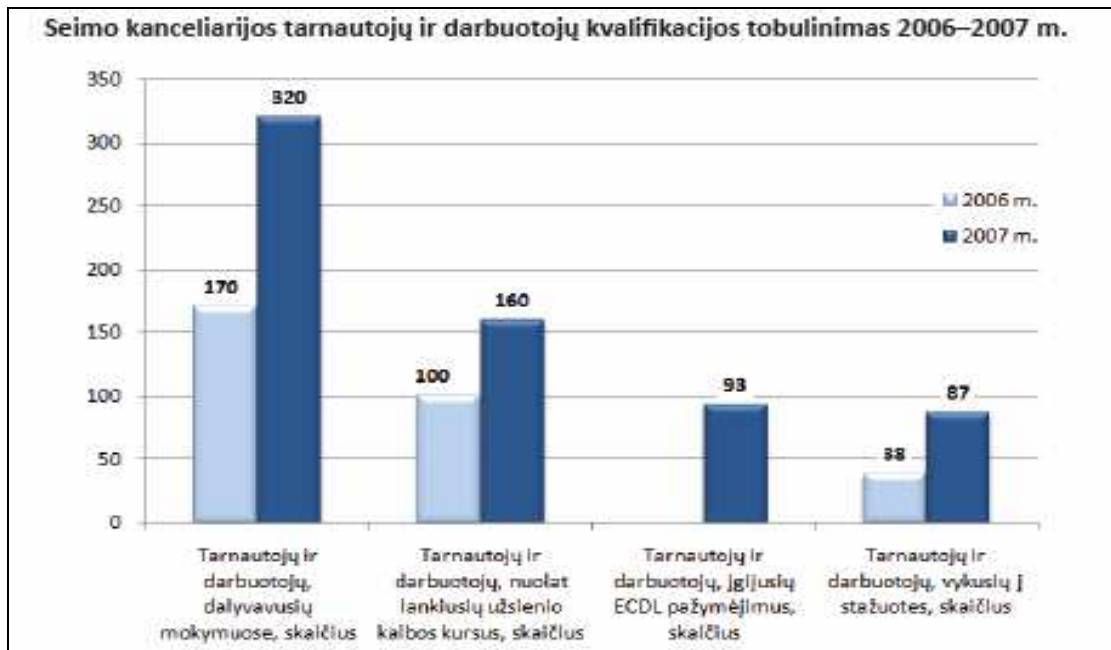
- Seimo politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis – 467,5 etato;
- Seimo kanceliarijos karjeros valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis – 518 etatų.



**1 grafikas. Seimo narių ir Seimo kanceliarijos valstybės tarnautojų ir darbuotojų skaičius**

Šaltinis: Seimo kanceliarijos Personalo skyrius

Džiugu nustatyti, kad po Seimo restruktūrizacijos 2007 metais mokymo sistema žymiai pagėrėjo. Tai įrodo net 88% padidėjęs mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius.



**2 grafikas. Seimo kanceliarijos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas 2006-2007m.**

Šaltinis: Seimo kanceliarijos Personalo skyrius

Viena iš priežasčių yra Personalo skyriaus tarnautojų, atsakingų už kvalifikacijos tobulinimą, skaičiaus nuo vieno iki trijų padidinimas ir atskiro padalinio įkūrimas. Taip pat teigiamu postūmiu tapo finansinių lėšų mokymams ir užsienio stažuotėms atskyrimas pagal Vyriausybės 2004 m. balandžio 29 d. nutarimą Nr. 526<sup>59</sup>. Jame reikalaujama, kad būtų sudaromi 2 atskiri biudžetai mokymams ir komandiruotėms. Nebeliko pinigų nutekėjimo iš mokymų finansavimo atskirų žmonių brangioms stažuotėms užsienyje. Nemažai prisidėjo ir Seimo kanceliarijos taryba (toliau - Taryba), į kurios sudėtį įeina visi Seimo kanceliarijos savarankiškų padalinių vadovai. Jie per 2007 metus išnagrinėjo ir parengė šiuos aktus: Seimo kanceliarijos darbo reglamento projektą, Seimo kanceliarijos valstybės tarnautojų ir darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo ir mokymo tvarkos aprašą, Seimo kanceliarijos valstybės tarnautojų vertinimo taisykles ir t.t.<sup>60</sup>. Pagal minėtą mokymo tvarką nustatyta gana pažangi mokymo sistema, kuri pradėjo galioti nuo 2007 kovo mėnesio. Pagal ją tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo bei mokymo poreikius nustato Personalo skyrius, kiekvienais metais analizuodamas tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo lapuose nurodytą kvalifikacijos tobulinimo poreikį. Skyriaus

<sup>59</sup> Vyriausybės 2004 m. balandžio 29 d. nutarimas Nr. 526 „Dėl Tarnybinių komandiruočių išlaidų apmokėjimo biudžetinėse įstaigose taisyklių patvirtinimo“//Valstybės Žinios. 2004, Nr. 74-2555

<sup>60</sup> [http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5\\_show?p\\_r=3997&p\\_k=1](http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=3997&p_k=1), Žiūrėta 2008-10-12

darbuotojai, siekdami plačiau iširti mokymo poreikį, gali tarnautojams ir darbuotojams bei jų tiesioginiams vadovams papildomai pateikti įvairius klausimynus, apklausti juos žodžiu, pateikti siūlomų mokymų sąrašus ir kita (pavyzdys 4 priede). Atskiri padaliniai Personalo skyriui gali pateikti savo siūlomą padalinio tarnautojų ir darbuotojų metinį kvalifikacijos tobulinimo planą su nurodytu preliminariu finansinių lėšų poreikiu.

Seimo kanceliarijos struktūrinio padalinio vadovas Personalo skyriui kasmet iki gruodžio 1 d. pateikdamas informaciją apie kvalifikacijos tobulinimo poreikį ateinantiems metams, pateikia ir einamaisiais metais išklaustyto mokymų naudingumo bei pritaikymo atliekant pareigas vertinimą: įvardina, kurie mokymai buvo naudingiausi ir padarė didžiausią įtaką tarnautojo ar darbuotojo atliekamo darbo kokybei, kuriose srityse juos panaudojo (3 priedas)<sup>61</sup>.

Atlikęs kvalifikacijos tobulinimo poreikio analizę Personalo skyrius kasmet rengia ir teikia svarstymui Seimo kanceliarijos tarybai einamųjų, ateinančių metų ir patikslintus Kanceliarijos tarnautojų ir darbuotojų mokymo planų projektus. Mokymo planus tvirtina Seimo kancleris. Plane nustatomi prioritetiniai Kanceliarijos valstybės tarnautojų ir darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo ir mokymo tikslai, prioritetinės mokymo grupės, planuojami konkretūs mokymai ar mokymų temos, reikiamos lėšos ir kita. Ateinančių metų mokymo planai skelbiami Seimo intranete.

Taip pat kasmet iki kovo 1 d. Personalo skyrius Tarybai pateikia praėjusių metų Kanceliarijos valstybės tarnautojų ir darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo ir mokymo ataskaitą.

Įvadinį mokymą Personalo skyrius organizuoja Seimo rūmuose ne mažesnei nei 10 Kanceliarijos karjeros valstybės tarnautojų grupei vieną kartą per kalendorinius metus, esant poreikiui – du kartus per metus. Naujovė, kad prasidėjus naujai Seimo kadencijai priimtiems Seimo politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojams taip pat organizuojamas įvadinis mokymas. Šio mokymo metu Kanceliarijos struktūrinių padalinių vadovai ar kiti jų įpareigoti valstybės tarnautojai supažindina politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojus su Seimo ir Kanceliarijos struktūrinių padalinių vykdoma veikla, darbo organizavimu bei tvarka ir pan.<sup>62</sup>. Praktiškai išeina taip, kad tokio pobūdžio mokymai organizuojami kartą per keturis metus. Tačiau kadangi politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų kaitumas yra labai didelis, daugelis iš jų, atėję šiek tiek vėliau, jau negali pretenduoti į tokio pobūdžio mokymus.

---

<sup>61</sup> Lietuvos Respublikos Seimo kanclerio 2007 m. kovo 29 d. įsakymas Nr. 400 ĮVK- 92 „Dėl Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos valstybės tarnautojų ir darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo ir mokymo tvarkos aprašo patvirtinimo“

<sup>62</sup> Ten pat.



Tarnautojai ir darbuotojai pagal individualius kvalifikacijos tobulinimo poreikius siunčiami į mokymo plane numatytus mokymus, kuriuos organizuoja kvalifikacijos tobulinimo įstaigos. Į visus mokymus, kurie organizuojami ne Seimo rūmuose, siunčiama pagal tarnautojų ir darbuotojų prašymus, suderintus su tiesioginiu vadovu. Sprendimą dėl siuntimo į visus mokymus, atsižvelgdamas į pateiktą prašymą, priima Personalo skyriaus vedėjas, rašydamas rezoliuciją ant prašymo. Atskirais atvejais, kai mokymų kaina vienam asmeniui yra didesnė nei 2000 litų ar mokymo trukmė ilgesnė nei 5 darbo dienos, sprendimą priima Seimo kancleris arba jo įgaliotas asmuo. Su tokiu asmeniu sudaroma sutartis dėl lėšų grąžinimo neatidirbus numatyto laikotarpio. Po kiekvienų mokymų tarnautojas turi atsiskaityti pateikdamas dalyvavimą pagrindžiančius dokumentus ir ataskaitą su mokymo programos įvertinimu (2 priedas). Seimo kancleris Personalo skyriaus siūlymu gali įpareigoti tarnautoją ar darbuotoją, išklausiusi mokymo programą, su ja supažindinti (surengti pristatymą ar padalinti turimą mokymo medžiagą) kitus Kanceliarijos tarnautojus ir darbuotojus.

Susidarius 10 žmonių grupei egzistuoja galimybė organizuoti vidinius mokymus. Jeigu vidinius mokymus Seimo rūmuose organizuoja Personalo skyrius, informacija apie renginį Kanceliarijos struktūriniams padaliniais išplatinama paprastai ne vėliau kaip prieš 3 darbo dienas. Praktikoje, nors politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojai pagal mokymo tvarką turi teisę dalyvauti vidiniuose mokymuose, šios informacijos negauna, kadangi nepriklauso jokiam struktūriniam padaliniiui. Tai turi būti keistina. Vidinius mokymus Seimo rūmuose, gali organizuoti ir kiti Kanceliarijos struktūriniai padaliniai, tačiau turi derinti juos su Personalo skyriumi, o išvykstamojo vidinio mokymo organizavimą dar ir su kancleriu. Visos kitos mokymo organizavimo nuostatos nesiskiria nuo įstatymų nustatytų reikalavimų.

Iš pateiktų duomenų matyti, kad po kiekvienų mokymų vykdomas jų efektyvumo patikrinimas, taip pat atliekama metinių organizuotų mokymų įvertinimo apklausa (2, 3 ir 4 priedai). Tai leidžia išskirti geriausias programas, racionaliau naudoti ateinančių metų mokymui skirtas lėšas. Tačiau niekaip neapsaugo nuo nekokybiškų naujų programų pasirinkimo.

Sudarant ateinančių metų mokymo planus, vykdoma struktūrinių padalinių vadovų apklausa (3 priedas) bei valstybės tarnautojų metinio įvertinimo informacija. Kaip matyti, joks valstybės tarnautojas, nesuderinęs savo veiksmų su vadovu, formaliai negali tiesiogiai personalo skyriui teikti asmeninių mokymo planų ar paraiškų. Tai suformuoja tarnautojo kvalifikacijos kėlimo priklausomumą nuo savo tiesioginio vadovo, jo noro ir sugebėjimų adekvačiai įvertinti savo pavaldinių poreikius ir parinkti tobulėjimui tinkamas priemones. Todėl jau šiuo metu Seimo kanceliarijos padalinių vadovai intensyviai apmokomi kaip gerai įvertinti pavaldinių darbą ir

nustatyti jų poreikius. Manome, Seimo Personalo skyrius turėtų centralizuotai parengti minėtiems vadovams priemonių rinkinį (kažkokias apklausas, testus ir pan.) kaip nustatyti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir mokymo poreikius.

Dar viena problema, kad politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojai nėra vertinami, o jų tiesioginiai vadovai nėra apklausiami apie jų pavaldinių mokymosi poreikius. Todėl į šių, Seimo kanceliarijos didžiąją dalį sudarančių, žmonių poreikius nėra visiškai atsižvelgiama. Toliau tyrimo apžvalgoje bus parodyta, kad didžioji politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų dauguma neturi jokio priėjimo prie mokymo sistemos Seime. Taigi, visa mokymo sistema yra orientuota tik į karjeros valstybės tarnautojų veiklą.

Pasak Personalo skyriaus atstovę mokymams, politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojus mokyti nėra racionalu. Tai per daug brangu ir neefektyvu dėl didžiulės šių tarnautojų kaitos ir darbo trumpalaikiškumo. Keista tai girdėti, kadangi statistika rodo, kad nemažai politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų pereina į karjeros valstybės tarnybą, todėl žinios kaip tokios niekur nedingsta, o tampa investicija, jei ne į konkrečią įstaigą, tai bent jau į bendrąją valstybės tarnybos sistemą. Net jei valstybės tarnautojas pereitų į privatų sektorių, jo turimos žinios kurtų naują pridėtinę vertę, kas irgi naudinga valstybei. Todėl lėšų eikvojimo argumentas, mūsų manymu, yra būtent kai kurių darbuotojų moralinių nuostatų neadekvatumo problema, kadangi bet kokia valstybės investicija į žmogų atsiperka vienu ar kitokiu būdu. Apie tai byloja strateginis mokymosi visą gyvenimą Europos tikslas. Taip pat niekas nedrįstų teigti, kad iš 572 politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų dirbančių Seime, kas sudaro daugiau negu pusę Seimo kanceliarijos, niekas nedalyvauja įstatymų leidyboje, o atlieka tik administracines funkcijas. Seimo narių padėjėjai-sekretoriai surašo įstatymų projektų pasiūlymų tekstus, dažnai perima atsakomybę už bendravimą su piliečiais ir jų problemų sprendimą. Jie ruošia Seimo nariams plenarinių darbotvarkių analizes, teisės aktų santraukas. Nuo jų sugebėjimų tinkamai perteikti informaciją, atskleisti jos esmę dažnai priklauso Seimo nario pasaulėžiūra, nuomonės, akcentai. Taigi ir šiems darbuotojams labai reikalingos nuolat tobulinamos teisinės žinios, nes jų kasdienė veikla tiesiogiai susijusi su įstatyminės bazės supratimu, interpretacija, analize.

Pagal Personalo skyriaus darbuotojų kvalifikacijos kėlimo vadovės nuomonę, pagrindinė problema Seime yra tai, kad neegzistuoja mokymų programų efektyvumo vertinimo sistema, kuri parodytų kiek įgytų žinių darbuotojas panaudojo praktikoje. Kol kas galima remtis tik pačių darbuotojų subjektyviu vertinimu. Per interviu buvo išsakyta nuomonė, jog tokią sistemą kol kas sunku sukurti, kol nebus įgyvendinta kompetencijų sistemos idėja. Ši sistema būtų surišta su pareigybės detaliu aprašymu: koks yra minimalus žinių bagažas, kokias kompetencijas turi turėti

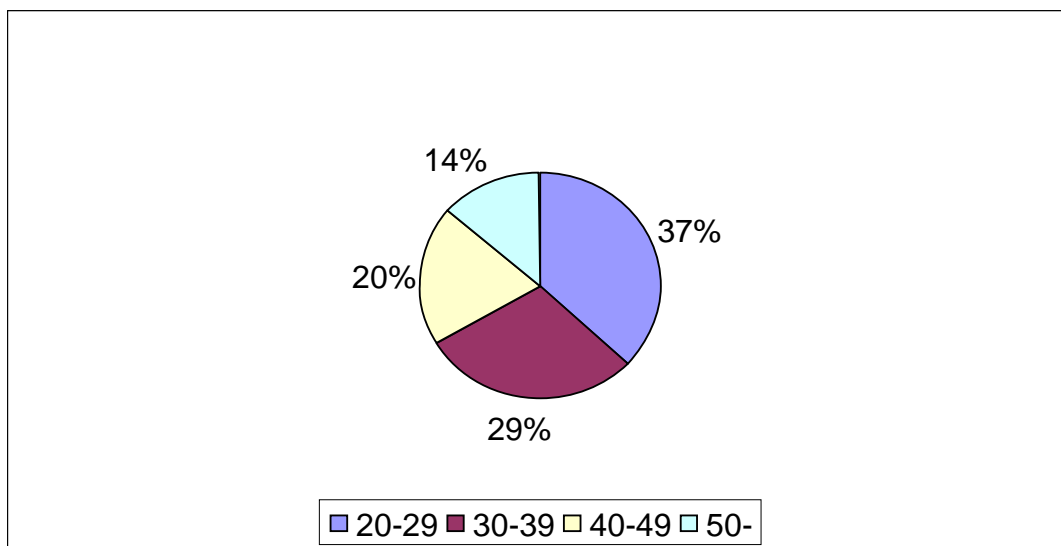
valstybės tarnautojas tam tikroje pozicijoje, kokias pareigas turi atlikti ir pan. Tyrimų pagalba būtų nustatomas pradinis žinių lygis ir kas kartą tas lygis tikrinamas po tam tikro laiko, vertinami sugebėjimai, tobulėjimo lygis. Iš to būtų sprendžiama kokių žinių dar trūksta, ką reikia keisti ir pan.

Mūsų manymu, daugelio minėtų problemų galima būtų atsikratyti įdiegus pažangią daugiafunkcinę mokymams skirtą informacinę duomenų bazę. Jos savybės apimtų ne tik duomenų apjungimą, bet ir galimybę analizuoti dinamiką – kiek kuris darbuotojas turėjo kompetencijų karjeros pradžioje ir kaip jos kito. Ši sistema padėtų personalo skyriams greičiau ir efektyviau apdoroti duomenis, keistis su Seimo kanceliarijos darbuotojais aktuali informacija, sužinoti tiesiogiai apie valstybės tarnautojų poreikius. Vadovams ji padėtų sekti jų pavaldinių pažangumo rezultatus. Galima būtų sukauptus duomenis reikalui esant perduoti naujiems asmenims darbdaviams ir pan.

### Tyrimo rezultatai

Iš gautų 100 anketų gauta tokia informacija apie respondentus:

Tyrimė dalyvavo 23 vyrai ir 77 moterys. 97% turi aukštąjį išsilavinimą, likusieji aukštesnįjį. Iš jų 51 yra karjeros valstybės tarnautojas, 40 – politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai, 7- dirbantys pagal darbo sutartis, 2 – pakaitiniai valstybės tarnautojai. Pagrindinės respondentų amžiaus grupės nurodytos Grafike Nr. 3.

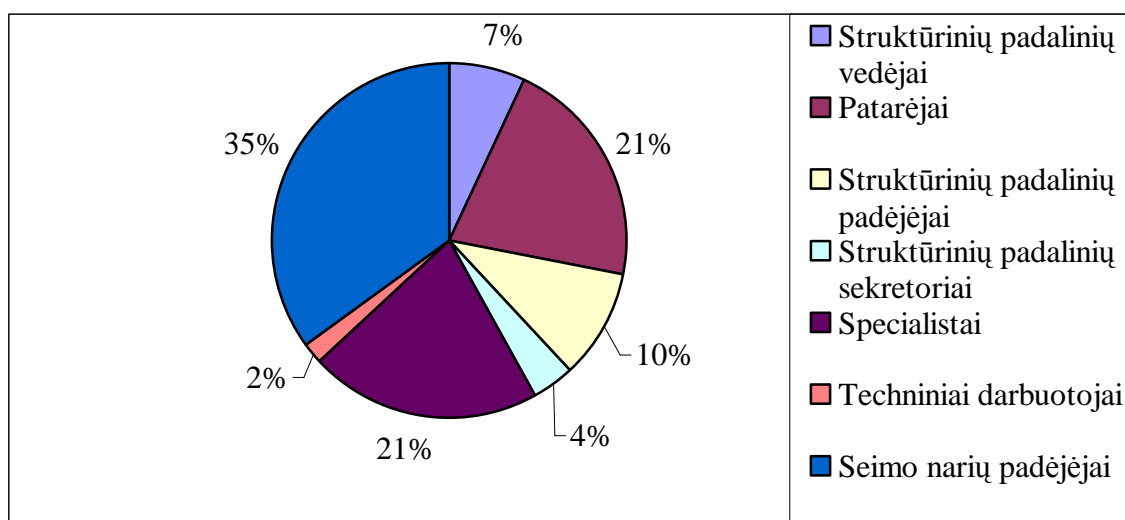


**3 grafikas. Tyrimė dalyvavusių žmonių pagrindinės amžiaus grupės**

Didžioji dauguma, kaip matome, yra jauno amžiaus žmonės. Iš jų 49% mano, kad viena iš mokymo problemų Seime yra per mažas dėmesio skyrimas ką tik atėjusiems į valstybės tarnybą žmonėms. Juos palaiko 23% vyresnio amžiaus kolegų, kuriems tenka dirbti su jaunimu.

Grupėje nuo 30 iki 39 metų didžiausia problema pripažįstama mokymosi skatinimo stoka. Taip pat tarp šių žmonių vyrauja nuomonė, kad blogai parenkamos kursų tikslinės grupės ir į mokymus siunčiami ne tie asmenys. Kadangi tarp šios amžiaus grupės yra nemažai ką tik pradėjusių darbą Seime, todėl net 32% norėtų didesnio dėmesio įvadiniam mokymams ir „naujokų“ globos. Nepasitenkinimas mokymo turiniu visose amžiaus grupėse maždaug vienodas, apie 24%. O, pavyzdžiui, nuo 40 metų valstybės tarnautojams labiau pradeda rūpėti laisvalaikis, jo derinimas su mokslu ir darbu. Kai kurie respondentai tarp pastabų teikė siūlymus mažiau daryti vidinių mokymų Seimo rūmuose, kadangi formalus buvimas darbo vietoje nuolat trukdo mokytis, tenka išsėdinti, blaškytis, nuo ko nukenčia žinių kokybė.

Kalbant apie respondentų pasiskirstymą pagal pareigas, susidarė tokios tiriamųjų grupės:



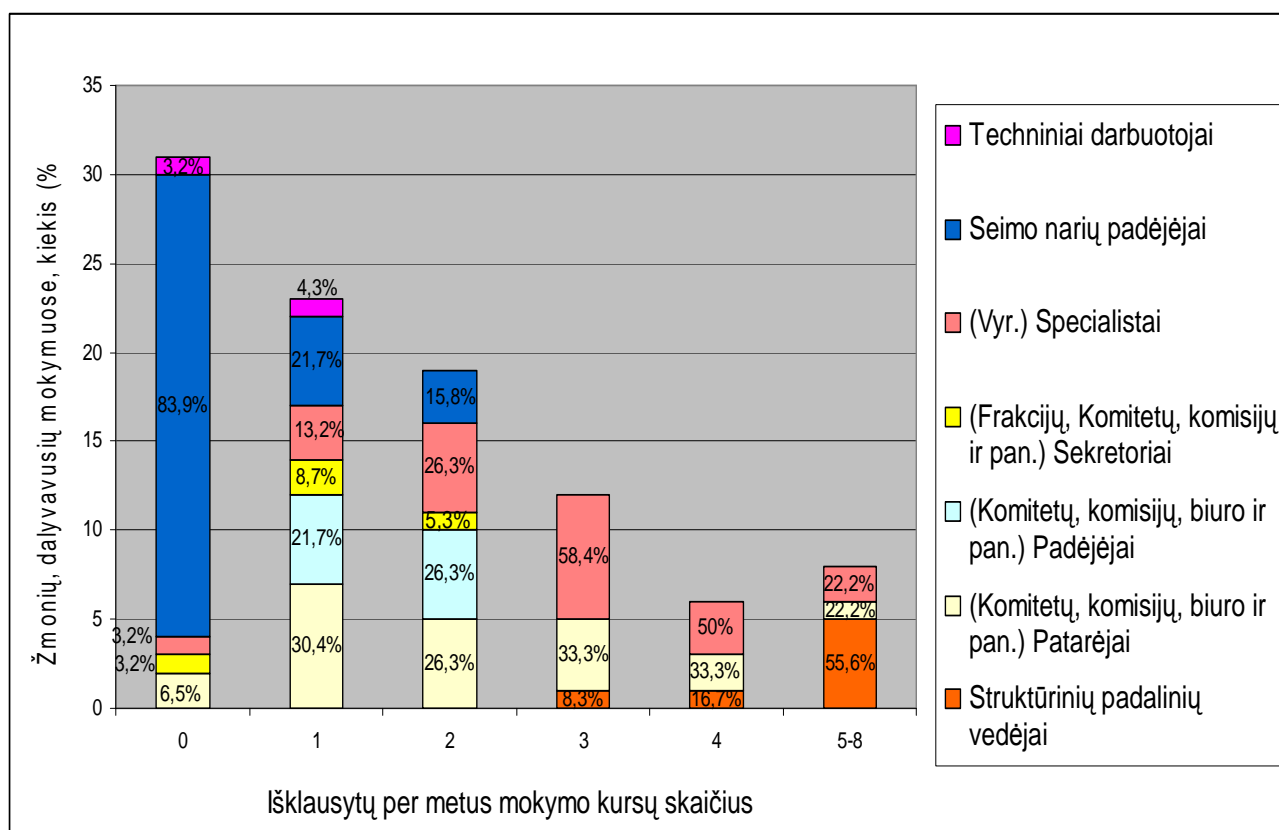
**4 grafikas. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigybes**

Iš šių žmonių mokymuose daugiausiai dalyvauja struktūrinių padalinių (komitetų, komisijų, biuro, departamentų, skyrių ir pan.) vedėjai. Taip yra, kadangi ant šių žmonių pečių guli didžiausia atsakomybė už padalinio tikslų įgyvendinimą, taip pat to reikalauja valstybės tarnautojų 2007-2010 m. mokymo strategija. Vidutiniškai jie lanko kursus ir stažuojasi užsienyje apie 4-8 kartus per metus.

Mažiausiai Seimo kanceliarijos personalo skyriaus organizuojamus kursus lanko politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojai. Tokia situacija susiklostė dėl jau minėtų priežasčių: dėl įsitykinimo, kad taip bus eikvojami pinigai, kadangi šie tarnautojai labai greitai keičiasi ir jų darbas terminuotas; dėl to, kad politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojai nėra vertinami ir sunku nustatyti jų kompetencijų ribas, bei kontroliuoti pasiekimus. Dar viena priežastis – kad nemaža šių žmonių grupė nedirba tiesiogiai Seime. Didžiąją dalį politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų sudaro Seimo narių padėjėjai-sekretoriai (dar yra keletas

politinių patarėjų). Eilinis Seimo narys turi teisę turėti iki trijų padėjėjų etatų. Tam, kad atlikti sekretorines administracines funkcijas, numatytas pareigybės aprašyme, užtenka dažnai vieno padėjėjo. Todėl likusieji pagal įprastą praktiką užsiima politiniais Seimo nario klausimais. Pavyzdžiui, jie dirba su rinkėjais apygardose, užsiima informacijos rinkimu, padeda besikreipiantiems ir pan. Tiesiogiai Seime jie retai būna. Bet, mūsų manymu, tai nėra pakankamos priežastys neskirti šiam dideliame Seimo darbuotojų segmentui tinkamo dėmesio. 86% respondentų mano, kad politinio pasitikėjimo tarnautojus reikia mokyti, iš jų 46,5% yra patys politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojai (savo grupėje apie būtinybę juos apmokyti pasisakė visi vienbalsiai „už“), ir 53,5% - karjeros valstybės tarnautojai (neigiamai pasisakė 11% respondentų). Neigiamas požiūris į politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų mokymą nulemia jų didesnę nepasitenkinimą Seimo mokymo sistema. 83% iš jų yra įsitikinę, kad mokymai jiems yra neprieinami (tai iš dalies yra tiesa, kadangi politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojams neruošiamos specialios programos, jie gali dalyvauti tik vidiniuose mokymuose, prioritetas skiriamas karjeros valstybės tarnautojams, be to jie dažnai nėra informuojami apie mokymus), ir 63% galvoja, jog Personalo skyrius ir kitos struktūros nepakankamai dėmesio skiria mokymui.

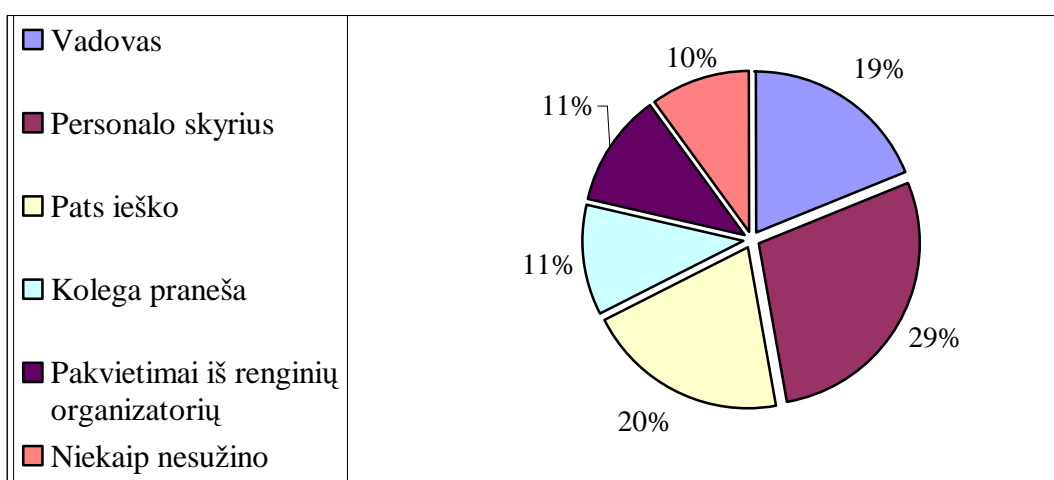
Kitų respondentų grupių dalyvavimo mokymuose intensyvumą gali pavaizduoti šitaip:



5 grafikas. Lankytų kursų kiekio priklausomybė nuo užimamų pareigų

Iš šios schemos matosi, kad visa mokymo sistema Seime yra nukreipta iš viršaus į apačią. Didžiausias dėmesys skiriamas įvairaus rango vedėjams, po to eina specialistai, kurie tiesiogiai vykdo pagrindines Seimo kanceliarijos funkcijas, ir tik tada dėmesio sulaukia komitetų ir komisijų patarėjai, nuo kurių žinių lygio nemaža dalimi priklauso įstatymų leidybos sistema. Bendras žinių lygis palaikomas ir tarp struktūrinių padalinių padėjėjų ir sekretorių gretų. Jie dalyvauja mokymuose nors ir sistemingai, bet nedažnai, tik vieną, du kartus per metus. Iš apklaustų politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų mokymuose dalyvauja tik 32%, ir 85% iš jų minėjo, jog apie mokymus jie sužino patys (manytina, kad patys ir apmoka kursus, arba jiems padeda jų atstovaujamos politinės organizacijos).

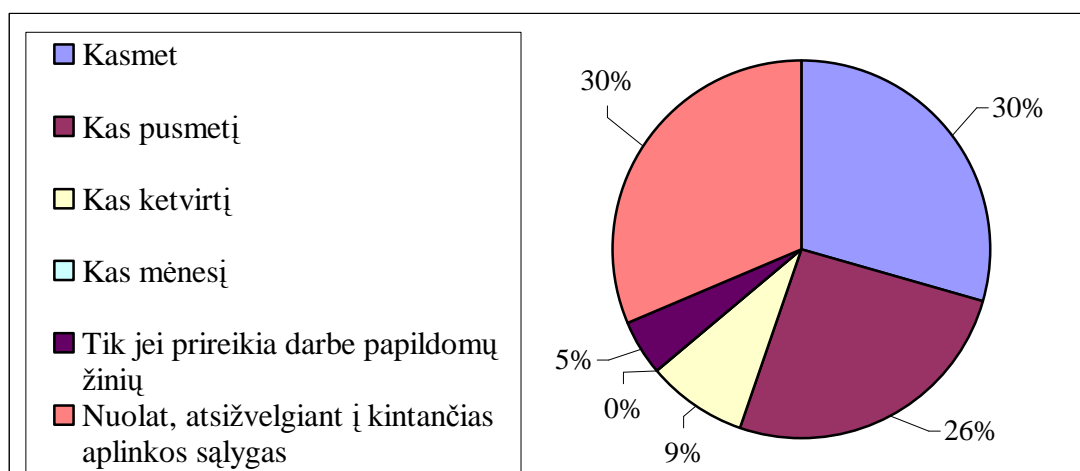
Bendrai paėmus, informacijos apie mokymus gavimas yra labai segmentuotas ir gana tolygiai pasiskirstęs tarp įvairių šaltinių (žr. grafiką Nr. 6).



**6 grafikas. Informacijos apie mokymus gavimo šaltiniai**

Ne vienas informacijos gavimo šaltinis neturi didelio išskirtinumo. Tai gali būti viena iš informacijos nutekėjimo problemų. Turint omenyje, kad Seimo kanceliarijos padalinių vadovai gauna informaciją apie mokymus iš Personalo skyriaus ir toliau pagal bendrą tvarką turi perduoti ją savo pavaldiniams, galima sakyti, jog Personalo skyrius valdo 48% informacijos apie mokymus. Kaip institucija, kurios tikslas užtikrinti efektyvų kvalifikacijos kėlimo procesą, ji ne per daug gerai susivaldo su savo padėtimi. Galima teigti, kad užtikrintai savo tikslinę grupę pasiekia 29% informacijos, 19% - filtruoja vadovai, 11% informacijos apie tai, kas turi mokytis tam tikruose kursuose nustatoma išorinių subjektų, 11% informacijos keliauja gandų pavidalu, o 20% informacijos yra rizikos zonoje, kad jos laiku nepamatys intranete žmonės kurie norėtų dalyvauti skelbiamuose kursuose. Kadangi pagal mokymo tvarką apie kursus personalo skyriui turi būti pranešta prieš 3-5 dienas, tai rizika yra ganėtinai didelė, kas mažina efektyvumą ir taupų lėšų naudojimą.

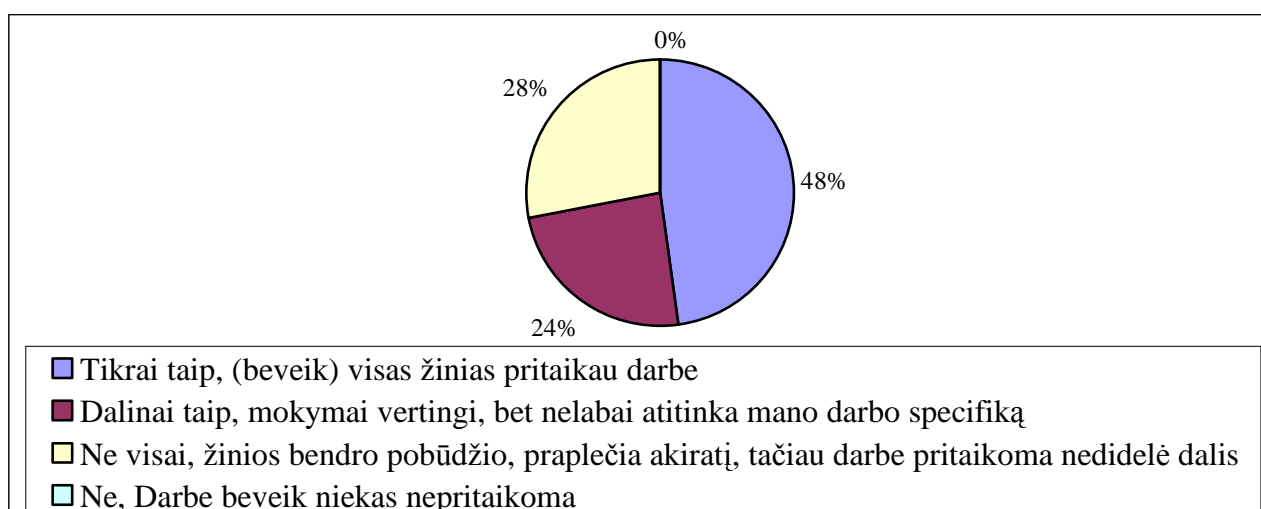
Pateikus klausimą „Kokiu dažnumu turėtų būti atliekamas mokymų poreikių nustatymas?“, nuomonės tolygiai pasiskirstė tarp dviejų pagrindinių variantų (po 30%).



**7 grafikas. Mokymo poreikių nustatymo dažnumo siūlymai**

Vieni respondentai yra patenkinti dabartine sistema, kai poreikis nustatomas kartą per metus, kiti norėtų, jog mokymo poreikis būtų nustatomas nuolat, atsižvelgiant į kintančias aplinkos sąlygas. Tai, mūsų nuomone, yra įmanoma tik egzistuojant elektroninei informacinei duomenų bazei. Dar viena 26% respondentų grupė sutiktų išbandyti poreikių nustatymo sistemą, kuri aktyvizuotųsi du kartus per metus. Likusios nuomonės nesulaukė didesnio populiarumo (žr. grafiką Nr. 7).

Kalbant apie Seimo tarnautojų pasitenkinimą mokymų turiniu, per tyrimą išryškėjo tokie rezultatai:



**8 grafikas. Respondentų nuomonės apie mokymo kokybę**

Visiškai nepatenkintų mokymais nėra. Tačiau dar yra kur tobulėti. 28% - tai ne maža respondentų dalis, kurie nemato išklausytuose mokymuose didelės praktinės naudos. Tikimės,

kad įsivyravus mokymo efektyvumo analizės duomenų bazei, bus kokybiškiau pasirenkami kvalifikacijos kėlimo kursai.

Moksliniame tyrime taip pat buvo bandyta nustatyti mokymo poreikių kryptis. Pagal pateiktus duomenis galima išskirti kvalifikacijos kėlimo pagrindinius mokymų prioritetus.

**3 lentelė. Kvalifikacijos kėlimo prioritetai**

<b>%</b>	<b>Profesinė kvalifikacija</b>
53	Kalbos
35	Įstatymų leidyba ir analizė
27	Valdžios struktūros ir ryšiai, tarpusavio kontrolė
27	ES dokumentai ir jų rengimo procedūros
27	Raštvedyba ir dokumentalistika
25	Buhalterija ir mokesčiai
24	Ekonominės žinios
21	ES institucinė teisė
21	Techninės žinios (elektronika, transportas, kompiuterija ir pan.)
17	ES struktūriniai fondai
17	Valstybės biudžeto sudarymo procedūros
11	Sociologijos žinios
6	Kita (įrašyti): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialinė politika Lietuvoje ir ES</li> <li>• Teisės pagrindai</li> <li>• Tarptautinė teisė</li> <li>• Energetika</li> <li>• Standartizacija, sertifikavimai, licenzijos, leidimai ir pan.</li> <li>• Užsienio politika</li> <li>• Tarptautiniai ryšiai</li> </ul>
<b>%</b>	<b>Asmeninė kvalifikacija</b>
39	Bendravimo psichologija
33	Informacijos efektyvi paieška
32	Konfliktų sprendimas
32	Išorinė ir vidinė komunikacija
31	Laiko planavimas
30	Derybų vedimas
27	Pranešimų rengimas ir skaitymas
24	Ryšiai su visuomene
21	Darbas komandoje
17	Darbuotojų motyvacija
0	Kita (įrašyti)

Iš šios lentelės galima preziumuoti, kad asmeninė-vadybinė kvalifikacija respondentams ne kuo mažiau svarbi negu profesiniai įgūdžiai. Tai pagrindžia mūsų siūlymą dėl vadybinių žinių prijungimo prie privalomojo įvadinio mokymo ir jo pratesimo ilgesniam laikotarpiui. Personalo



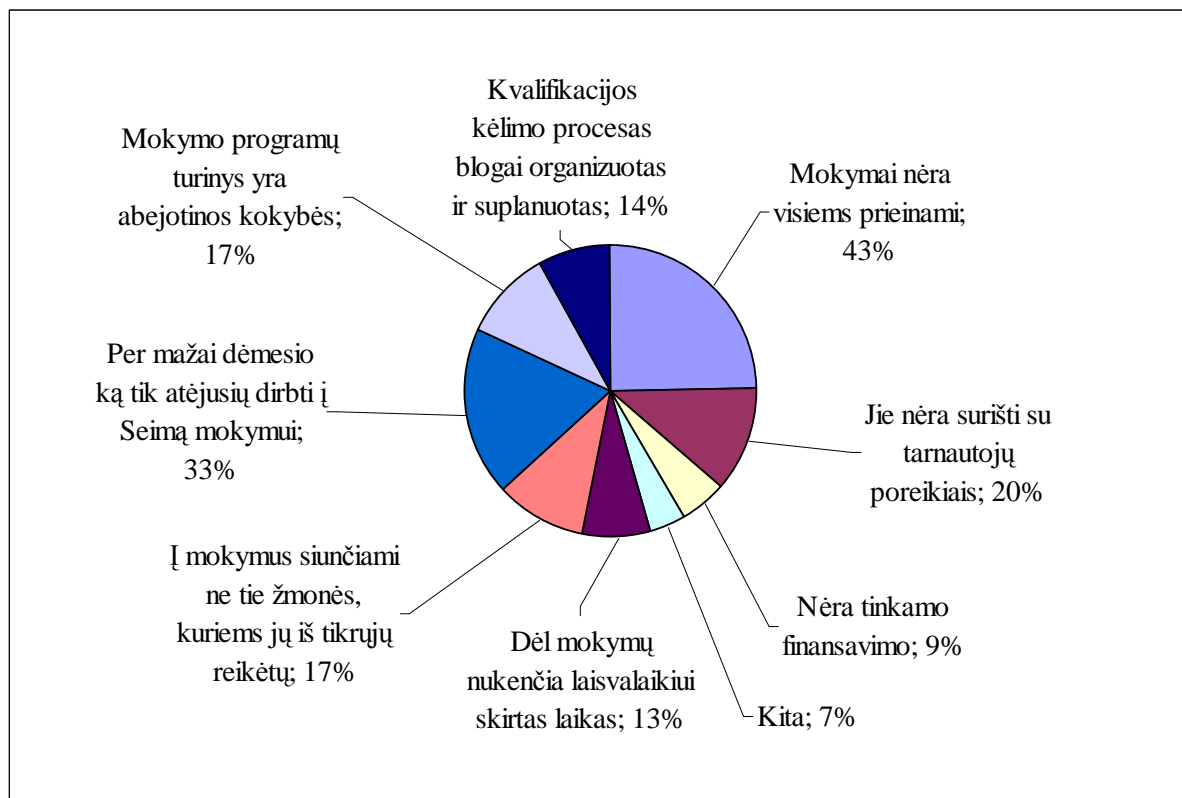
skyrius turėtų daugiau skirti dėmesio mokymams, susijusiems su įstatymų leidybos procesais, valdžios struktūrų bendradarbiavimu, ES dokumentais, raštvedyba, buhalterija ir pan. Taip pat derėtų parengti kursus apie bendravimo psichologiją valdžios struktūrose, komunikacinius ryšius institucijos viduje ir išorėje, informacijos efektyvią paiešką, ir konfliktų sprendimą. Šituose mokymuose turėtų dalyvauti visi norintys.

Tyrimo metu buvo sulaukta nemažai pasiūlymų iš respondentų pusės kaip tobulinti Seimo kanceliarijos mokymo sistemą. Jų pagrindinės idėjos yra šios:

1. *Nuolat pastoviai ir tiesiogiai informuoti darbuotojus apie įvairius mokymus vykstančius Lietuvoje bei užsienyje.*
2. *Suteikti didesnes galimybes kiekvienam darbuotojui išvažiuoti į stažuotes užsienyje.*
3. *Užtikrinti viešumą ir skaidrumą mokymų sistemoje.*
4. *Detalizuoti kvalifikacijos kėlimo reglamentaciją, nustatančią teises ir pareigas, kai dirbantysis pageidauja mokytis savarankiškai.*
5. *Organizuoti daugiau stažuočių užsienio parlamentuose.*
6. *Kompensuoti politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojams jų mokymo išlaidas.*
7. *Nustatyti detalesnius kvalifikacinius reikalavimus Seimo narių padėjėjoms.*
8. *Organizuoti vietinius mokymus, sukaupti daugiau žinių apie ES organizuojamus mokymus, kurie yra finansuojami iš ES fondų bendradarbiaujant su įvairiomis organizacijomis.*
9. *Peržiūrėti kokioms pareigybėms tikslinga kelti kvalifikaciją ir peržiūrėti mokymų kokybę, turinį.*
10. *Mokymai turėtų vykti išvykus į kitą vietą, kad darbo problemos tuo metu nebūtų sprendžiamos.*
11. *Suteikti didesnę kalbų pasirinkimo galimybę.*
12. *Skirti lėšų darbuotojams, besimokantiems neakivaizdžiai aukštosiose mokyklose arba bent jau išleisti juos apmokamų mokymosi atostogų, kaip tai daro kitos valstybės institucijos, nes tai yra daug vertingesnis ir efektyvesnis kvalifikacijos kėlimas nei mokymai ir kursai organizuojami personalo skyriaus.*
13. *Vertinant darbuotojų kvalifikaciją kasmetinio vertinimo metu, iš tikrųjų atsižvelgti į jų pakeltą kvalifikaciją, o ne skirti kvalifikacinius priedus už nuopelnus ar išstarnautus metus.*

14. *Suteikti politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojams vienodas sąlygas mokytis kaip ir karjeros valstybės tarnautojai.*
15. *Efektyviau derinti darbo laiką ir mokymus.*
16. *Užtikrinti mokymo tęstinumą.*
17. *Reikėtų daugiau skatinti nuotolinį mokymąsi.*
18. *Turėtų būti suformuojamas darbuotojo mokymosi krepšelis, kurį jis galėtų kaupti ir leisti savo nuožiūra.*
19. *Reikėtų organizuoti apmokymus Seimo darbuotojams, kuriuose būtų išsamiai pristatomas Seimo darbas, struktūra, įstatymų leidyba bei kiti su Seimo darbu susiję dalykai. Būtų naudingi apmokymai, kaip taisyklingai reikia rašyti formalius užklausimus, kaip tvarkyti dokumentus, rengti įstatymų pataisas ir t.t. Mano nuomone, tai pagerintų darbo kokybę ir suteiktų galimybę tobulėti.*
20. *Reikėtų daugiau mokymų pagal specifines Seimo kanceliarijos darbo sritis, daugiau atsižvelgiant į tarnautojų poreikius.*

Šitie pasiūlymai patvirtina tyrimo rezultatus, jog daugeliui respondentų mokymai yra neprieinami, jų yra per mažai, žmonės priversti patys finansuoti savo kvalifikacijos tobulinimą, kad vis dar nelabai aiški mokymo organizacinė tvarka, yra trukdžių su informacijos sklaida, nėra beveik galimybių mokytis savarankiškai (tik padalinių vadovams)(žr. 9 grafiką). Daugelis žmonių pageidauja ne bendro pobūdžio konferencijų, o specializuotų mokymų arba stažuočių. Personalo skyriui derėtų susimastyti apie geresnį mokymų vietas ir laiko organizavimą, kruopštesnį programų pasirinkimą. Derėtų paržiūrėti mokymų finansavimo sistemą ir tikslines grupes.



**9 grafikas. Seimo kanceliarijos darbuotojų mokymo sistemos problemos**

Taigi apibendrinant yra pagrindo teigti, jog bendrosios valstybės tarnautojų mokymo problemos yra būdingos ir Seimui. Vos prieš metus buvo aktuali personalo skyriaus nepajėgumo tvarkyti valstybės tarnautojų mokymo sistemą problema, truko finansavimo (dabar situacija pasikeitusi). Tik pradeta kurti valstybės tarnautojų mokymo poreikių nustatymo ir jų naudoms analizės sistema. Trūksta dėmesio naujai atėjusiems valstybės tarnautojams bei kitų darbuotojų motyvacijai mokytis. Nėgyzistuoja galimybės mokytis savarankiškai, išskyrus nedidelę biblioteką Seimo rūmuose. Prie bendrųjų prisideda specifinės problemos, susijusios su politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų statuso specifika.

Tačiau bendra situacija sparčiai gerėja. Manome, kad minėtų problemų išsprendimas yra laiko klausimas. Seimo kanceliarijos personalo tarnyba tikrai veikia poaktyviai, stulbina jos pasiekti rezultatai vos per metų laikotarpį. Nemažai šiame darbe pateiktų pasiūlymų jau yra Seimo kanceliarijos 2008-2010 metų veiklos plane<sup>63</sup>. Jame sakoma:

„Seimo kanceliarija daug dėmesio skiria ir ateityje planuoja skirti teisėkūros proceso tobulinimui. Vienas pagrindinių įstaigos uždavinių – veiksmingai prisidėti tobulinant teisėkūros proceso, parlamentinės kontrolės administracinį ir ekspertinį aptarnavimą. Todėl siekiant, kad

<sup>63</sup> Seimo kanceliarijos 2007-2009 m. Veiklos strategija

Seimui teikiamos teisinės, ekspertinės, informacinės ir kitos paslaugos būtų profesionalios ir kokybiškos, planuojama nuolat investuoti į žmogiškuosius išteklius: kad darbuotojai turėtų tinkamas žinias, gebėjimus bei įgūdžius ir juos produktyviai taikytų valstybės tarnyboje. Nuolat didėjant kvalifikuotų darbuotojų kaitai, gali nukentėti parlamentinės veiklos tęstinumas, todėl žmogiškųjų išteklių ugdymas, veiksmingos darbuotojų motyvacijos sistemos kūrimas tampa vienu svarbiausių Seimo kanceliarijos uždavinių.

Per 2008 m. pirmąjį pusmetį planuojama parengti specialią mokymo programą apie Seimą ir Seimo darbą, skirtą Seimo kanceliarijoje pradėjusiems dirbti tarnautojams ir darbuotojams. Tokiu būdu bus sudaromos galimybės užpildyti kasdieniam darbui reikalingų specialiųjų žinių spragas, tobulinti darbo įgūdžius, susipažinti su pažangiausia kitų valstybių patirtimi ir praktika.

Gerinant žmogiškųjų išteklių administravimą, 2008 m. planuojama plačiau naudotis informacijos technologijų teikiamomis galimybėmis:

1. įdiegti elektroninę darbo laiko apskaitos kontrolę (kartu su leidimų įeiti į Seimo rūmus užsakymo sistema);
2. užtikrinti nuolatinį administruojamo padalinio darbuotojų duomenų prieinamumą padalinio vadovui;
3. aprašyti Seimo kanceliarijos administruojamas bazes sudarančius duomenis ir nustatyti padalinius, atsakingus už tų duomenų pateikimą.

Siekiant nustatyti darbo organizavimo trūkumus, privalumus, gebėjimus, kvalifikacijos tobulinimo poreikius, taikyti „gerąją praktiką“, nuo 2008 m. numatoma rengti Seimo narių ir Seimo kanceliarijos darbuotojų apklausas, naudojant Seimo darbo specifikai pritaikytas anketas.

Užtikrinant racionalų ir efektyvų Seimo kanceliarijos materialinių ir finansinių išteklių panaudojimą, nuolat prižiūrima ir atnaujinama funkcionuojanti vidaus kontrolės sistema, skirta kontroliuoti paskirtų asignavimų ir turto teisėtą, ekonomišką, efektyvų ir rezultatyvų naudojimą. 2009 m. Prasidės viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės reforma, pareikalausianti Seimo kanceliarijos atsakomybės, kad visi priimti nauji teisės aktai būtų įgyvendinti teisingai ir laiku.”

## IŠVADOS

1. Kvalifikacijos kėlimo teorinis (mokslinis) modelis reikalauja sukurti sistemingą, efektyvią daugiapakopę skirtingų sričių žinių, mokėjimų, sugebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų ir praktinio patyrimo „lavinimo“ ir „lavinimosi“ sistemą, kuri užtikrintų žmogaus profesinį aktyvumą ir meistriškumą kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos rūšies ir sudėtingumo darbą.

2. Dabartiniam momentui yra jau sukurta visa kvalifikacijos kėlimo sistema su savo teisine, institucine ir materialine baze. Jos pakanka išlaikyti pastovų valstybės tarnautojų tam tikrą kvalifikacijos kėlimo lygį. Tačiau, kadangi bendras valstybės tarnybos sistemos efektyvumo lygis yra gana žemas bendrame Europos fone, būtina keisti susiklosčiusią situaciją, tobulinti tam tikras valstybės tarnautojų mokymo dalis, didinti žmogiškųjų išteklių potencialą per naujosios personalo ugdymo sistemos įdiegimą, motyvacijos kelti kvalifikaciją skatinimą, savarankiško mokymosi galimybių sukūrimą, teisinės bazės tobulinimą ir pan. Pagrindiniai subjektai, kurie turėtų prisiimti atsakomybę už minėtų procesų įgyvendinimą, yra valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos, ir Valstybės tarnybos departamentas.

3. Pagrindinės valstybės tarnautojų mokymo problemos yra šios:

- Finansinių išteklių paskirstymo reglamentavimo ir organizavimo netobulumas, ribojantis mokymosi galimybes. Pavyzdžiui neužtikrinama, kad mokymosi galimybės (lėšos) būtų suteikiamos ne tik prioritetinėms valstybės tarnautojų grupėms ir kategorijoms;
- Informacinių technologijų menkas naudojamas efektyvaus darbo užtikrinimui, universalios patrauklios valstybės tarnautojui mokymo duomenų bazės stoka;
- Nepakankamas rūpestingumas, pajėgumai ir gebėjimai pasirūpinti kvalifikacijos kėlimu institucijų viduje, ypač iš personalo tarnybų pusės;
- Valstybės tarnybos departamento nepakankamas darbo efektyvumas šalinant teisės aktų spragas, formalumus, taikant naujoves, aiškinant valstybės tarnybos įstatymo nuostatas, organizuojant mokymo proceso reglamentavimą;
- Mokymo poreikių ir naudos nustatymo formalumas neduodantis laukiamos naudos;
- Aiškios mokymo sistemos nebuvimas, ir pasėkoje, jos teikiamų galimybių nesuvokimas iš valstybės tarnautojų pusės, kas mažina motyvaciją mokytis;

- Nepakankamas valstybės valdžios ir daugumos tiesioginių valstybės tarnautojų vadovų dėmesys pavaldinių mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui, ypač atsižvelgiant į valstybės tarnybą atėjusių žmonių kuravimui, mokymui;

- Nesuformuluoti lavinimo prioritetai pagal valstybės tarnautojų pareigybių lygius ir kategorijas. Neparengti atskiroms tarnautojų grupėms kvalifikaciniai reikalavimai, kurie taptų mokymo poreikio nustatymo ir lavinimo programų naudojimo pagrindu, nėra tarnautojų žinių atnaujinimo ir vertinimo sistemos ryšio su karjeros planavimu ir darbo apmokėjimu.

4. Seimo kanceliarijos tarnautojų mokymo problemos atitinka bendrąsias mokymo problemas, kas įrodo, jog būtina keisti kvalifikacijos kėlimo tvarką ne fragmentiškai, paliekant didelę dalį problemų sprendimo atskiroms institucijoms, o valstybės lygiu, liberalizuojant finansavimą, nustatant mokymosi poreikius ir naudą, reglamentuojant teisės aktus ir pan.

## REKOMENDACIJOS IR PASIŪLYMAI

Problemos	Galimi sprendimo būdai
<p>I. Bendroje valstybės tarnybos mokymo sistemoje trūksta sistematiškumo, aiškumo</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Detaliau reglamentuoti tam tikrus mokymo aspektus (pavyzdžiui siuntimo mokytis į užsienį tvarką, naujų programų užsakymo tvarką ir pan.)</li> <li>2. Sukurti pažangų Valstybės tarnybos įstatymo komentarą (kaip tai padarė pvz., Mokesčių inspekcija)</li> <li>3. Išleisti atmintinę valstybės tarnautojams apie jų teises ir pareigas, tarp kurių būtų ir teisė į mokslą bei kvalifikacijos kėlimą.</li> <li>4. Pereiti prie ilgesnių mokymo planų, 2-3 metų ir ilgiau, arba dvipakopį planavimą: vieną metinį, surištą su žmogaus poreikiais, kitą ilgesnį, surištą su einančiomis pareigomis ir valstybės tarnautojo kaip tokio statusu.</li> </ol>
<p>II. Ne labai gerai atliekama valstybės tarnautojų mokymo poreikio analizė</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pereiti prie dvipakopio mokymo poreikio nustatymo: vienas būtų nekintamas, kiekvienai pareigybei, antras priklausytų nuo individualaus asmens.</li> <li>2. Būtina giliau surišti mokymo poreikio nustatymo procedūrą su valstybės tarnautojų kasmetiniu vertinimu: pakeisti valstybės tarnautojų vertinimo procedūros detales, anketų formas, jose pradėti naudoti naujausius vadybos ir psichologijos mokslo pasiekimus.</li> <li>3. Nustatant valstybės tarnautojo mokymosi poreikį, būtina surinkti informaciją iš kelių šaltinių (pvz., iš panašų darbą dirbančio asmens, tiesioginio vadovo ir paties asmens)</li> <li>4. Techniškai ir įstatymiškai suteikti galimybę asmeniui tiesiogiai pranešti apie savo mokymosi poreikius personalo tarnybai, jei atsirastų tam būtinumas.</li> <li>5. Sukurti elektroninę valstybės tarnautojų mokymo bazę, kuri galėtų ne tik kaupti bet ir analizuoti pateiktus duomenis, kuo pagelbėtų personalo skyrių darbą.</li> <li>6. parengti rekomendacinius leidinius Personalo tarnyboms kaip geriau nustatyti mokymosi poreikius, kokius testus naudoti ir pan., kaip organizuoti kvalifikacijos kėlimo procesą..</li> </ol>

<p>III. Nėra reglamentuota, kokias pareigas turi institucija ką tik įdarbinto valstybės tarnautojo atžvilgiu, kaip ji turi jam padėti įsitraukti į veiklą</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizuoti mokymus, pažintinius seminarus apie institucijos veiklą tos institucijos viduje arba bent jau išleisti informacinius leidinius pradedančiajam, darbuotojo atmintines.</li> <li>2. Sukurti kuratorių sistemą pradedančiajam (ir ne tik) valstybės tarnautojui.</li> </ol>
<p>IV. Valstybės tarnautojų kai kurių tiesioginių vadovų lyderio kompetencijos trukumai</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Būtina surišti vadovo darbo vertinimą su pavaldinių nuomonių apie tą vadovo darbą analize.</li> <li>2. Teisiškai sudaryti sąlygas pavaldiniams dalyvauti renkant busimąjį vadovą.</li> </ol>
<p>V. Kai kurių personalo tarnybų nepajėgumas rūpintis deramu valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimu</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Didinti etatų skaičių kai kurioms personalo tarnyboms.</li> <li>2. Teisiškai nustatyti limitus, kiek vienas personalo darbuotojas gali aptarnauti kitų institucijos darbuotojų.</li> <li>3. Perkelti atsakomybę už valstybės tarnautojų mokymą iš tiesioginių vadovų personalo tarnybų vadovams, kadangi jie atlieka pagrindines šios srities funkcijas.</li> </ol>
<p>VI. Vieno tarnautojo žinios toliau neskleidžiamos institucijos viduje</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sukurti kuratorių sistemą, į kuriuos valstybės tarnautojas visada gali kreiptis su klausimais.</li> <li>2. Užtikrinti per mokymus gautos medžiagos viešumą bent jau institucijos viduje.</li> <li>3. Sukurti detales ataskaitas su nurodymais kaip galima panaudoti įgytas žinias institucijos labui ir pan.</li> <li>4. Būtina suteikti galimybę naudotis visais įmanomais informacijos sklaidimo šaltiniais, tokiais kaip Elektroninės visokiausių pasiūlymų lentos, diskusiniai forumai ir pan.</li> <li>5. Organizuoti vidinius seminarus, pokalbius, diskusijas, mokymų aptarimus.</li> </ol>
<p>VII. Valstybės tarnautojų žema motyvacija kelti kvalifikaciją</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sukurti valdymo modelį, nukreiptą į rezultatus, pereiti prie rezultatų motyvacijos.</li> <li>2. Surišti mokymus su karjeros laiptais, perspektyva gauti didesnę atlyginimą.</li> </ol>



	<p>3. Arba pasiūlyti mokymus kaip atlygį už gerą darbą. Pavyzdžiui, manome, kad atsirastų žmonių, kurie pasirinktų vietoje piniginės premijos už gerai atliktą darbą didesnės vertės mokymų ciklą, kurių jie patys negalėtų sau leisti.</p> <p>4. Reikia didinti techninius ir organizacinius reikalavimus. Baimė prasti darbą irgi motyvuoja žmones mokytis.</p> <p>5. Būtina sukurti patogias sąlygas mokytis, kad tai netrukdytų laisvalaikiui, asmeniniams finansams, šeimai ir darbui.</p>
VIII. Valstybės tarnautojų mokymas nesiejamas su kitomis žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijomis	<p>Būtina sukurti glaudesnius ryšius tarp kvalifikacijos kėlimo ir kitų žmogiškųjų išteklių valdymo posistemų:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) surišti mokymąsi su valstybės tarnautojų vertinimu. Sukurti detales vertinimo taisykles, kuriose būtų parodoma, kaip besimokantis valstybės tarnautojas gali gauti geresnį įvertinimą;</li> <li>b) surišti mokymąsi su pareigybės reikalavimais;</li> <li>c) surišti mokymąsi su tam tikrais tarnybos etapais (priėmimu į darbą, ilgamete tarnyba, atleidimu ir pan.);</li> <li>d) surišti kvalifikacijos kėlimą ir kėlimą pareigose.</li> </ul>
IX. Per daug formalus įvadinis valstybės tarnautojų mokymas	<p>Būtina atlikti valstybės mastu valstybės tarnautojų žinių poreikio analizę, išryškinti visiems būtinų žinių paketą ir įdėti jį į įvadinį mokymą. Patį mokymą padaryti ilgesniu, nepriklausomų nuo konkrečios pareigybės (valstybės tarnautojui būtina tik išlikti valstybės tarnyboje, kad užbaigti šį mokymą). Jame turi būti ne maža dalis vadybinių žinių.</p>
X. Įstatyminės bazės netobulumas	<p>1. Būtina keisti valstybės tarnautojų mokymo organizacinės tvarką:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) mokymo metinio plano formą, kuris atitiktų planavimo dokumentų reikalavimus;</li> <li>b) detalizuoti naujų programų užsakymo reglamentavimą;</li> <li>c) mokymo ataskaitų formą padaryti informatyvesnę ne tik Valstybės tarnybos departamentui, bet ir pačioms personalo tarnyboms</li> </ul>

	<p>d) įdėti reikalavimą atlikti mokymo naudos analizę, t.y. kaip pasikeitė valstybės tarnautojo veiklos rezultatai po mokymo.</p> <p>2. Pakeisti siuntimo į užsienį mokytis tvarkos punktus, kur reglamentuotas informavimas apie mokymo programas ir stažuotes.</p>
XI. Nepakankamas mokymo finansavimas	<p>1. Padaryti užmokesčio fondo formavimo pakeitimus, kad būtų atsižvelgiama ne tik į praeitų metų rezultatus, bet ir ateinančių metų institucijos poreikius.</p> <p>2. Padaryti Viešųjų pirkimų įstatymo išlygą, leidžiančią valstybės ir savivaldybių institucijoms pačioms laisvai rinktis mokymo programas.</p> <p>3. Pereiti prie rinkos sąlygų mokymų srityje.</p> <p>4. Leisti Valstybės tarnybos departamentui metų bėgyje lanksčiau reaguoti į kai kuriuos valstybės institucijų mokymosi poreikius ir iš savo lėšų organizuoti jiems būtinus mokymus.</p>
XII. Neužtikrintos valstybės tarnautojų savarankiško mokymosi galimybės	<p>Valstybės tarnybos departamentas turėtų aprūpinti valstybės tarnautojų korpusą, informaciniais leidiniais, audio- ir video-seminarų ciklu, kurie suteiktų būtiniausias žinias eiliniam valstybės tarnautojui. Ši informacija turi būti viešai prieinama visiems.</p>
XIII. Sunkumai renkantis kokybiškas mokymo programas	<p>1. Padaryti Viešųjų pirkimų įstatymo išlygą, leidžiančią valstybės ir savivaldybių institucijoms pačioms laisvai rinktis mokymo programas pagal poreikį, o ne pagal pasiūlą.</p> <p>2. Pradėti vykdyti kvalifikacijos kėlimo ir mokymo įstaigų reitingavimą, iš kurio aiškiau matytųsi kas yra mokymo rinkos lyderiai. Tai paskatintų vienus ruošti kokybiškesnes programas, kitus išstumti iš mokymo srities už netinkamas paslaugas.</p>
XIV. Universalios, valstybės tarnautojams skirtos duomenų ir informacijos bazės nebuvimas. VATIS sistemos nepatrauklumas valstybės tarnautojui.	<p>Būtina sukurti elektroninę duomenų ir informacijos bazę, kurioje kiekvienas valstybės tarnautojas galėtų atrasti ne tik duomenis apie save, bet ir išreikšti visus savo pageidavimus, pasiūlymus, klausimus, bendradarbiauti su kitais valstybės tarnautojais ir institucijomis, mokytis, rasti jam aktualią informaciją. Ši informacinė sistema turi būti naudinga ir Valstybės tarnybos departamentui, valstybės tarnautojo tiesioginiams vadovams, personalo tarnyboms ir pan.</p>

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

### Teisės aktai:

1. Valstybės tarnybos įstatymas// Valstybės Žinios. 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708.
2. Viešųjų pirkimų įstatymas// Valstybės Žinios. 1996, Nr. 84-2000; 2006, Nr. 4-102.
3. Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimas Nr. IX-1187 „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“// Valstybės Žinios. 2002, Nr. 113-5029.
4. Vyriausybė 2006m. rugpjūčio 4 d. nutarimas Nr. 780 „Dėl valstybės tarnautojų siuntimo kelti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose, ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose bei jų mokymosi išlaidų apmokėjimo taisyklių patvirtinimo“// Valstybės Žinios. 2006, Nr. 88-3466.
5. Vyriausybės 2006 m. lapkričio 22 d. nutarimas Nr. 1163 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos patvirtinimo“// Valstybės Žinios. 2006, Nr. 127-4845.
6. Vyriausybės 2001m. liepos 27 d. nutarimas Nr.941 „Dėl Lietuvos nacionalinės visuomenės sveikatos priežiūros strategijos patvirtinimo“ // Valstybės Žinios. 2001, Nr.55-1945.
7. Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimas Nr. 966 „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“// Valstybės Žinios. 2002, Nr. 65-2654.
8. Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimas nr. 1106 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“// Valstybės Žinios. 2007, Nr. 110-4508.
9. Vyriausybės 2004 m. balandžio 28 d. nutarimas Nr. 488 „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo“// Valstybės Žinios. 2004, Nr. 69-2399.
10. Vyriausybės 2004 m. balandžio 29 d. nutarimas Nr. 526 „Dėl Tarnybinių komandiruočių išlaidų apmokėjimo biudžetinėse įstaigose taisyklių patvirtinimo“//Valstybės Žinios. 2004, Nr. 74-2555.
11. Vyriausybės 2005 m. lapkričio 22 d. nutarimas Nr. 1270 “Dėl Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos“ // Valstybės Žinios. 2005, Nr. 139-5019.
12. Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ // Valstybės Žinios. 2002, Nr. 57-2312. Prieiga per internetą: [http://www.lrvk.lt/strateginis/n827%2007\\_02.pdf](http://www.lrvk.lt/strateginis/n827%2007_02.pdf), prisijungimo laikas: 2008-10-12

13. 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; 2005, Nr. 69-2487; 2006, Nr.32-1147; 2007, Nr.17-651.
14. 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; 2006, Nr. 60-2144.
15. Vidaus reikalų ministro 2008 m. balandžio 3 d. įsakymas Nr. 1V-120 "Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymo Nr. 341 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo“ //Valstybės Žinios. 2008, Nr. 42-1583.
16. Vidaus reikalų ministro 2002 m. lapkričio 25 d. įsakymas Nr. 548 „Dėl Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo“// Valstybės Žinios. 2002, Nr. 114-5104.
17. Sveikatos apsaugos ministro 2002m. kovo 18 d. įsakymas Nr. 132 „Dėl sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistų profesinės kvalifikacijos tobulinimo ir finansavimo tvarkos“// Valstybės Žinios. 2002, Nr. 31-1180; 2006, Nr. 82-3286, Nr. 125-4761; 2008, Nr.121-4628.
18. Kultūros ministro 2008 m. spalio 29 d. įsakymas Nr. IV-508 „Dėl ilgalaikio muziejinių kvalifikacijos tobulinimo nuostatų patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2008-11-11, Nr. 129-4945.
19. Seimo kanclerio 2007 m. kovo 29 d įsakymas Nr. 400 [VK- 92 „Dėl Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos valstybės tarnautojų ir darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo ir mokymo tvarkos aprašo patvirtinimo“.
20. Seimo kanceliarijos 2007-2009 m. Veiklos strategija.

#### **Elektroniniai šaltiniai:**

21. Valstybės tarnybos departamento 2007 m. Ataskaita. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-2059211288>, prisijungimo laikas: 2008-06-15.
22. Valstybės tarnybos departamento pranešimai spaudai Prieiga per internetą: [http://www.vtd.lt/popup2.php?m\\_news\\_id=352&tmpl\\_name=m\\_news\\_print\\_form](http://www.vtd.lt/popup2.php?m_news_id=352&tmpl_name=m_news_print_form), Žiūrėta 2008-10-18.
23. Seimo personalo skyriaus sudėtis. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5\\_show?p\\_r=3997&p\\_k=1&p\\_a=6&p\\_pad\\_id=28&p\\_kade\\_id=6](http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=3997&p_k=1&p_a=6&p_pad_id=28&p_kade_id=6), prisijungimo laikas: 2008-11-20.

24. Seimo kanceliarijos 2007 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5\\_show?p\\_r=3997&p\\_k=1](http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=3997&p_k=1), prisijungimo laikas: 2008-10-12
25. Lietuvos ūkio (ekonomikos) ilgalaikės plėtros iki 2015 m. ilgalaikė strategija. Prieiga per internetą: [www.ukmin.lt/files/Docs/Ilgalaikė/galutine040121.doc](http://www.ukmin.lt/files/Docs/Ilgalaikė/galutine040121.doc); prisijungimo laikas: 2008-07-15.

### **Knygos:**

26. Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija, 1999.
27. Bazarova T. Personalo technologijų centras. Vilnius: 21 amžius, 2000.
28. Budbergytė R., Šakočius A., Žilinskas D. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo komentaras. Vilnius: Infolaidyba, 2004.
29. Laužackas R. Profesinio rengimo metodologija. Kaunas: VDU, 2005.
30. Lazarevičiūtė I. Profesinio tobulinimo planavimas // Viešųjų institucijų valdymas: straipsnių rinkinys. Kaunas: Technologija, 1999.
31. Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Kolektyvinė monografija/ sudarytojai Masiulis K., Krupavičius A. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, 2007.
32. Melnikas B. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos ugdymo sistemos tobulinimas // Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos. – Metinės konferencijos tekstai, Kaunas: Naujasis lankas 1999.
33. Raipa A. Valstybės tarnautojų mokymas // Šiuolaikinė valstybė: vadovėlis, Kaunas: Technologija, 1999.
34. Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004.

### **Periodiniai leidiniai:**

35. R. Aleksienė. Kaip vertiname personalo valdymo darbą?// Valstybės tarnybos aktualijos. 2005, Nr.2 (04).
36. E. Aukštys. Neobjektyvus vertinimas – neišsprendžiama problema?// Valstybės tarnybos aktualijos. 2008.09. Nr.16.
37. Chlivickas E. Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai// Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija, 2001.
38. E.Chlivickas. Žmogiškieji išteklių viešojo administravimo sistemoje:raidos tendencijos// Viešasis administravimas, 2005 Nr.1(5).

39. E.Chlivickas. Viešasis administravimas: žmogiškųjų išteklių tobulinimas// Viešasis administravimas 2002-2003, Nr.2.
40. B.Česnulevičienė, J. Lakis. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos // Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr.2.
41. V. Domarkas. Teorijos ir praktikos santykio problema viešojo administravimo studijų programose// Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 5.
42. A. Kvietkus. Valstybės tarnautojų įvadinis mokymas//Valstybės tarnybos aktualijos. 2008.09, Nr.14.
43. A. Minkevičius. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos raida ir perspektyvos// Valstybės tarnybos aktualijos. 2005, Nr. 3.
44. Ž. Navickaitė. Bratislavoje mokėsi vieni iš kitų //Valstybes tarnybos aktualijos. 2008.06, Nr.13.
45. F.P. Sherwood. Nacionalinis valstybės tarnautojų ir pareigūnų mokymo sistemos kūrimas: keletas pastabų// Savivaldybė. 1994, Nr.8.
46. R.Širvienė. Valstybės tarnautojų mokymo problemos// Magistro darbas. Kaunas: Mykolo Romerio universitetas, 2008.
47. R. Šnapštienė. Modernios valstybės tarnybos link// Veidas. 2007.07.05, Nr. 27.
48. J. Vaičiūnienė. Iššūkis mokyti valstybės tarnautojus// Valstybės tarnybos aktualijos. 2008,09. Nr.14.

## SANTRAUKA

**Darbo pavadinimas:** Valstybės tarnautojų mokymo problemos.

**Raktiniai žodžiai:** valstybės tarnautojai, mokymas, kvalifikacijos kėlimas, mokymo procesas, mokymo poreikiai, kompetencija, mokymo planai, mokymo programos, mokymo problemos, mokymo finansavimas, motyvacija, Seimo kanceliarija, personalo tarnybos.

Magistro baigiamajame darbe analizuojamos pagrindinės Lietuvos Respublikos valstybės tarnautojų mokymo problemos. Analizuojama valstybės tarnautojų mokymą reglamentuojanti įstatyminė bazė, teoriniai (moksliniai) mokymosi modeliai, išskiriamos pagrindinės problemos, tokios kaip įstatyminės bazės netobulumas, aiškios sistemos nebuvimas, finansinės, organizacinės, techninės ir informacinės problemos. Pateikiami šių problemų sprendimo būdai. Darbe prieinama prie išvados, kad dabartiniu momentu yra jau sukurtas valstybės tarnautojų mokymo sistemos stuburas, tačiau pati sistema reikalauja nemažai patobulinimų, kadangi iki šiol valstybės tarnautojų žinių lygis nėra pakankamas užtikrinti viešosios valdžios veikimo efektyvumo. Tai įrodo visuomenės žemas pasitikėjimas valdžia bei atsilikimas nuo kitų ES valstybių.

Daugiausiai prie valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimo turėtų prisidėti valstybės ir savivaldybių institucijų personalo tarnybos, tinkamai organizuodamos ir valdydamos mokymo procesą institucijos viduje, bei Valstybės tarnybos departamentas, detalizuodamas teisės aktus, leisdamas informacinius leidinius ir rekomendacijas, bei vienodindamas bendrąją praktiką mokymo srityje. Šie du subjektai turėtų prisiimti aktyvų vaidmenį ir atsakomybę už busimą valstybės tarnautojų mokymo sistemą.

Darbe taip pat atlikta Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos valstybės tarnautojų mokymo sistemos analizė, iš kurios paaiškėjo, kad bendrosios valstybės tarnybai būdingos mokymo problemos yra aktualios ir Seimo kanceliarijos darbe.

## РЕЗЮМЕ

**Название работы:** Проблемы обучения государственных служащих.

**Ключевые слова:** государственные служащие, обучение, повышение квалификации, процесс обучения, потребность в обучении, компетенция, планы обучения, программы обучения, проблемы обучения, финансирование обучения, мотивация, канцелярия Сейма, отделы кадров.

В магистерской работе анализируются основные проблемы обучения государственных служащих в Литовской Республике. Анализируется правовая база обучения государственных служащих, теоретические (научные) модели обучения, выделяются основные проблемы, такие как не безупречность законодательной базы, отсутствие ясной системы, финансовые, организационные, технические и информативные проблемы. Предоставляются варианты решения этих проблем. В работе достигнут вывод, что на теперешний момент уже создан весь скелет обучения государственных служащих, но сама система требует ещё много улучшений, поправок, т.к. до сих пор уровень знаний государственных служащих недостаточен, чтобы гарантировать эффективность работы государственной власти. Доказательством является низкий уровень доверия к власти со стороны общества, а также невысокие показатели по сравнению с государствами ЕС.

Больше всего усилий к улучшению системы обучения государственных служащих должны приложить отделы кадров в государственных институциях и органах самоуправления, правильно организовывая и управляя процессом обучения внутри институции, а также Департамент государственной службы, которому следовало бы детализировать правовые документы, касающиеся обучения государственных служащих, издать информационные издания и рекомендации, и обобщить имеющуюся практику в упомянутой сфере. Эти оба субъекта должны взять активную роль и ответственность за будущую систему обучения на себя.

В работе также был произведён анализ системы обучения государственных служащих Канцелярии Сейма Литовской Республики, в последствии которого выяснилось, что общие проблемы обучения, свойственные государственной службе, актуальны и в работе Канцелярии Сейма.



## PRIEDAI

### Priedas 1

Laba diena, atliekamas tyrimas siekiant nustatyti valstybės tarnautojų mokymų poreikį ir problematiką. Tyrimo rezultatai bus panaudoti moksliniame darbe, taip pat bus perduoti Seimo personalo skyriui. Jūsų nuomonė labai svarbi. Anketa anoniminė.

Anketą prašome grąžinti el.paštu vikliv@lrs.lt

#### 1. Jūsų Lytis:

<input type="checkbox"/>	Vyras
<input type="checkbox"/>	moteris

2. Amžius: \_\_\_\_\_

3. Jūsų darbo stažas: \_\_\_\_\_

#### 4. Jūs esate:

<input type="checkbox"/>	Karjeros valstybės tarnautojas
<input type="checkbox"/>	Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas
<input type="checkbox"/>	Pakaitinis valstybės tarnautojas
<input type="checkbox"/>	Dirbantis pagal darbo sutartį

#### 5. Jūsų pareigybė:

<input type="checkbox"/>	(Komiteto, komisijos, biuro ir pan.) vedėjas (-a)
<input type="checkbox"/>	(Komiteto, komisijos, biuro ir pan.) Patarėjas(-a)
<input type="checkbox"/>	(Komiteto, komisijos, biuro ir pan.) Padėjėjas (-a)
<input type="checkbox"/>	(Frakcijos, Komiteto, komisijos ir pan.) Sekretorius (-ė)
<input type="checkbox"/>	(Skyriaus, Poskyrio, departamento) vadovas(-ė)
<input type="checkbox"/>	(Vyr.) Specialistas (-ė)
<input type="checkbox"/>	Seimo nario padėjėjas(-a)
<input type="checkbox"/>	Techninis darbuotojas
<input type="checkbox"/>	Kita (įrašyti)

6. Kiek žinių po mokslų (universitetinių studijų) pritaikėte darbo vietoje? procentais \_\_\_\_\_ %

7. Kiek kartų per metus dalyvaujate stažuotėse ir mokymuose susijusiuose su jūsų tiesioginėmis pareigomis? \_\_\_\_\_

## 8. Kokiū būdu sužinote apie mokymus?

	Vadovas pasiūlo
	Gaunu laiškus iš personalo skyriaus
	Pats(-i) domiuosi naujienomis, ieškau internete
	Kolegos praneša
	Gaunu tiesioginį pakvietimą iš organizatorių
	Kita (įrašyti):

## 9. Ar mokymų pobūdis (tematika) atitinka jūsų poreikius?

	Tikrai taip, (beveik) visas žinias pritaikau darbe
	Dalinai taip, mokymai vertingi, bet nelabai atitinka mano darbo specifiką
	Ne visai, žinios bendro pobūdžio, praplečia akiratį, tačiau darbe pritaikoma nedidelė dalis
	Ne, Darbe beveik niekas nepritaikoma

## 10. Kokiose srityse jaučiate žinių stoką ir norėtumėte pagilinti savo žinias (galimas daugiau nei vienas atsakymas)?

<b>Profesinė kvalifikacija</b>	
	<i>Įstatymų leidyba ir analizė</i>
	Valdžios struktūros ir ryšiai, tarpusavio kontrolė
	ES institucinė teisė
	ES struktūriniai fondai
	ES dokumentai ir jų rengimo procedūros
	Ekonominės žinios
	Techninės žinios (elektronika, transportas, kompiuterija ir pan.)
	Sociologijos žinios
	Raštvedyba ir dokumentalistika
	Buhalterija ir mokesčiai
	Kalbos
	Valstybės biudžeto sudarymo procedūros
	Kita (įrašyti)

<b>Asmeninė kvalifikacija</b>	
	Darbas komandoje
	Konfliktų sprendimas
	Laiko planavimas
	Bendravimo psichologija
	Išorinė ir vidinė komunikacija
	Derybų vedimas
	Pranešimų rengimas ir skaitymas
	Ryšiai su visuomene
	Informacijos efektyvi paieška
	Darbuotojų motyvacija
	Kita (įrašyti)

### 11. Koku dažnumu turėtų būti atliekamas mokymų poreikių nustatymas?

	Kasmet
	Kas pusmetį
	Kas ketvirtį
	Kas mėnesį
	Tik jei prireikia darbe papildomų žinių
	Nuolat, atsižvelgiant į kintančias aplinkos sąlygas
	Kita .....

12. Klausimas	Taip	Ne	paiškinimas
Ar manote, kad politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojai turėtų būti apmokomi lygiai taip pat, kaip ir karjeros valstybės tarnautojai?			*Jei ne, kodėl:
Ar vadovybė skatina mokytis savarankiškai?			
Ar, Jūsų nuomone, Seime skiriamas pakankamas dėmesys darbuotojų mokymams?			
Kaip manote, ar gali mokymai padėti geriau atlikti jūsų pareigas?			

### 13. Kokias problemas matote Seimo mokymo (kvalifikacijos tobulinimo) sistemoje (galimas daugiau nei vienas atsakymas)?

	Mokymai nėra visiems prieinami
	Jie nėra surišti su tarnautojų poreikiais
	Nėra tinkamo finansavimo
	Darbuotojai neskatinami mokytis
	Dėl mokymų nukenčia laisvalaikiui skirtas laikas
	Į mokymus siunčiami ne tie žmonės, kuriems jų iš tikrųjų reikėtų
	Per mažai dėmesio ką tik atėjusių dirbti į Seimą mokymui
	Mokymo programų turinys yra abejotinos kokybės
	Kvalifikacijos kėlimo procesas blogai organizuotas ir suplanuotas
	Kita

### 14. Koks Jūsų išsimokslinimas?

1. Profesinis	
2. Aukštesnysis	
3. Aukštasis	
4. Nebaigtas aukštasis	
5. Kita (įrašykite)	

### 15. Vieta papildomai informacijai, jūsų komentarams, pasiūlymams ką keisti Seimo mokymų sistemoje

--

Labai dėkojame už bendradarbiavimą ir pagalbą.



## (padalinio)kvalifikacijos tobulinimo poreikis 2008m.

Nr.	Vardas, Pavardė	Pareigos	Temų pavadinimai (profesinei bei asmeninei kvalifikacijai tobulinti)	Priežastys, dėl ko reikalingas mokymas šia tema
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

**Klausimai vadovui:**

1. Kokios būtų darbo sritys, kurios yra (arba bus 2007-2008 m.) naujos padalinio veikloje arba kurias reikia sustiprinti?

.....  
 .....  
 .....

2. Galbūt padalinyje yra darbuotojas (-ų) kuris galėtų kitiems Kanceliarijos darbuotojams pravesti seminarus ar mokymus? Kurie darbuotojai, galimos mokymų temos?

.....  
 .....  
 .....

3. Kokie būtų mokymų, kvalifikacijos kėlimo, komandos stiprinimo ir pan. poreikiai bendrai viso padalinio tarnautojams?

.....  
 .....  
 .....

4. Koks būtų mokymų, susijusių su Lietuvos narystės ES klausimais (teisės aktų ruošimo, sprendimų priėmimo bei jų įgyvendinimo ar pan.) poreikis? Kuriems darbuotojams, kurie klausimai?

.....  
 .....  
 .....

5. Kokios užsienio valstybės parlamento, ES institucijų (ypatingai EP padalinių) ir kt. darbo praktika jūsų padalinio veiklos srityje būtų įdomi? Gal jau buvo organizuotos sėkmingos jūsų ar darbuotojų stažuotės, pažintiniai-mokomieji vizitai į parlamentus kažkuriuose iš šalių?

.....  
 .....  
 .....

6. Pastabos, pasiūlymai:

.....  
 .....  
 .....

**Prašome pažymėti personalo skyriaus organizuotus seminarus (kuriuose dalyvavote) arba įvardinti Jūsų individualiai lankytus mokymus 2007 m., kurių temos Jūsų nuomone buvo įdomiausios, naudingiausios, aktualiausios Jūsų kasdiniame darbe:**

1. Parlamentinė kontrolė	Labai gerai □□□□□ blogai
2. Konstitucinė teisė	Labai gerai □□□□□ blogai
3. ES struktūriniai fondai 2007-2013 m.	Labai gerai □□□□□ blogai
4. Rašytinė ES anglų kalba	Labai gerai □□□□□ blogai
5. ES teisinė anglų kalba	Labai gerai □□□□□ blogai
6. ES dokumentai ir jų rengimo procedūros	Labai gerai □□□□□ blogai
7. ES teisė (ne teisininkams)	Labai gerai □□□□□ blogai
8. Administracinė kalbos kultūra	Labai gerai □□□□□ blogai
9. Protokolo pagrindai	Labai gerai □□□□□ blogai
10. Bendradarbiavimas ir konfliktų valdymas	Labai gerai □□□□□ blogai
11. Streso ir spaudimo valdymas	Labai gerai □□□□□ blogai
12. Valstybės tarnautojų vertinimo procedūra	Labai gerai □□□□□ blogai
13. Vertinamojo pokalbio vedimas	Labai gerai □□□□□ blogai
14. Kompiuterinio raštingumo (ECDL) mokymai	Labai gerai □□□□□ blogai
15. Užsienio kalbos mokymai	Labai gerai □□□□□ blogai

**Individualiai lankyti mokymai (prašome trumpai nurodyti temą, mokymo įstaigą ir dėstytoją):**

- 1.
- 2.
- 3.

**Kiti Jums naudingi kvalifikacijos tobulinimo renginiai, stažuošanās per 2007 m.:**

---



---



---



---

**Vardas, pavardė** \_\_\_\_\_

**Užpildytą anketą prašome persiųsti el.paštu [junauj@lrs.lt](mailto:junauj@lrs.lt) arba įdėti į Personalo skyriaus langelį Priėmimo skyriuje (III rūmai).**