

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS
VALDYMO TEORIJS KATEDRA

KRISTINA TARAŠKEVIČIENĖ

Viešojo administravimo studijų programos
Veiklos audito specializacijos neakivaizdinės studijos

**MOKYMO EFEKTYVUMO TYRIMAS VALSTYBINĖJE
ĮSTAIGOJE
(LIETUVOS AUTOMOBILIŲ KELIŲ DIREKCIJOS PAVYZDŽIU)**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Profesorius, habil. dr. Juozas Lakis

Vilnius, 2008

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY
FACULTY OF STRATEGIC MANAGEMENT AND POLICY
DEPARTMENT OF MANAGEMENT THEORY

KRISTINA TARAŠKEVIČIENĖ
Public Administration
Performance Audit extramural studies

**THE TRAINING EFFICIENCY ANALYSIS IN THE PUBLIC
INSTITUTION
(TO TAKE EXAMPLE BY THE LITHUANIAN ROAD ADMINISTRATION)**

Leader
Professor, habil. dr. Juozas Lakis

Vilnius, 2008

TURINYS

ĮVADAS.....	3
1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO TEISINIS REGLAMENTAVIMAS.....	7
1.1. Valstybės tarnautojų mokymą reglamentuojančių teisės aktų raida.....	7
1.2. Valstybės tarnybos įstatymas ir kiti teisės aktai.....	8
1.3. Valstybės dėmesys tarnautojų mokymui.....	11
2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO VALDYMAS LIETUVOJE.....	16
2.1. Valstybės tarnautojų mokymo sistema.....	16
2.2. Valstybės tarnautojų mokymo programos.....	21
2.3. Valstybės tarnautojų mokymo problemos.....	24
3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO EFEKTYVUMO TYRIMAS LIETUVOS AUTOMOBILIŲ KELIŲ DIREKCIJOJE.....	31
3.1. Valstybės tarnautojų mokymo valdymas Lietuvos automobilių kelių direkcijoje.....	32
3.2. Anketinės apklausos rezultatų analizė.....	34
3.3. Valstybės tarnautojų mokymo efektyvumo kokybinio tyrimo analizė.....	56
IŠVADOS.....	61
REKOMENDACIJOS.....	64
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	67
SANTRAUKA.....	69
SUMMARY.....	70
PRIEDAI.....	71

ĮVADAS

Dabartiniu visuomenės raidos laikotarpiu išsivysčiusių valstybių piliečiai tikisi vis geresnių valdžios įstaigų veiklos rezultatų ir nebetoleruoja jų neefektyvumo ar neproduktyvumo. Tai skatina valdžią nuolat ieškoti naujų viešojo administravimo sistemos efektyvumo ir produktyvumo didinimo būdų ir pagal moderniausias viešojo administravimo doktrinas kelti naujus reikalavimus valstybės tarnautojams. Viešojo administravimo pokyčiai ir inovacijos skatina skirti didesnę dėmesį valstybinių struktūrų efektyvumui, valdymo aparato stabilumui bei darbuotojų profesionalumui. Valstybės tarnautojų mokymas susijęs su naujos kokybės kūrimu bei valstybės tarnybos administracinių gebėjimų tobulinimu. Valstybės tarnautojai yra svarbiausias išteklius padedantis pasiekti gerų veiklos rezultatų valstybiniame sektoriuje, todėl būtina plėtoti jų įgūdžius siekiant įvykdyti dabartinius ir būsimus valstybinio sektoriaus uždavinius. Apibendrinant siektinus valdžios įstaigų bruožus, išskiriami tokie pagrindiniai reikalavimai šiuolaikiniams valstybės tarnautojams:

- turėti aiškia viziją;
- stengtis ne tik patiems teikti valdžios paslaugas, bet ir skatinti kitus spręsti visuomenės problemas;
- tenkinti piliečių (klientų), o ne biurokratijos poreikius.

Tokie reikalavimai išryškina valstybės tarnautojų profesionalumo svarbą kaip vieną pagrindinių veiksnių, lemiančių viešojo administravimo sistemos sėkmę. Tai savo ruožtu pabrėžia, kad daug dėmesio turi būti skiriama tarnautojams lavinti ir kvalifikacijai tobulinti. Organizacijos, kurios nepuoseleja savo vidaus administravimo, stengiasi nematyti personalo problemų, nekuria teisinėmis priemonėmis valdomos tarnautojų karjeros bei kvalifikacijos kėlimo sąlygų, jų paskatų sistemos, anksčiau ar vėliau tampa nepajėgios tinkamai reaguoti į visuomenės gyvenimo permainas, įgyvendinti joms pavestas funkcijas. Įsitvirtinimas rinkos ekonomikoje, restruktūrizacija, globalizacija, technikos ir technologijų tobulėjimas, informacinės visuomenės formavimas, žinių ekonomikos kūrimasis, visuomenės ekonominės padėties kitimas, demokratiniai procesai kelia naujus iššūkius visoms, tame tarpe ir valstybinio sektoriaus, organizacijoms. Šiuo metu vyrauja nuostata, kad organizacija vertinama kaip veiklos sistema, kurioje darbuotojai tampa svarbiausia, aktyviaja sistemos dalimi, lemiančią organizacijos tikslų siekimo efektyvumą.

Temos aktualumas. Valstybės tarnautojų mokymas - jo organizavimas, teisinis reglamentavimas, vertinimas, susijusios problemos, galimi ribotumai - aktualus tiek moksliniu, tiek praktiniu aspektu. Svarbu pažymėti, kad valstybės tarnautojų mokymas turi tiesioginę įtaką Lietuvos valstybingumo stiprinimui. Dinamiškai kintančioje socialinėje, ekonominėje ir

politinėje aplinkoje valstybės tarnybos darbuotojų kompetencija tampa svarbiu veiksnium, lemiančiu šalies raidą. Geras administravimas yra svarbus valstybės vystimosi veiksnys, o tinkamai atliekamas kokybės valdymas yra gero administravimo garantas, ir to siekti yra valstybės tarnautojo pareiga. Profesionalus administravimas pasireiškia sąžininga vadyba, greitų paslaugų suteikimu, teikiamų paslaugų nuoseklumu ir pasiekiamumu visuomenei, teisingumo priimančiais sprendimais, susijusiais su valstybės tarnautojų interesais ir teisėmis užtikrinimu. Nors yra įvairių būdų, kaip pamatuoti viešųjų paslaugų kokybę, tačiau pagrindiniais kokybės indikatoriais išlieka suteiktos paslaugos rezultatas arba asmuo, suteikiantis paslaugą. Valstybės tarnautojų mokymo svarbos suvokimas yra palyginti nesena daugelio šalių patirtis. Iš esmės tą lėmė didėjantis žmoniškųjų išteklių vaidmuo viešajame administravime, kas, savo ruožtu, suteikė ypatingą reikšmę mokymui. Europos Sąjungos vyriausybės laikosi nuomonės, kad valstybės tarnautojams būtina tobulinti savo kvalifikaciją, nes tai turi įtakos viešojo administravimo paslaugų kokybei ir tokiu būdu yra keliami viešojo administravimo vertė ir prestižas.

Valstybės tarnautojų profesionalumo ir atsakingumo ugdymas susijęs su administracinių gebėjimų spręsti aktualius valstybės valdymo uždavinius stiprinimu, kompetencijos didinimu sprendžiant problemas susijusias su Lietuvos strateginiu tikslų įgyvendinimu, planavimu, valdymu ir kitomis aktualiomis sritimis.

Šiuo metu vis dar aktuali yra valstybės tarnautojų kompetencijos stoka administravimo ir valdymo srityse bei nepakankami administraciniai gebėjimai. Todėl svarbu didinti valstybės tarnautojų profesionalumą, kurį reikia traktuoti kaip nuolatinį, visapusišką profesinį tobulėjimą, profesinių gebėjimų ir įgūdžių lavinimą. 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 naudodama savo žmoniškąjį kapitalą. Todėl būtina užtikrinti aukštą valstybės tarnautojų kvalifikaciją ir skirti reikiamą dėmesį jų mokymui bei tobulėjimui, nes tik profesionalūs tarnautojai, geri specialistai sulaukia visuomenės pasitikėjimo savo valdžios gebėjimu tarnauti žmonėms.

Mano magistrinio darbo **problema** turi keletą lygiaverčių aspektų:

1. Lietuvoje yra sukurta valstybės tarnautojų mokymo teisinė bazė, bet tenka konstatuoti, kad Lietuvos automobilių kelių direkcijoje prie Susisiekimo ministerijos (toliau LAKD prie SM) mokymo valdymo efektyvumas, pasiekti rezultatai ir kvalifikaciją keliančių tarnautojų požiūris į sistemos kokybę yra labai skirtingi (atliktos apklausos duomenimis);

2. Dalis valstybės tarnautojų neigiamai apibūdina mokymo valdymą ne tik savo institucijoje, bet ir valstybiniame lygmenyje ir tai tiesiogiai susiję su personalo tarnybos darbo organizavimu;

3. Valstybės tarnautojų mokymosi motyvacija (vienas svarbiausių mokymo tikslingumo elementų) yra nepakankama ir neapibrėžta.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti LAKD prie SM valstybės tarnautojų mokymo organizacinius ir teisinius aspektus, atskleisti ir įvardinti institucijoje esančios sistemos problemas ir trūkumus, atlikti empirinį tyrimą (LAKD tarnautojų anketinę apklausą; valstybės tarnautojų mokymą vykdančių bei bendrąjį valstybės tarnautojų mokymo valdymą atliekančių įstaigų ir institucijų atstovų giluminį interviu). Taip pat, remiantis tyrimo rezultatais ir bendra valstybės tarnautojų mokymo sistemos Lietuvoje analize, pateikti rekomendacijas mokymo planavimo, organizavimo bei kokybės gerinimo klausimais tiriamoje institucijoje.

Tyrimo objektas – Lietuvos automobilių kelių direkcijos prie Susisiekimo ministerijos valstybės tarnautojų mokymo sistemos organizavimas ir funkcionavimas.

Tyrimo dalykas – LKAD prie SM valstybės tarnautojų mokymo efektyvumas, veiksmingumas ir tikslingumas.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti valstybės tarnautojų mokymą reglamentuojančius teisės aktus, apžvelgti įstatyminę mokymo proceso bazę ir teorinius aspektus.

2. Apžvelgti Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemą – mokymo įstaigų veiklą, programų sudarymo ir finansavimo tvarką (tame tarpe ES struktūrinių fondų paramą), įvardinti esamas problemas.

3. Išanalizuoti Lietuvos automobilių kelių direkcijos prie SM mokymo valdymą ir įvardinti esamas problemas.

4. Atlikti Lietuvos automobilių kelių direkcijos prie SM valstybės tarnautojų apklausą bei giluminį interviu su mokymo įstaigų atstovais ir Vidaus reikalų ministerijos sekretoriumi; įvertinti ir apibendrinti rezultatus.

5. Pateikti galimus sprendimus ir rekomendacijas mokymo organizavimo gerinimui Lietuvos automobilių kelių direkcijoje prie SM.

Hipotezė.

LAKD valstybės tarnautojų mokymo organizavimas nepilnai tenkina ne tik darbuotojų poreikius, bet ir bendrus valstybės tarnautojų mokymo reglamentavimo reikalavimus. Nėra pastebima mokymo planavimo organizavimo ir gražos efektyvumo koreliacija, neatliekami jokie instituciniai mokymo poreikio tyrimai bei mokymo programų naudingumo vertinimai, nepakankamas darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese sudarant mokymo planus,

pastebima tarnautojų informacijos apie mokymo sistemą stoka. Nepatenkinamai vertinama institucijos vadovo įgalioto organizuoti mokymo valdymą asmens veikla nepilnai tenkina institucijos tolimesnės plėtros perspektyvas ir gali sukelti ateityje neigiamus organizacinės elgsenos pokyčius.

Tyrimo metodai. Siekiant įvykdyti iškeltus uždavinius, atlikta tikslinė valstybės tarnautojų mokymą reglamentuojančių teisės aktų aprašomoji analizė. Analizuojami viešojo administravimo, vadybos ir viešosios politikos literatūros šaltiniai, remiamasi įvairia informacine medžiaga, Lietuvos viešojo administravimo instituto veiklos ataskaitomis, Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos veiklos ataskaitomis bei statistine informacija. Atlikta anketinės apklausos ir giluminio interviu duomenų analizė, gautų duomenų statistinis apdorojimas ir grafinis pavaizdavimas.

1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO TEISINIS REGLAMENTAVIMAS

1.1. Valstybės tarnautojų mokymą reglamentuojančių teisės aktų raida

Atkūrus nepriklausomybę Lietuva susidūrė ne tik su socialinių, ekonominių ar politinių permainų iššūkiais, bet ir iš sovietinės santvarkos paveldėtos valdininkijos nerangumu, mažinusi valstybės tarnybos veiklos efektyvumą, be to, ši valdininkija buvo nestabili, korumpuota, negalinti užtikrinti valstybės valdymo efektyvumo. Poreikis keisti visą sovietinę sistemą kėlė nemažai rūpesčių tuometiniai šalies valdžiai, todėl pagrindiniai valstybės tarnybą reglamentuojantys teisės aktai buvo priimti gal būt šiek tiek pavėluotai. Pirmaisiais nepriklausomybės metais didelį vaidmenį vaidino lojalumas gimstančiai demokratijai, todėl valstybės tarnybos kvalifikacija ir kompetencija nebuvo pirmieji.¹ Tai savo ruožtu nulėmė kai kurias klaidas kuriant valstybės tarnybos sistemą, nepakankamai efektyvią valstybės tarnybos veiklą, be to tuometiniai politikai nepakankamai suvokė valstybės tarnybos svarbą.

Lietuvai teko naujai kurti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą. Šios sistemos kūrimą stabdė ir reikiamos teisinės bazės nebuvimas, nors atskiros institucijos, suprasdamos mokymo svarbą, jau tuo metu organizuodavo tobulinimosi kursus savo darbuotojams. Pradžioje valstybės tarnautojų mokymas buvo spontaniškas, o kartais netgi chaotiškas. Tačiau laikui bėgant valstybė tobulino savo valdymo sistemą, keitė darbo metodus, kėlė sau naujus tikslus ir formavo naujus prioritetus. Valstybės tarnautojų mokymo srityje taip pat buvo pasiekta žymi pažanga.

Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistema pradėta kurti 1995 metais, priėmus Valdininkų įstatymą. Šio įstatymo II skyrius reglamentavo Valstybės valdymo tarnybos veiklą, o 7 straipsnis įpareigojo šią tarnybą koordinuoti valdininkų kvalifikacijos tobulinimą.² Taip pat Valdininkų įstatymo 14 straipsnis teigė, kad valdininkai privalo „kelti savo kvalifikaciją Vyriausybės (savivaldybių valdininkai – suderinus su Lietuvos savivaldybių asociacija) nustatyta tvarka“, o 15 straipsnyje buvo numatytos tokios valdininkų teisės: „institucijos lėšomis nuo 15 iki 30 dienų per 2 metus kelti kvalifikaciją pagal jų pareigoms nustatytus kvalifikacinius reikalavimus ir gauti per tą laiką tarnybinę algą; norminių aktų nustatyta tvarka stažuotis kitose institucijose, taip pat ir užsienyje.“³ Nors tuo metu valstybinis mokymo reguliavimas buvo

¹ Juralevičienė J. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos raida 1990-1995 metais // Viešoji politika ir administravimas, 2005, Nr.11

² Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas, VŽ, 1995.04.21, Nr. 33-759

³ Ten pat

ribotas, tačiau jau tada buvo pradėti įgyvendinti pirmieji valdininkų mokymo projektai, kurie dažniausiai buvo remiami įvairių užsienio institucijų arba fondų.

1999 metais, priėmus Valstybės tarnybos įstatymą, atsirado poreikis teisiškai stabilizuoti valstybės tarnautojų mokymo sistemą. Šiam tikslui siekti tarpe kitų priemonių buvo pradėtas kurti Lietuvos valstybės tarnybos modelis, įsteigtas Lietuvos viešojo administravimo institutas. Valstybės tarnybos įstatymas nustatė pagrindinius valstybės tarnybos principus, valstybės tarnautojo statusą bei valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus. Buvo aiškiai įvardinta, kad valstybės tarnautojams priskirtų funkcijų atlikimui reikalinga specifinė kompetencija, kuri turi būti įgyjama nuolat tobulinant kvalifikaciją. Jau tada buvo aišku, kad valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimas turi apimti ne tik atitinkamą specialųjį pasirengimą ar išsilavinimą, bet ir būti orientuotas į individualių žmonių polinkių, interesų bei karjeros siekimą bei trūkstumų žinių deficito mažinimą per įvairius mokymus. Valstybės tarnautojų mokymą reglamentavo Valstybės tarnybos įstatymo 36, 37, 38 straipsniai, ir labai svarbu buvo tai, kad šiame įstatyme buvo numatyti mokymo finansavimo šaltiniai bei lėšų mokymams numatymo ir skirimo mechanizmai.

Tačiau tik 2000 metais, pradėjus vykdyti PHARE finansuojamą Dvynių projektą, pradėtas sistemingas valstybės tarnautojų mokymas. Šio projekto paskirtis buvo stiprinti valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus, tobulinant valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo sistemą. Šį projektą rėmė Lietuvos Respublikos Vyriausybė, o Viešojo administravimo institutas buvo pagrindinis projekto vykdytojas. Tada dar nebuvo suformuota valstybės tarnautojų mokymo strategija, nesukurta mokymo sistema, nebuvo užtikrinta valstybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūra, nefunkcionavo valstybės tarnautojų mokymo planavimo mechanizmas, mokymo finansavimas buvo vykdomas neturint aiškių prioritetų.⁴

Europos šalių praktika rodė, kad valstybės tarnautojų mokymo sistema turi būti adekvati valstybės tarnybos modeliui. 2002 metais įsigaliojus naujam Valstybės tarnybos įstatymui, buvo pradėta racionalizuoti valstybės tarnautojų mokymo sistemą, susiejant ją su kasmetiniu vertinimu ir karjeros planavimu.

1.2. Valstybės tarnybos įstatymas ir kiti teisės aktai

Dabartiniu metu yra tiksliai apibrėžtas valstybės tarnautojų mokymo teisinis reglamentavimas ir finansavimas, nustatyti bendrieji ir specifiniai organizavimo principai. Po daugybės pakeitimų ir papildymų, šiandien Valstybės tarnybos įstatymas yra pagrindinis teisės

⁴ Gustas E. Žmoniškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas, 2003, Nr.5

aktas reglamentuojantis valstybės tarnautojų mokymo mechanizmą bei nustatantis svarbiausius mokymo reikalavimus.

Kalbant apie valstybės tarnautojų mokymo finansavimą, reikia pabrėžti, kad šis aktualus klausimas gana ilgai nebuvo tiksliai apibrėžtas ir daugelis valstybinių institucijų dėl to negalėjo gerai atlikti valstybės tarnautojų mokymo valdymo savo įstaigos lygmenyje. Šiandien mokymo finansavimo šaltiniai ir mechanizmai yra nustatyti Valstybės tarnybos įstatymo ir kitų įstatymų vykdymą reglamentuojančių teisės aktų. Valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Valstybės tarnautojams mokytį gali būti naudojamos ir ES struktūrinės paramos lėšos.

Valstybės tarnybos įstatymo 46 straipsnio 1 punkto nuostatos numato, kad „valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojų mokymui valstybės ir savivaldybių biudžetuose numatomos lėšos. Valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos turi sudaryti ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytą asignavimų“.⁵ Nuostata dėl mokymo finansavimo pradėta įgyvendinti nuo 2005 metų sausio 1 dienos. Iki to laiko institucijos privalėjo mokymui skirti ne mažiau kaip 1 procentą valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui skirtų asignavimų. Valstybės ir savivaldybių biudžetų lėšos, skirtos valstybės tarnautojams mokytį, pirmiausia naudojamos prioritetinėms valstybės tarnautojų mokymo grupėms, o valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas valstybės tarnautojų mokymas numatomas institucijų strateginiuose veiklos planuose ir išlaidų sąmatose, kurios kasmet teikiamos Finansų ministerijai. Kvalifikacijos kėlimo išlaidas į apskaitą įtraukia visos institucijos. Prie šių išlaidų taip pat priskiriamos išlaidos stažuotėms organizuoti, seminarams, konferencijoms, kursams, pratyboms, paskaitoms rengti ir t.t..

Aktuali įstatymo redakcija patikslina Valstybės tarnybos įstatymo nuostatą dėl įvadinio mokymo, nustatydamą, kad tokiu mokymu turėtų būti laikomas ne bet kokių, o būtent profesiniu valstybės tarnybos žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas, nes paprastai į valstybės tarnautojų pareigas pirmą kartą priimti asmenys turi geras teorines žinias, tačiau nėra įvaldę jų pareigoms būtinų praktinių įgūdžių ir neturi tam reikiamų žinių. 45 straipsnio 1 punktas taip apibūdina įvadinio mokymo sąvoką: „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 išklause įvadinio mokymo programų, per metus nuo priėmimo į pareigas dienos privalo jas išklausti“.⁶

Taip pat labai svarbia ir aktualia mokymo sistemos dalimi galima vadinti įstatymo pakeitimus susijusius su 18-20 kategorijos pareigas einančiais tarnautojais bei įstaigų vadovais.

⁵ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, VŽ, 2002.05.04, Nr. 45-1708

⁶ Ten pat

45 straipsnyje numatoma, kad „valstybės tarnautojai, pradėję eiti 18–20 kategorijų pareigas bei žemesnės kategorijos įstaigų vadovų pareigas, per dvejus metus nuo priėmimo į šias pareigas dienos privalo išklausti patvirtintas 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų ar žemesnės kategorijos įstaigų vadovų mokymo programas“⁷. Iki paskutinių pakeitimų galiojusi norma neįpareigojo įstaigų vadovų, einančių žemesnes nei 18–20 kategorijų pareigas, išklausti jiems privalomas mokymo programas. Dabar visiems įstaigų vadovams siekiama sudaryti sąlygas tobulinti vadovavimo įstaigai ir administravimo gebėjimus.

Ankstesnėse Valstybės tarnybos įstatymo redakcijose nebuvo nuostatų dėl valstybės tarnautojų mokymosi užsienyje. Todėl padaryti atitinkami pakeitimai dėl valstybės tarnautojų siuntimo tobulintis užsienio valstybių institucijose ar įstaigose, tarptautinėse organizacijose ar institucijose, Europos Sąjungos institucijose ar įstaigose. Įstatymo 45 straipsnis papildytas nauju 3 punktu: „Valstybės tarnautojai gali būti siunčiami tobulinti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose ar įstaigose bei į tarptautines institucijas ar užsienio valstybių institucijas abipusiu susitarimu“⁸.

Be jau minėto Valstybės tarnybos įstatymo, mokymą reglamentuoja šie teisės aktai:

1. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. lapkričio 22 d. nutarimas Nr. 1163 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos patvirtinimo“, nustatantis prioritetinius mokymo tikslus ir prioritetines mokymo grupes;
2. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 340 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“, nustatantis valstybės tarnautojų mokymo programų tvirtinimo ir valstybės tarnautojų mokymo organizavimo procedūras;
3. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2006 m. gegužės 19 d. įsakymas Nr. IV-190 „Dėl Vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymo Nr. 339 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“ pakeitimo“, nustatantis reikalavimus mokymo programų turiniui ir jų įforminimui;
4. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2008 m. balandžio 3 d. įsakymas Nr. IV-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“, nustatantis reikalavimus valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigoms ir šių įstaigų tvirtinimo procedūrų mechanizmą;

⁷ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, VŽ, 2002.05.04, Nr. 45-1708

⁸ Ten pat

5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. 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“, nustatantis valstybės tarnautojų siuntimo kelti kvalifikaciją ir mokymosi išlaidų apmokėjimo tvarką.

1.3. Valstybės dėmesys tarnautojų mokymui

Išsivysčiusių valstybių praktika rodo, kad valstybės tarnautojų mokymas turi būti siejamas su strateginiais valstybės tikslais. Be valstybės tarnybos administracinio patyrimo, sukauptos ir nuolat atnaujinamos išminties neįmanomas efektyvus politinės sistemos veikimas. Besikeičiančiame globaliame pasaulyje norint gerai integruotis į tarptautines struktūras, nėra nieko svarbiau už žinias, mokymąsi, kvalifikacijos ir kompetencijos kėlimą. Jau priėmus Valstybės tarnybos įstatymą, 1999 metais, buvo pabrėžiama tarnautojų mokymo svarba ir pradėta formuoti valstybės tarnautojų mokymo sistema šalyje. Labai svarbiu valstybės tarnybos vystymo aspektu buvo sugebėjimas suformuoti valstybės tarnautojų nepertraukiamo kvalifikacijos ugdymo sistemą.⁹ Valstybinių lygmeniu tarnautojų mokymo sistemos formavimo procesui buvo skiriama pakankamai dėmesio, be to, buvo pabrėžiama, kad bendri mokymo planai turi būti formuojami tiksliai po to, kai yra diagnozuojamos realios valstybės tarnybos problemos ir poreikiai.¹⁰

Siekiant valstybės tarnybos veiksmingumo, valstybės tarnautojų kvalifikacijos ugdymas tampa vis svarbesnis dėl šių priežasčių:

- Valstybės tarnybos organizacinių ir techninių pertvarkymų tempai nuolat spartėja, o tai reikalauja, kad valstybės tarnautojai nuolat įgytų naujų gebėjimų ir nuostatų;
- Valstybės tarnautojų skaičiaus mažinimas reikalauja, kad likę valstybės tarnyboje asmenys įgytų įvairesnių gebėjimų;
- Lietuvai įstojus į ES reikalaujama, kad valstybės tarnautojai išmanytų ne tik savo šalies valstybės tarnybos, bet ir Europos Sąjungos funkcionavimo ypatumus;
- Lietuvos Respublikos valstybės tarnyboje iki šiol vyravo tradicija, kad valstybės tarnautojui kopiant karjeros laiptais daugiau akcentuojama techninė, o ne vadybinė kompetencija; dažnai vadovais tampa arba skiriami aukšto lygio siauros

⁹ Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos. Metinės konferencijos tekstai. Vilnius, 1998 m. lapkričio 20 d. Kaunas: Naujasis lankas, 1999, P. 97.

¹⁰ Ten pat, P. 100.

srities profesionalai, neturintys vadybinių gebėjimų ir negalintys efektyviai vadovauti;

➤Visuomenė kelia vis didesnius reikalavimus valstybės tarnybai, kuriuos įvykdyti galima tik tobulinant valstybės tarnautojų gebėjimus ir keičiant jų nuostatas;

➤Visuomenė reikalauja, kad valstybės tarnyba savo veiksmingumą įrodytų realiais pasiekimais, kad visų lygių valstybės tarnautojai sugebėtų efektyviai planuoti savo veiklą ir strategiškai mąstyti.¹¹

Pokyčius valstybės tarnyboje lemia daugelis dalykų: tai ir ekonominiai faktoriai, ir socialinė šalies padėtis, ir narystė Europos Sąjungoje. Būtent 2013 metais numatomas Lietuvos pirmininkavimas Europos Sąjungoje yra vienas svarbiausių faktorių, kuris pareikalaus iš valstybės tarnautojų gilių žinių ir puikių gebėjimų. Pasirengimas šiam istoriniam pusmečiui jau pradėtas – Vyriausybė patvirtino Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2006-2009 metų veiksmų planą.¹² Taip pat Vyriausybė yra priėmusi dar du ne mažiau svarbius dokumentus, kurie demonstruoja valstybinį suinteresuotumą ir valstybės tarnybos svarbą pačiu aukščiausiu – valstybiniu - lygiu. Šie ypač svarbūs dokumentai, kuriuose didelis dėmesys skiriamas ir valstybės tarnautojų mokymui yra Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija ir jos įgyvendinimo priemonių planas bei Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategija.

Siekiant sudaryti prielaidas modernizuoti viešojo administravimo sistemas buvo parengta Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija. Vieną svarbiausių vietų tiek Europos Sąjungos, tiek Lietuvos viešojo sektoriaus modernizavimo iniciatyvose užima viešojo administravimo specialistų kompetencijų ir žinių stiprinimas. VA plėtros iki 2010 metų strategijos 65.4.1 punktas numato organizuoti sistemingą valstybės tarnautojų mokymą. Valstybės tarnybos administracinių gebėjimų didinimui ir valstybės tarnautojų įvaizdžio gerinimui numatytos šios priemonės:

➤inicijuoti valstybės tarnautojų mokymo programų rengimą;

➤parengti ir Lietuvos Respublikos Vyriausybei pateikti Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2014 metų strategijos projektą;

➤sudaryti kolegialią patariamąją instituciją – Mokymo koordinavimo tarybą, kuri Valstybės tarnybos departamentui patartų valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimo klausimais;

➤inicijuoti tyrimą, siekiant nustatyti, kokiose valstybės tarnautojų veiklos srityse nepakankami administraciniai gebėjimai;

¹¹ Iššūkis mokyti valstybės tarnautojus // Valstybės tarnybos aktualijos, 2008, Nr. 14

¹² Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo ataskaita už 2006 m. Vilnius: 2007, VTD prie VRM, P. 7

➤atlikti valstybės tarnautojų mokymo koordinavimo Europos Sąjungos valstybėse narėse analizę.

Šiomis priemonėmis siekiama užtikrinti valstybės tarnautojų mokymo prioritetų įgyvendinimą, nustatyti 2011–2014 metų mokymo prioritetus ir prioritetines mokymo grupes, tobulinti valstybės tarnautojų mokymo sistemą, gerinti jų mokymo kokybę, veiksmingiau planuoti valstybės tarnautojų mokymą pasinaudojant Europos Sąjungos valstybių narių patirtimi, tobulinti valstybės tarnautojų mokymo koordinavimą, gerinti valstybės tarnautojų mokymo kokybę.¹³

Atsižvelgiant į Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje nustatytus siekius „sukurti skaidrią, veiksmingą, orientuotą į rezultatus ir tinkamą asmenų aptarnavimą viešojo administravimo sistemą, pagrįstą informacinėmis technologijomis“ ir į dabarties iššūkius, susijusius su žinių visuomenės kūrimu, Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategija remiasi tokia mokymo vizija: „Profesionalūs, produktyvūs ir atviri naujovėms valstybės tarnautojai, kuriantys krašto gerovę“. Valstybės tarnautojų profesionalumas čia reiškia tinkamų žinių, gebėjimų ir įgūdžių turėjimą, o produktyvumas – efektyvų žinių, gebėjimų ir įgūdžių taikymą siekiant socialinės ekonominės plėtros tikslų.¹⁴

Mokymo planavimas ir įgyvendinimas negali būti organizuojamas atskirai nuo bendro institucijos veiklos planavimo ir įgyvendinimo. Mokymų planavimas ir įgyvendinimas yra sudėtinė strateginio planavimo dalis. Kadangi strateginio planavimo procesas ir biudžeto planavimas bei įgyvendinimas yra integruoti procesai, valstybės tarnautojų mokymo planavimo bei įgyvendinimo procesas neišvengiamai siejasi ir su biudžeto planavimu, ir tik gerai išnagrinėjusi aplinkos veiksnius bei turimus išteklius, institucija gali kompetentingai formuluoti mokymo poreikį bei pagrįsti tam reikalingus išteklius.

Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategija siekiama nustatyti prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes, tuo sudaryti sąlygas valstybės tarnautojų mokymo plėtrai.¹⁵ Šioje strategijoje išdėstyta mokymo svarba parodo valstybinį požiūrį į valstybės tarnautojų mokymą, demonstruoja valstybės suinteresuotumą tuo klausimu ir jo svarbą visose valstybės veiklos sferose. Valstybės tarnautojų mokymo svarbą strategija nusako kaip būtinybę nuolat didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus ir įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą principą, tuo sudaryti sąlygas plėtoti dinamišką žinių visuomenę; būtinybę dar labiau tobulinti valstybės tarnautojų gebėjimus veiksmingai taikyti žinias nuolat kintančioje aplinkoje ir priimti vis naujus valstybės

¹³ LRV 2006.11.06 nutarimas Nr.1097 „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2007-2010 metų priemonių plano patvirtinimo“, VŽ, 2006.11.09, Nr. 120-4568

¹⁴ LRV 2006.11.22 nutarimas Nr.1163 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos patvirtinimo“, VŽ, 2006.11.25, Nr. 127-4845

¹⁵ Ten pat

tarnybai keliamus permainų iššūkius; būtinybę didinti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų administracinius gebėjimus tikslingai panaudoti ES struktūrinę paramą.¹⁶

Lietuvos narystė Europos Sąjungoje lemia būtinybę formuoti valstybės tarnyboje naują organizacinę elgseną ir suteikia Lietuvai galimybę pasinaudoti ES struktūrine parama. Paramos lėšų planavimo ir panaudojimo efektyvumas priklauso nuo šioje srityje dirbančių valstybės tarnautojų gebėjimų ir kvalifikacijos. Lietuvos aktyvus dalyvavimas ES sprendimų priėmimo procese, atstovavimas Lietuvos interesams, ES sprendimų įgyvendinimas lemia naujų žinių, gebėjimų ir įgūdžių poreikį. Šiuo metu yra nustatytas poreikis didinti valstybės tarnautojų gebėjimus strateginio planavimo, Lietuvos Respublikos teisės aktų taikymo, projektų vadybos, derybų vedimo, užduočių skyrimo, komandinio darbo ir informacijos valdymo srityse, tobulinti užsienio kalbų įgūdžius.

Strategija pabrėžia, kad esant decentralizuotai valstybės tarnautojų mokymo sistemai, sunku tinkamai koordinuoti valstybės tarnautojų mokymą. Kol kas dar reikia tobulinti tokias valstybės tarnautojų mokymo sistemos dalis kaip mokymo planų sudarymas, mokymo poreikio nustatymas, mokymo koordinavimas bei reikia iki galo baigti kurti valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą. Būtent mokymo poreikio nustatymui ir strateginiams mokymo planams sudaryti yra labai svarbi kiekvienos valstybinės institucijos vidinė veikla, mokymo svarbos suvokimas instituciniu lygmeniu, nes tai yra visos mokymo koncepcijos supratimo ir įgyvendinimo garantas bei valstybinės strategijos sėkmingo vykdymo elementas.

Valstybės tarnautojų mokymo strategija nustato tokius mokymo tikslus bei uždavinius:

Tikslai -

- Didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, kurie leistų valstybės tarnautojams profesionaliai ir efektyviai atlikti tiesiogines pareigas, sėkmingai valdyti pokyčius.
- Užtikrinti veiksmingą valstybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūros ir vertinimo sistemą.

Uždaviniai -

- Mokyti valstybės tarnautojus pagal nustatytus valstybės tarnautojų mokymo prioritetus.
- Tobulinti valstybės tarnautojų mokymo koordinavimo mechanizmą.¹⁷

Labai svarbiu valstybės tarnautojų mokymo strategijos elementu yra mokymo kokybės priežiūros ir vertinimo kriterijai. Valstybės tarnautojų mokymo strategijos penktoje dalyje nurodoma, kad „siekiant užtikrinti veiksmingą mokymo kokybės priežiūrą ir vertinimą,

¹⁶LRV 2006.11.22 nutarimas Nr.1163 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos patvirtinimo“, VŽ, 2006.11.25, Nr. 127-4845

¹⁷Ten pat

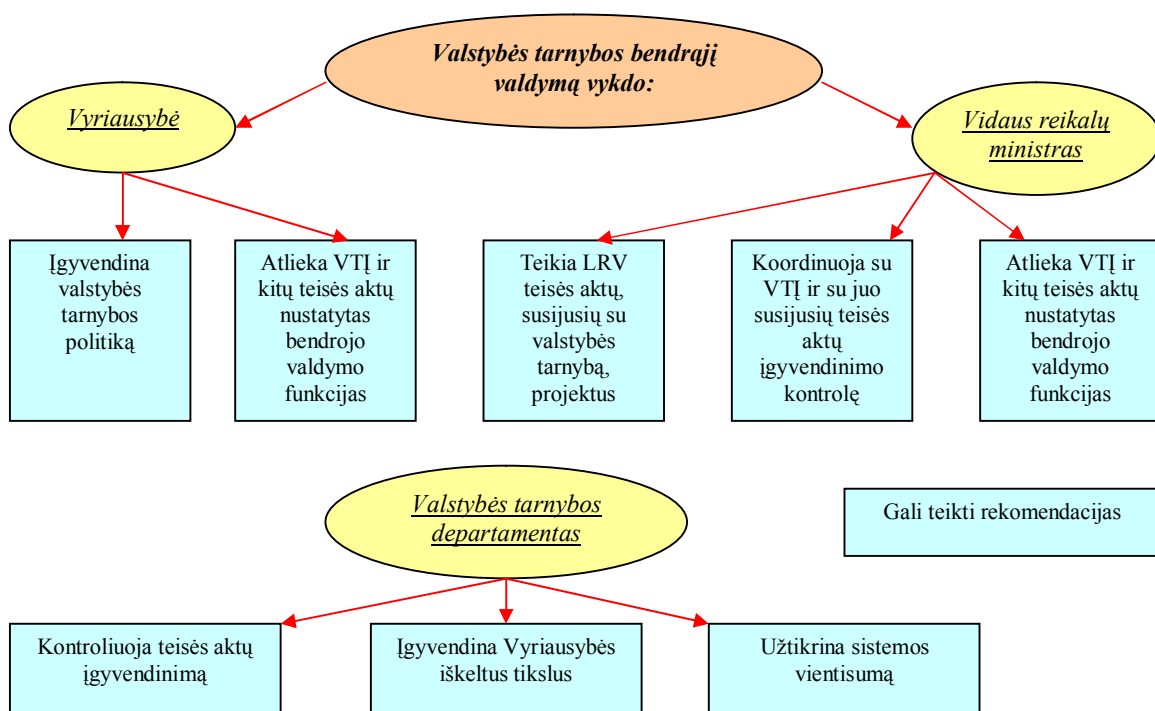
tobulinamas valstybės tarnautojų mokymo koordinavimo mechanizmas, kaupiama, sisteminama, analizuojama ir skelbiama informacija, susijusi su valstybės tarnautojų mokymu“.¹⁸ Tačiau būtent šioje srityje šiandien dar pastebimi kai kurie trūkumai ir nepakankamas valstybės institucijų veiksmingumas. Ne visus priežiūros ir vertinimo veiksmus gali atlikti Valstybės tarnybos departamentas ir kitos įgaliotos institucijos ir įstaigos, todėl, labai svarbus yra kiekvieno valstybės aparato struktūros elemento aktyvus dalyvavimas. Taip pat šios strategijos reikšmę valstybiniam valdymui demonstruoja ir baigiamosiose nuostatose numatyti jos įgyvendinimas ir stebėseną. Pažymima, kad Valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimo priemonės yra kitų svarbių ir labai aktualių strategijų ir programų dalis. Tai dar kartą pabrėžia, kad šiandien valstybės tarnautojų mokymui yra teikiama didelė reikšmė valstybiniu mastu ir valstybės tarnautojų mokymas yra lygiavertė valstybės nustatytų veiklos ir vystimosi prioritetų dalis.

¹⁸LRV 2006.11.22 nutarimas Nr.1163 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos patvirtinimo“, VŽ, 2006.11.25, Nr. 127-4845

2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO VALDYMAS LIETUVOJE

2. 1. Valstybės tarnautojų mokymo sistema

Valstybės tarnautojų bendrąjį mokymo valdymą atlieka Lietuvos Respublikos vyriausybė bei kitos institucijos (1 pav.). Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema suprantama kaip visuma tiek akademių, tiek neakademių, tiek gerai valdomų valdymo institucijų, kurių veikla suprantama kaip integrali, gerai koordinuota ir siekianti nuolatinio valstybės tarnautojų visapusiško teorinio ir praktinio tobulėjimo.



1 pav. Valstybės tarnybos valdymas¹⁹

Šios sistemos veiklos rezultatų pagrindinės dimensijos yra valstybės tarnautojo profesinė kvalifikacija, jo kompetencija, žmoniškosios, demokratijos ir viešojo administravimo vertybės.²⁰ Administracinių gebėjimų tobulinimas valstybės tarnautojų veiklos srityje yra vienas pagrindinių elementų keliant Lietuvos valstybės tarnybos prestižą valstybės viduje ir pasaulyje. Žvelgiant strateginiu aspektu valstybės tarnautojų mokymo sistemą galima apibūdinti kaip kryptingo, valstybės įstatymais apibrėžto ir strateginių dokumentų nuostatas atitinkančio

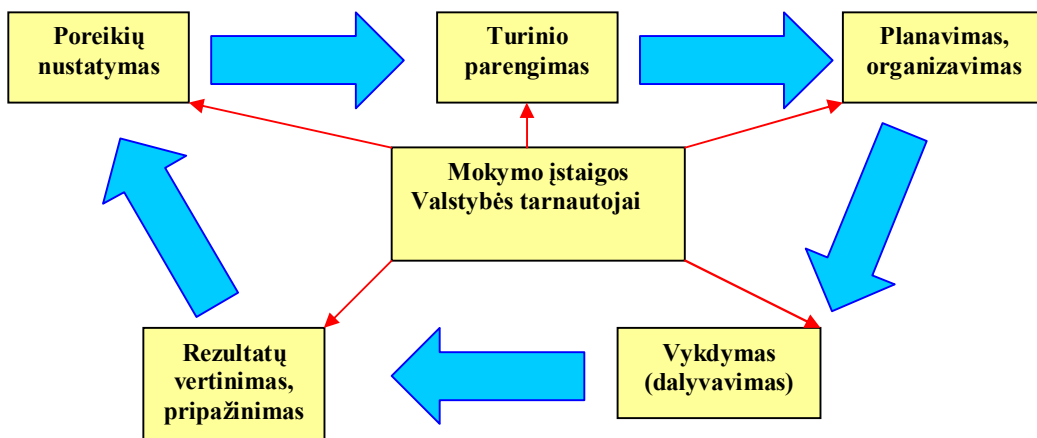
¹⁹ Kvietkus A. Valstybės tarnybos sistema ir jos reformos aktualijos. Įvadinio mokymo seminaras. Vilnius: Finansų ministerijos mokymo centas, 2008.

²⁰ Velička A., Minkevičius A. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje // Viešasis administravimas, 2005, Nr. 2 (6)

valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo lauko, kuri sudaro institucijos, mokymą reglamentuojantys įstatymai ir teisės aktai, valstybės tarnautojų mokymo procesai, jų rezultatai ir nustatytos sąveikos tarp valstybės tarnautojų mokymo institucijų ir jų klientų.

Mokymo poreikis formuojasi dėl darbuotojų žinių, gebėjimų, kompetentingumo stygiaus, atliekant nuolat besikeičiančius veiklos uždavinius ir reikalavimus. Jį galima nustatyti lyginant valstybės tarnautojo faktinių veiklos rezultatų, kompetentingumo ir laukiamų veiklos rezultatų, reikalavimų kvalifikacijai, kompetentingumui standartų skirtumą. Reikia pabrėžti, kad šis skirtumas gali atsirasti ir ne dėl tarnautojo kaltės. Tai gali būti vadybinės problemos: besikartojantys žaliavų, medžiagų tiekimo sutrikimai, prastos darbo sąlygos, neaiški organizacijos misija, tikslai, netikęs mikroklimatas kolektyve, veiklos planavimo, keliamų uždavinių kontrolės stygius ir kita. Už minėtų trukdžių eliminavimą pirmiausia atsakingi įvairių lygių vadybininkai ir institucijų vadovai.²¹Taigi, visų lygių vadovų mokymą galime vadinti vienu svarbesnių mokymo poreikio komponentu.

Valstybės tarnautojų mokymo procesas yra cikliškai vykstantis nenutrūkstamas procesas. Nustatant valstybės tarnautojų mokymo poreikius parengiamas kvalifikacijos tobulinimo turinys (mokymo programos ir kt.), tada mokymai planuojami ir organizuojami, po to seka mokymų vykdymas. Pasibaigus mokymams įvertinami ir pripažįstami mokymų pasiekimai, pagal kuriuos vėl formuojamas mokymo poreikis (2 pav.). Visi šie mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo proceso elementai papildo vienas kitą. Todėl labai svarbus yra visų lygių institucijų bendradarbiavimas bei tinkamos teisinės bazės sukūrimas.

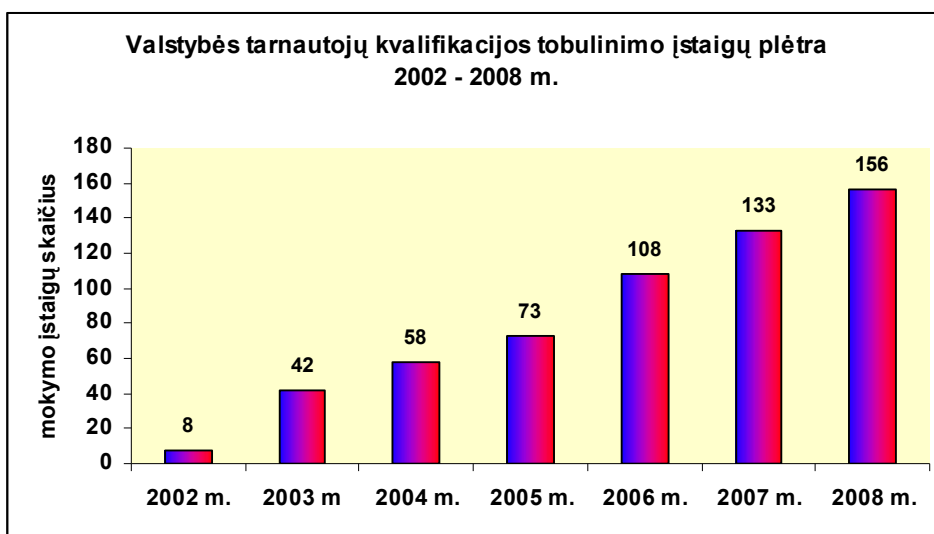


2 pav. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso schema

²¹ Ostroff C., Ford J.K. Assessing training needs: Critical Levels of analysis. San Francisko: Jossey-Bas, 1989, P. 56

Valstybės tarnautojų mokymo paslaugas teikia įvairios mokymo institucijos. Pagrindinė jų paskirtis – paruošti kvalifikuotus valstybės tarnautojus, kurie sugebės efektyviai dirbti visuomenės labui bei prisitaikyti prie nuolat vykstančių procesų ir permainų politinėje, ekonominėje ir socialinėse srityse. Valstybės tarnautojai turi nuolat turėti galimybę mokytis, įgyti naują arba patobulinti jau turimą kvalifikaciją. Valstybės tarnautojų mokymo sistema Lietuvoje pakankamai išplėta. Vidaus reikalų ministro įsakymu²² pernai buvo patvirtinti Mokymo koordinavimo tarybos nuostatai bei sudėtis. Mokymo koordinavimo taryba buvo sudaryta siekiant Valstybės tarnybos departamentui padėti atlikti valstybės tarnautojų mokymo koordinavimą, t.y. tobulinti valstybės tarnautojų mokymo sistemą, gerinti mokymo kokybę bei išplėtoti platesnį požiūrį į valstybės tarnautojų mokymą.

Valstybės tarnautojų mokymo įstaigų kiekybinė ir geografinė plėtra vyksta nuolat. 2007 metais buvo patvirtintos 26 valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos, viena įstaiga buvo išbraukta iš sąrašo, atitinkamai bendras patvirtintų valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų skaičius pernai išaugo iki 133²³, o šiuo metu Lietuvoje yra įregistruotos 156 valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos (3 pav.).



3 pav. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo įstaigų plėtros dinamika 2002 – 2008 m.

Du trečdaliai (apie 60 proc.) patvirtintų valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų yra įsikūrusios Vilniuje, likusios – kituose Lietuvos miestuose. Dalis įstaigų vykdančių veiklą Vilniuje taip pat turi filialų kituose miestuose, todėl galima teigti, kad sustiprėjo

²²LR VR ministro 2007.10.10 įsakymas Nr. IV-350 „Dėl Mokymo koordinavimo tarybos sudėties ir jos nuostatų patvirtinimo“, VŽ, 2007.10.16, Nr. 107-4390

²³Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2007 metais ataskaita. Vilnius: VTD prie VRM, 2008, P. 59

kvalifikacijos tobulinimo plėtra ir kituose regionuose ir valstybės tarnautojai turi galimybę mokytis neišvažiuodami iš gyvenamosios vietovės. Tai ypač aktualu savivaldybėms ir apskritims. Valstybės įstaigų vadovams atsiranda galimybė rinktis valstybės tarnautojų mokymo įstaigas pagal savo įstaigos tarnautojų mokymo specifiką, finansines galimybes ir, netgi, geografinius interesus.

Kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo procesas juridškai reglamentuotas. Tapti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaiga turi teisę juridiniai asmenys, kurie atitinka reikalavimus, nustatytus Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos taisyklėse.²⁴ Beje, reikia pastebėti, kad šiose taisyklėse niekur nėra išsamiau konkretizuotas juridinio asmens statusas, t.y. nenurodytos konkrečių įstaigų rūšys. Todėl, jeigu juridinis asmuo (viešosios įstaigos, universitetai, kolegijos, UAB, personalinės įmonės, draugijos, asociacijos ir kt.) turi kvalifikuotą personalą, galintį užtikrinti tinkamą mokymo įstaigos veiklą, ir tinkamą materialinę techninę mokymo bazę bei pristato nepriekaištingus taisyklėse išvardintus dokumentus, jis vidaus reikalų ministro įsakymu gali būti įtrauktas į valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašą.

Valstybės tarnautojų mokymo 2002 – 2006 metų strategijoje buvo įtvirtinta nuostata – kurti decentralizuotą valstybės tarnautojų mokymo sistemą. Jeigu skirtingą statusą turintiems juridiniams asmenims būtų draudžiama tapti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigomis, tai būtų aiškus žingsnis tarnautojų mokymo centralizavimo link. Tačiau tokį žingsnį galima būtų vertinti kaip laisvės teikti neformalaus mokymo paslaugas apribojimą, todėl šiandien jau niekas nekalba apie galimybę leisti vykdyti valstybės tarnautojų mokymą tik valstybės įsteigtoms įstaigoms²⁵.

Tačiau statistika rodo, kad ne visos užregistruotos įstaigos teikia mokymo paslaugas valstybės tarnautojams. Iki šiol nebuvo mechanizmo, kaip tokias „formalias“ kvalifikacijos tobulinimo įstaigas išbraukti iš Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašo. Todėl Valstybės tarnybos departamentas parengė naują Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos aprašą, kuri 2008 metais patvirtino Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministras. Šiame apraše nustatyta, kad mokymo įstaiga bus išbraukta iš Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašo, jeigu per dvejus metus nevykdė valstybės tarnautojų mokymų ir (arba) nepateikė veiklos ataskaitos. Taip pat šiame teisės akte yra sugriežtinta ir patekimo į minėtą sąrašą tvarka. Siekiant, kad valstybės tarnautojus mokytų tik įstaigos, turinčios patirties mokymo srityje, be visų kitų reikalavimų yra nustatyta būtina sąlyga –

²⁴ LR VR ministro 2008.04.03 įsakymas Nr.IV-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“, VŽ, 2008.04.12, Nr. 42-1583

²⁵ Šarmavičius O. Mokymų strategija: kuriama mokymo koordinavimo taryba // Personalo vadyba. 2008, Nr.6

turėti švietimo veiklos patirties, t.y. per metus būti surengus ne mažiau kaip 200 akademiųjų valandų mokymo renginių, kuriuose būtų dalyvavę ne mažiau kaip 100 asmenų.²⁶ Mokant valstybės tarnautojus būtina užtikrinti mokymo kokybę, o tai geriausiai padaryti gali tik tos mokymo įstaigos, kurios turi darbo patirties, kvalifikuotus dėstytojus, gerą materialinę bazę.

Atsižvelgiant į tai, kad valstybės tarnautojų mokymo organizavimo teisinis reglamentavimas yra gana sudėtingas, šiuo metu yra rengiamas ir Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklių pakeitimo projektas, kuriame yra numatyta atsisakyti perteklinių procedūrų, neturinčių įtakos valstybės tarnautojų mokymo kokybei.²⁷ Kaip teigia Valstybės tarnybos departamento žmoniškųjų išteklių vystymo skyriaus Mokymo poskyrio vyriausioji specialistė D. Janulevičienė, kai kurios procedūros (pvz., ateinančių metų mokymo planų projektų derinimas bei tikslinimas) reikalauja didelių tiek personalo administravimo tarnybų, tiek įstaigų, vertinančių mokymo planų projektus, laiko sąnaudų, todėl šią procedūrą tikslinga supaprastinti. Taip pat valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų patogumui ataskaitas apie valstybės tarnautojų mokymą bei mokymo planus Valstybės tarnybos departamentui reikės pateikti tik per Valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą (VATIS), atsisakant minėtų dokumentų popierinių variantų.

Dar viena Valstybės tarnybos valdymo informacinės sistemos (VATIS) funkcija suteikia mokymo paslaugas teikiančioms įstaigoms galimybę reklamuoti jų įstaigų teikiamas paslaugas. Ši VATIS teikiama galimybė naudinga ne tik kvalifikacijos tobulinimo įstaigoms. Nuo šiol valstybės tarnautojai galės vienoje vietoje matyti visas valstybės tarnautojams skirtas mokymo programas, turės galimybę rašyti komentarus apie išklaustytus mokymus, pakomentuoti mokymo renginius, o personalo administravimo tarnybų darbas, planuojant institucijos tarnautojų mokymus, taps paprastesnis. Iki šiol Valstybės tarnybos departamento interneto svetainėje buvo galima susipažinti su Valstybės tarnybos departamento patvirtintomis valstybės tarnautojų mokymo programomis. Tačiau didžiąją dalį mokymo programų valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos tvirtina pačios, savo nustatyta tvarka ir duomenų apie jas departamento svetainėje nėra. Nauja VATIS Kvalifikacijos tobulinimo įstaigų posistemė ir buvo sukurta siekiant sutelkti valstybės tarnautojams visą informaciją apie mokymus vienoje vietoje.²⁸

Valstybės tarnybos departamentas, koordinuodamas valstybės tarnautojų mokymą ir siekdamas užtikrinti gerą mokymo kokybę ir ateityje, esant poreikiui ir keičiantis valstybės

²⁶ LR VR ministro 2008.04.03 įsakymas Nr.IV-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“, VŽ, 2008.04.12, Nr. 42-1583

²⁷ Janulevičienė D. Valstybės tarnautojų mokymo reglamentavimo naujovės // Valstybės tarnybos aktualijos. 2008, Nr.14

²⁸ <http://www.vtd.lt/index.php?1094870247>; prisijungimo laikas 2008.10.15, 14:00.

tarnybos aktualijoms, ir toliau žada inicijuoti teisės aktų, reglamentuojančių valstybės tarnautojų mokymą, pakeitimus ir supaprastinimą.²⁹

Valstybės ir savivaldybių biudžetų lėšos, skirtos valstybės tarnautojams mokyti, pirmiausia naudojamos prioritetinėms valstybės tarnautojų mokymo grupėms. Valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas valstybės tarnautojų mokymas numatomas institucijų strateginiuose planuose ir fiksuojamas išlaidų sąmatose, kurios kasmet teikiamos Finansų ministerijai.

2007 metais valstybės tarnautojų mokymui buvo skirta apie 11,7 mln. Lt, t.y. 1,7 proc. valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų metinių asignavimų. Lyginant su 2005 m. ir 2006 m., šis rodiklis vidutiniškai išaugo 0,5 proc. Pažymėtina, kad ne visose valstybės ir savivaldybių įstaigose ir institucijose valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos viršijo Valstybės tarnybos įstatyme nustatytą minimalią 1 proc. ribą. Kaip ir ankstesniais metais, pastebimi skirtumai tarp centrinio, teritorinio ir vietos savivaldos lygmens institucijų: ministerijos valstybės tarnautojų mokymui skyrė vidutiniškai 1,4 proc. įstaigos darbo užmokesčio nustatytų asignavimų, apskritys tik 0,9 proc., o savivaldybės – 1,2 proc. Vieno valstybės tarnautojo mokymui 2007 metais vidutiniškai buvo skirta 449 Lt., t.y. 1,72 proc. nuo darbo užmokesčiui nustatytų metinių asignavimų. Taip pat reikia atkreipti dėmesį į tai, kad valstybės tarnautojų mokymas buvo finansuojamas ne tik iš biudžeto, bet ir kitomis – įvairių programų bei struktūrinių fondų – lėšomis.³⁰

Pastaraisiais metais valstybės tarnautojų mokymo rinka ypač suaktyvėjusi. Tai lemia keletas priežasčių. Visu pirma, ES finansuojami projektai, kurių metų valstybės tarnautojai dažniausiai mokosi užsienio kalbų, kompiuterinio raštingumo, išklauso įvadinio mokymo bendrąsias programas bei dalyvauja programose, kurios yra susijusios su Europos Sąjungos institucijų veikla.

2. 2. Valstybės tarnautojų mokymo programos

2007 metais 55 proc. valstybės tarnautojų dalyvavo skirtingose mokymo programose. Valstybės tarnautojų mokymo ataskaitų duomenimis, 2007 m. vienas valstybės tarnautojas vidutiniškai dalyvavo 3 mokymo renginiuose, todėl mokymo dalyvių skaičius yra tris kartus didesnis negu mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius.

²⁹ Janulevičienė D. Valstybės tarnautojų mokymo reglamentavimo naujovės // Valstybės tarnybos aktualijos. 2008, Nr. 14

³⁰ Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2007 metais ataskaita. Vilnius: VTD prie VRM, 2008, P. 57 - 58

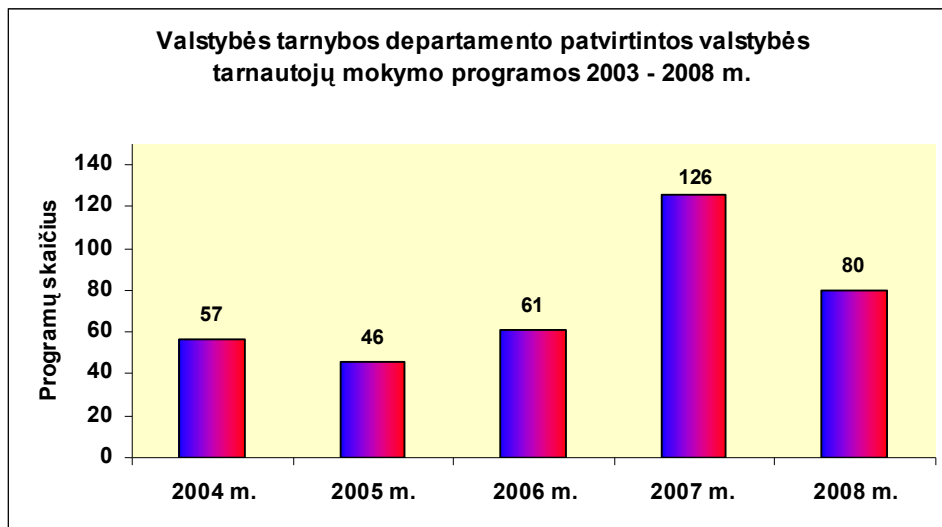
Valstybės tarnautojas turi būti labai kompetentingas daugelyje sričių, todėl jo tobulinimui ir mokymui reikia tam tikrų sričių studijų programų, kurias gali pasiūlyti įvairias sferas praktikuojančios mokymo įstaigos. Valstybės tarnautojų mokymo rūšys susietos su specialiomis profesinėmis žiniomis, įgūdžiais bei gebėjimais, kuriuos valstybės tarnautojas turi, gali įgyti ar tobulinti.

Valstybės tarnautojų mokymo programos rengiamos pagal Vidaus reikalų ministro nustatytus mokymo programų turinio reikalavimus. 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. Jis atsakingas už horizontalųjį valstybės tarnautojų mokymą, t.y. įgūdžių ir gebėjimų, privalomų visiems to paties lygio arba tos pačios pareigybės tarnautojams, ugdymą. Tai apima tęstinio ir įvadinio mokymo programų rengimą, metodinę paramą įvairių lygių valdymo institucijoms, viešojo administravimo teorinių žinių ir praktinių įgūdžių sklaidą. Kitas mokymo programos rengia ir pagal jas valstybės tarnautojus moko Vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintos valstybės tarnautojų mokymo įstaigos.

Valstybės tarnautojų mokymo sistema turi labai specializuotos sistemos bruožų, o sistemos mokymo ir lavinimo paslaugas teikiantys dalyviai konkuruoja dėl paslaugų teikimo valstybės institucijų ir įstaigų tarnautojams. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos rengia valstybės tarnautojų mokymo programas, kurias vertina ir tvirtina Valstybės tarnybos departamentas, tačiau tvirtinamos tik tos programos, kurių trukmė yra ne mažiau nei 8 akademinės valandos³¹. Valstybės tarnybos departamento tinklalapyje yra nuolat skelbiamos patvirtintos mokymo programos. Stebint programų skaičiaus dinamiką per pastaruosius ketverius metus, galima pastebėti, kad jų skaičius ir įvairovė sparčiai auga.

Kaip matome 4 paveiksle 2004 metais buvo patvirtintos 57 valstybės tarnautojų mokymo programos, 2005 m. – tik 46, tačiau nuo 2006 m. programų skaičius šiek tiek padidėja, o 2007 m. programų skaičius išauga iki 126. Taigi, 2007 m. patvirtinta du kartus daugiau mokymo programų nei 2006 m. Toks patvirtintų programų skaičiaus augimas leidžia daryti prielaidą, kad didėjo valstybės tarnautojų poreikis tobulinti administracinius gebėjimus daugelyje sričių, susijusių su įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu bei naujai patvirtintų mokymo paslaugas teikiančių įstaigų skaičiaus augimas. 2008 metais buvo patvirtinta tik 80 programų (šiais metais ženkliai padidėjo trumpų programų skaičius); iš viso iki šios dienos yra užregistruota daugiau nei 450 įvairių mokymo programų.

³¹ LR VR ministro 2006.05.19.įsakymas Nr.IV-190 „Dėl Vidaus reikalų ministro 2002.07.11 įsakymo Nr. 339 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“ pakeitimo“, VŽ, 2006.05.27, Nr.60-2144



4 pav. Valstybės tarnautojų mokymo programų skaičius

Taip pat kasmet valstybės tarnautojai aktyviai dalyvauja trumpose (iki 8 akademiųjų valandų) mokymo programose, jų skaičius sudaro 60 – 70 proc. visų vykdomų mokymo programų. Šiuo metu tokios programos darosi vis populiarsnės. Manytina, kad tokia situacija susiklosto dėl keleto priežasčių: dėl didelio darbo krūvio trūksta laiko dalyvauti ilgesniuose mokymuose; kai kurios aktualios temos yra nedidelės apimties; didesnė trumpų paslaugų pasiūlos įvairovė, kadangi tokių mokymo programų tvirtinimo procedūra yra mažiau sudėtinga.

Valstybės tarnautojams keliami įvairūs reikalavimai. Jie turi sugebėti analizuoti aplinką, suvokti organizaciją, jos atskiras struktūras, jų funkcijas, gebėti taikyti įvairius darbo metodus, dirbti komandoje, mokėti spręsti konfliktus, laiku priimti kokybiškus sprendimus, racionaliai disponuoti ištekliais ir kt. Kintanti socialinė, ekonominė ar politinė aplinka plečia valstybės tarnautojų kvalifikacijos reikalavimų apimtį. Didėjantys profesiniai reikalavimai turi skatinti valstybės tarnautojus nuolat kelti kvalifikaciją, sugebėti savarankiškai, kokybiškai ir kūrybiškai veikti tam tikroje aplinkoje, atitinkančioje to meto pokyčius.³² Tai lemia, kad mokymosi poreikiai kinta ir atsiranda naujos, nustojamos vykdyti tapusios nebeaktualiomis programos. Pagal Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje nustatytus prioritetinius mokymo tikslus pastaruosiu metu valstybės tarnautojai daugiausia ugdė gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybės institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu. Populiarios yra mokymo programos susijusios su projektų valdymu, viešaisiais pirkimais, o programų susijusių su Europos Sąjungos institucijų struktūra populiarumas jau mažėja, nes dauguma valstybės tarnautojų yra dalyvavę tokiose mokymuose 2004 -2006 m. Atkreiptinas dėmesys, kad per

³² Domarkas V. Valstybės tarnautojų profesinis rengimas ir kvalifikacijos tobulinimas // Masiulis K., Krupavičius A. Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Kolektyvinė monografija. VTD prie VRM. Vilnius, 2007, P.151-152

paskutiniuosius dvejus metus, kitaip nei 2005 – 2006 m., paklausesni buvo ne užsienio kalbų, bet kompiuterinio raštingumo mokymai. Manytina, kad dauguma valstybės tarnautojų jau yra pakankamai gerai išmokę užsienio kalbų, o tobulėjant informacinėms technologijoms, atsirandant naujiems reikalavimams, didėja ir poreikis tobulinti kompiuterinį raštingumą.

Valstybės tarnautojų mokymo prioritetai Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje yra ir profesinės etikos, ir korupcijos prevencijos mokymas, ir žemesnės nei 18 kategorijos įstaigų vadovų mokymas. 2008 metais daugiau dėmesio buvo skiriama valstybės tarnautojų dalyvaujančių Europos Sąjungos sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, besirengiančių pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais, mokymui bei visų lygių valstybės tarnautojų gebėjimų administruoti Europos Sąjungos struktūrinę paramą tobulinimui, nes šiuo metu tai yra vieni aktualiausių mokymų valstybės valdymo aspektu. Dalyvavimas ES sprendimų priėmimo procese ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimas sudaro galimybes Lietuvos valstybės tarnautojams perimti gerą patirtį. Daugiau nei 800 valstybės tarnautojų paskirta dalyvauti įvairiose ET Tarybos ir Europos komisijos darbo grupėse ir komitetuose, todėl tokio pobūdžio mokymai yra ypač svarbus dabartiniu metu³³.

2. 3. Valstybės tarnautojų mokymo problemos

Viešasis administravimas suvokiamas kaip viešas procesas, kurį piliečiai gali paveikti viešai kontroliuodami ir vertindami valstybės institucijų veiklą, o centrinės valdžios įgaliojimų perdavimas regioninėms grandims ir vietos savivaldai sudaro galimybes piliečiams dalyvauti priimant vietinių administracinių institucijų sprendimus. Lietuvoje yra sukurtas teisinis pagrindas, kuris padeda demokratizuoti valstybės institucijų veiklą, t.y. nukreipti jas spręsti visuomenės, atskirų jos grupių, bendruomenių ar atskirų jos narių problemas pagal nustatytas ir visuomenės pripažintas taisykles. Tačiau nuolatinės politinių ir ekonominių procesų permainos vyksta ir dabar. Valstybės tarnautojai nuolat susiduria su naujais reikalavimais, pokyčiais bei dalyvauja naujų valstybės valdymo elementų kūrimu, kurie susiję su Europos teisės inkorporavimu į Lietuvos teisės sistemą, integracijos procesais bei naujų šalies valdymo poreikių atsiradimu. Tačiau viešųjų institucijų personalo sistemoje egzistuoja keletas esminių problemų, kurios didele dalimi lemia dažnai išsakomą kritiką dėl įvairiausių viešojo sektoriaus trūkumų. Svarbiausios yra šios problemos: motyvacijos siekti rezultatyvumo stygius, valstybės tarnautojo

³³ Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2007 metais ataskaita. Vilnius: VTD prie VRM, 2008, P. 59

statusas, galimybių tobulėti ir kelti kvalifikaciją stoka, netobulos darbuotojų skatinimo ir atlygio už darbą sistemos.³⁴

Apie valstybės valdymo kokybę žmonės dažniausiai sprendžia iš to, kaip veiksmingai jie aptarnaujami valstybės institucijose ir kaip racionaliai ten yra tvarkomi jų reikalai. Mūsų narystė Europos Sąjungoje daro didelę įtaką visuomenės požiūriui į valstybės tarnybą, kelia vis naujus reikalavimus valstybės tarnautojams. Stebima tendencija turėti greičiau reaguojančią ir pokyčius, profesionalią ir pigiai kainuojančią administraciją.³⁵

Darbas valstybės tarnyboje reikalauja ne tik specifinės kvalifikacijos, bet daug kitų kompetencijų. Visuomenės socialinės, politinės ar ekonominės kaitos sąlygomis veikiančių valstybės tarnautojų kompetentingumas neišivaizduojamas be nuolatinio tobulėjimo, todėl ypatingai svarbios tampa pozityvios nuolatinio mokymosi nuostatos.³⁶ Valstybės tarnautojai turi turėti išsamių ir gilių teorinių viešojo administravimo bei politikos proceso žinių apie Europos Sąjungos ir Lietuvos institucijų veiklos principus ir procedūras, sprendimų priėmimo mechanizmus, juos lemiančius veiksnius, gebėti sieti teorines žinias ir praktinį patyrimą. Valstybės tarnautojai privalo mokėti tirti ir analizuoti aplinką, kritiškai ir refleksyviai vertinti problemas, kompleksiskai spręsti tas problemas, planuoti savo darbą remiantis institucijos strategija, vykdyti viešojo administravimo sektoriaus politiką. Informacinėje visuomenėje privalu gebėti veiksmingai taikyti informacines technologijas visų lygmenų valdymui. Išnagrinėjus literatūrą valstybės tarnybos klausimais, galima teigti, kad pagrindiniai reikalavimai šiuolaikiniam valstybės tarnautojui yra:

- Turėti aiškia savo veiklos viziją.
- Tenkinti klientų, o ne biurokratijos poreikius.
- Sugebėti organizuoti ir rinką orientuotą valdymą.
- Plėtoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir įtraukti kitus sprendžiant visuomenės problemas.

Šių savybių ugdymas reikalauja iš mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesų būti gana aukštos kokybės kad patenkinti šiuolaikinio valdymo poreikius.

Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos funkcionavimo procese susiduriama su daugybe kliūčių. Mokymo organizatoriai, kaip sistemos dalis, stengiasi

³⁴ Norbert Thom, Adrian Ritz. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004, P. 229

³⁵ Šarmavičius O. Lietuvos valstybės tarnyba – dėmesys žmogui, pagarba įstatymui // Viešasis administravimas, 2005, Nr. 2 (6)

³⁶ Valstybės tarnautojų kompetencijų plėtojimas: viešojo administravimo ir švietimo sektoriaus bendradarbiavimas (doktorantė V. Tubutienė) // Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje. Mokslo darbai. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2006, P. 74

savo veiklą atlikti kuo kokybiškiau, visu pirma orientuojantis į patį klientą, t.y. valstybės tarnautoją, tačiau jų galimybės dažnai yra apribotos įvairių veiksnių.

Valstybės tarnautojų mokymo sistema nors ir reglamentuojama įvairių teisės aktų, tačiau vis dėlto stokoja sistemiškumo ir ne visada atitinka realius valstybės aparato ir jame dirbančių žmonių poreikius. Mokymo sistema mūsų šalyje pakankamai išplėta ir finansuojama, tačiau nėra tiek efektyvi, kad įveiktų akivaizdų viešojo administravimo institucijų polinkį į biurokratizmą, kuris lemia valdininkų ir visuomenės susvetimėjimą. Šiuo metu valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema pilnai netenkina su ja siejamų strateginių Lietuvos plėtros lūkesčių. Taip pat reikia pastebėti, kad netobula įstatyminė bazė bei esamoji lavinimo tvarka stabdo ne tik mokymo, bet ir visos viešojo administravimo sistemos pažangą.³⁷ Žinių visuomenė remiasi besimokančios organizacijos modeliu, kurioje personalo mokymasis nėra fragmentiškas arba spontaniškas, kaip kartais pasitaiko mūsų institucijose, o strateginės reikšmės, sutelktas procesas.

Pasak E. Chlivicko valstybės tarnautojų mokymo problemos skirstomos į valstybinio, institucinio ir mokymą vykdančių įstaigų lygmens problemas. E. Chlivickas išskiria tokias valstybės tarnautojų mokymo valstybinio lygmens problemas:

- Nėra ilgalaikės valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos ugdymo politikos.
- Neaiškios prioritetinės valstybės tarnautojų grupės, kurias reikėtų mokyti per artimiausius 3-5 metus.
- Menkas valstybės tarnautojų prestižas.
- Nenustatytas mokymo sistemos dalyvių tarpusavio santykis ir atsakomybė valstybės mastu už visos sistemos funkcionavimo patikimumą.
- Nepakankamas personalo tarnybų potencialas mokymo uždaviniams įgyvendinti (poreikiams nustatyti, mokymui planuoti, įvertinti ir pan.).
- Neužtikrinamas mokymo sistemos adekvatumas valstybės tarnautojų veiklai.
- Nėra valstybės tarnautojų žinių atnaujinimo ir vertinimo sistemos ryšio su karjeros planavimu ir darbo apmokėjimu.³⁸
- Valstybės mastu niekas tinkamai nekontroliuoja mokymo kokybės.

Mokymo poreikiui nustatymui mūsų šalies valstybės tarnautojams dažnai apsiribojama valstybės tarnautojų pageidaujamų mokymų apibendrinimu. Dažnai valstybės tarnautojai savo poreikius formuluoja subjektyviai ir pasirenka tik jiems pageidaujamas bei žinomas mokymo

³⁷ Chlivickas E. Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai // Viešojo administravimo efektyvumas. Monografija. Kaunas: Technologija, 2007, P. 162

³⁸ Ten pat, P. 169-170

institucijas. Tačiau šie valstybės tarnautojų pageidavimai ne visada susiję su jų vykdomomis funkcijomis ir dar rečiau – su institucijos tikslais, uždaviniais ir strategija. Valstybės tarnautojų pasirinkimą dažnai riboja mokymo institucijų programų pasiūla, neigiamai veikia bendrosios mokymo tendencijos, jų profesinis išsilavinimas, dažnai visiškai nesusiję su tarnautojo veikla. Kaip pavyzdį galima paminėti, kad tikrai aktualu daugiau tobulinti kvalifikaciją informacinių technologijų srityje, bet valstybės tarnautojų mokymai dažnai apsiriboja labai bendra, elementaria kompiuterinio raštingumo ECDL standartine programa.

Mokymo procese pirmiausia reikėtų teisingai įvertinti valstybės tarnautojų poreikius. Pagal poreikį reiktų rinktis mokymų pobūdį, pernelyg dažnai mokymų turinys pasirenkamas dėl klaidingų prielaidų: tradicijų, imitavimo, mokymo programų dalyvių interesų, dėstytojų interesų, patogaus tvarkaraščio ir pan.³⁹

Valstybės tarnautojų mokymas turėtų atitikti institucijos viziją ir siekiamus tikslus. To užtikrinimui nepakanka dabar dažnai praktikuojamo mokymo poreikio formavimo metodo. Valstybės ir savivaldybių institucijose turėtų būti sukurta tokia mokymo poreikių formulavimo sistema, kuri suderintų „iš apačios į viršų“ ir „iš viršaus į apačią“ metodus. Kiekvieno valstybės tarnautojo individualus mokymo poreikis („iš apačios į viršų“ metodas) gerai atspindėtų asmeninio mokymosi ir tobulinimosi poreikį ir su tuo metu atliekamomis tarnautojo funkcijomis susijusį profesinės kvalifikacijos tobulinimo poreikį. Tačiau reikia pastebėti, kad šis metodas ne visada atspindi visus mokymosi poreikius, kurie tiesiogiai susiję su būsimais valstybės tarnautojo padalinio arba visos institucijos veiklos gerinimu. Todėl pageidautina, kad identifikuojant bei formuojant mokymosi poreikius dalyvautų visų lygių vadovai – ministerijų ir departamentų direktoriai, skyrių bei institucijų vadovai. Mokymo poreikių identifikavimas turėtų vykti kartu su institucijų strateginių veiklos planų rengimu, o formuojant tuos poreikius dalyvautų ir institucijų strateginio planavimo grupių atstovai. Šios grupės jungia institucijų misijos vykdymo, strateginių tikslų ir įvairių programų rengimą, todėl jos geriausiai numato institucijos uždavinius artimiausiu laikotarpiu ir gali tiksliai suformuluoti būtinų mokymų kryptį institucijos strateginiams tikslams pasiekti. Viešojo, tame tarpe ir valstybinio, sektoriaus institucijos turi nuolat skatinti mokytis savo personalą ir, pirmiausia, visų lygių vadovus, kad jie galėtų laiku ir sėkmingai inicijuoti teigiamus institucijų veiklos pokyčius.⁴⁰ Įvairių lygmenų struktūrinių padalinių vadovai žino kokia kryptimi vykdoma institucijos veikla, todėl gali aiškiai suformuluoti naujus savo padalinių uždavinius bei numatyti būtinus mokymus jiems pasiekti. Taip pat kasmetinio vertinimo metu

³⁹ Ellen Doree Rosen. Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas. Sąvokos ir praktika. Vilnius: Knygiai, 2007, P 159

⁴⁰ Paul Joyce. Strategy in the public sector. A Guide to Efektyve Change Management. John Wiley & Sons, LTD, 2000, P. 146

turėtų būti derinami institucijos ir valstybės tarnautojo interesai dėl būsimos veiklos pobūdžio ir mokymosi poreikių. Jei institucijos veiklos neplanuojama žymiai keisti, identifikuojant poreikius turėtų dominuoti „iš apačios į viršų“ metodas, o jeigu veiklą numatoma keisti radikaliai turėtų būti taikomas „iš viršaus į apačią“ metodas.

Valstybės tarnautojų mokymo įstaigų veikla šiuo metu tikrai yra pakankamai sėkminga, bet reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kaip sistemingai tos įstaigos funkcionuoja ir koks jų tiesioginis ryšys su kitomis mokslo ir studijų įstaigomis. Jeigu aukštosiose mokyklose prioritetiniais veiksniais laikomi profesinis mokymas ir asmenybės ugdymas, tai specializuotose mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimosi įstaigose turėtų būti visiškai kitas požiūris į kvalifikacijos ugdymo proceso turinį. Mokymo planai turi būti sudaromi tik po to, kai yra nustatomos realios problemos, o visas tobulinimosi procesas turi būti orientuotas į tų problemų sprendimą. Mokymo programos turi būti formuojamos adekvačiai problemų bei jų pasekmių prognozavimo rezultatams. Mokymo planai turėtų būti formuojami tik po to, kai yra nustatomos realios problemos ir visas mokymo procesas turėtų būti nukreiptas į realių problemų sprendimą, tuo pat metu išryškinant problemų hierarchiją.

Praktika rodo, kad valstybės ir savivaldybių institucijų mokymo planai dar netapo valstybės tarnautojų kasmetinio vertinimo bei jų poreikių nustatymo ir mokymų koordinavimo dalimi. Sudarant privalomus (pagal galiojančius teisės aktus) valstybės tarnautojų mokymo planus, ne visada atsižvelgiama į strateginiams įstaigos tikslams įgyvendinti būtinus poreikius. Mokymų organizavimo ir planavimo metodai mažai kinta: stichiškas paraiškų pateikimas mokymo įstaigoms ir ataskaita, kurioje dažniausiai pateikiama apibendrinta informacija ir statistiniai duomenys apie įvykusius mokymus ir jų dalyvius. Tokiose ataskaitose paprastai trūksta mokymo efektyvumo įvertinimo pagal pasirinktus kriterijus, darbo laiko sąnaudų ir mokymui naudotų išteklių vertinimo analizių. Valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose dar nėra valstybės tarnautojų mokymo informacinės sistemos, kuri galėtų ne tik kaupti duomenis apie mokymo poreikius, bet ir įvertinti mokymo efektyvumą.⁴¹

Valstybės tarnautojų mokymo sistemoje veikia nemažai mokymo paslaugas teikiančių subjektų. Jie siūlo didelį skaičių įvairių valstybės tarnautojų mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimosi programų, tačiau naujų programų atsiradimas ir papildomų lėšų į jų kūrimą investavimas ne visada būna efektyvus veiksnys bendrai mokymo kokybei gerinti. Mokymo programų efektyvumas galėtų ženkliai padidėti ne investuojant papildomas lėšas, o pačias programas geriau administruojant. Būtent vadybos principų stoka yra pati silpniausia grandis visoje valstybės tarnautojų mokymo sistemoje, kurią reikia stiprinti siekiant našiau panaudoti

⁴¹ Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. Žmoniškieji santykiai. Kaunas, Technologija, 1999, P. 80 -81

esamus išteklius. Tokią išvadą daro prof. J. Lakis ir B. Česnulevičienė, kurie jau ne vienerius metus dalyvauja valstybės tarnautojų mokymo programose.⁴²

Viena iš efektyvaus valstybės tarnautojų lavinimo kliūčių yra nepakankamas valstybės institucijų ir įstaigų personalo sistemos pajėgumas. Dažnai personalo padaliniai atlieka tik personalo atrankos, konkursų organizavimo, priėmimo į valstybės tarnybą ir atleidimo funkcijas, tarnautojų mokymui beveik neskiriama dėmesio. Dažnai veikla susijusi su valstybės tarnautojų mokymu apsiriboja mokymo planų sudarymu ir ataskaitų pateikimu. Tikrai ne visose institucijose personalo tarnybos vykdo valstybės tarnautojų mokymo poreikio analizės, mokymo proceso koordinavimo bei karjeros planavimo funkcijas. Nereikia pamiršti, kad dažnai personalo tarnybų darbuotojų tiesiog nepakanka tokioms funkcijoms vykdyti. Didesnėse centrinės valdžios institucijose yra įsteigti personalo skyriai ar net specialūs departamentai, bet yra ir tokių įstaigų (pvz., vietos savivaldos lygmenyje), kuriose personalo skyrių išvis nėra. Jų funkcijas atlieka juridiniai, bendrieji skyriai, o kartais personalo valdymo funkcija paskirta vienam tarnautojui ir jis yra fiziškai nepajėgus atlikti visų reikiamų funkcijų. Ne visos veikiančios valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos gali tinkamai valdyti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso, o kai kurios net negali tinkamai šių procesų administruoti. Taigi galima teigti, kad dabartinis valstybės tarnautojų lavinimas yra ekstensyvaus pobūdžio, dažnai pagrįstas tik asmenine motyvacija, kuri ne visada sutampa su institucijos interesais.

Negalima pamiršti ir finansinio aspekto, nes mokymasis glaudžiai susijęs su finansiniais ištekliais. Ne visos institucijos gali skirti pageidaujama lėšų kiekį valstybės tarnautojų mokymui. Atsižvelgiant į teisės aktų nustatytą įvadinio mokymo tvarką, 18 - 20 kategorijos valstybės tarnautojų mokymo reikalavimus bei prioritėtines tarnautojų mokymo grupes, institucijos biudžetas tikrai ne visada pajėgus patenkinti visų tarnautojų poreikius ar pačios institucijos siekiamus strateginius tikslus susijusius būtent su kvalifikacijos kėlimu.

Valstybės tarnautojų, kaip ir kitų sričių specialistų, profesionalumą lemia specialusis pasirengimas ir įgūdžiai, būtini kokybiškai atlikti tam tikros srities darbą. Viename iš savo darbų K. Masiulis teigia, kad „... valstybės tarnautojai neturi aiškių kompetencijos tobulinimo siekių, kurie sustingusioje ir nesivystančioje administracinėje sistemoje net ir negali iš niekur atsirasti. Kurioje iš viešojo administravimo institucijų darbuotojas žino bent apytiksles savo karjeros galimybes ir pagal jas gali tikslingai planuoti kompetencijos tobulinimą? Stokojant subjektyvių mokymosi pastangų ir ketinimų, imtų buksuoti bet kokia, net ir labai tobula kvalifikavimo

⁴² Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos // Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr. 2

sistema. O esamoji net ir nesistengia slėpti, kad nelabai orientuojasi į institucinius ir asmenybės kaitos tikslus.“⁴³

K. Masiulio 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 tikrai 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.“⁴⁴ Tačiau, pasak profesoriaus, reikia viešosios tarnybos sistemos transformacijos į personalo vadybos sistemą su atvira personalo konkurencija ir subjektyviai pasireiškiančiu, natūraliu kompetencijos palaikymo 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 tarnautojai ir suprasti jų asmeninei kompetencijai kaitos proceso metu keliamus reikalavimus. Be to, dar reikia ir nepalyginamai didesnio finansavimo.

Profesinė kompetencija iš kiekvieno reikalauja tobulėti, veikti kaip galima geriau, efektyviau. Mokslo, technikos bei technologijų pažangos kontekste tik nuolat besidomintys naujais pasiekimais, informacija, gali tikėtis eiti koja kojon su gyvenimu. Nuolatinis profesinis tobulėjimas yra idealus valstybės tarnautojo bruožas. Siekimas tobulėti savo kompetencijos rėmuose labai svarbus ne tik tarnautojui, jo institucijai, bet ir visai bendruomenei. Darbuotojas susipažinęs ir praktikoje sugebantis taikyti naujausius mokslo bei technologijų pasiekimus gali geriau vykdyti savo įsipareigojimus visuomenei⁴⁵.

Valstybės tarnybos žmoniškųjų išteklių vystymo klausimai įgyja vis didesnę reikšmę siekiant efektyvios veiklos rezultatų. Todėl šios tarnybos žmoniškųjų išteklių vystymo uždaviniai, apimant ir valstybės tarnautojų profesinį parengimą ir jų mokymą bei kvalifikacijos tobulinimą, turėtų būti sprendžiami įvairiose valstybinio valdymo lygmenyse. Tolesnė mokymo sistemos plėtra turi būti labiau orientuota į valstybės tarnautojų mokymo kokybės tobulinimą, kuri reikalauja didesnio visų sistemos grandžių bendradarbiavimo bei geresnio koordinavimo.

⁴³ Masiulis K. Valstybės tarnybos iššūkiai: vietoj išvadų // Masiulis K., Krupavičius A. valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Kolektyvinė monografija. VTD prie VRM. Vilnius, 2007, P. 421

⁴⁴ Ten pat, P. 422

⁴⁵ Alijošiūtė A., Baršauskienė V., Barvydienė V. ir kt. Viešasis administravimas. Monografija. Kaunas: Technologija, 2003, P. 190

3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO EFEKTYVUMO TYRIMAS LIETUVOS AUTOMOBILIŲ KELIŲ DIREKCIJOJE

Šio tyrimo objektas - Lietuvos automobilių kelių direkcija prie Susisiekimo ministerijos (toliau – Direkcija). Tai yra Lietuvos Respublikos vyriausybės įsteigta įstaiga, organizuojanti bei koordinuojanti valstybinės reikšmės kelių atkūrimą, priežiūrą bei plėtrą.⁴⁶

Tyrimo tikslas – išnagrinėti valstybės tarnautojų mokymo proceso valdymą Direkcijoje, nustatyti galimas to proceso etapų problemas ir pasiūlyti jų tobulinimo būdus bendro mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso kokybei gerinti.

Tyrimo nagrinėjami Direkcijos valstybės tarnautojų mokymo sistemos elementai, jų funkcijos, vystymo veiksniai, valdymo prioritetai. Taip pat aptariami tarnautojų mokymo organizavimo ir planavimo aspektai, poreikių nustatymas. Tyrimo tikslams pasiekti, buvo naudojami kiekybinių ir kokybinių tyrimų metodai.

Tyrimui atlikti buvo naudojami: anketinė apklausa, giluminis interviu, duomenų apdorojimui ir grafiniam pavaizdavimui – Microsoft Office Excel 2003 bei statistinių duomenų apdorojimo SPSS 16 programos, duomenų analizė. Valstybės tarnautojų mokymo efektyvumo tyrimas buvo atliekamas tokiais etapais:

I etapas – literatūros analizė.

II etapas – anketinė apklausa. Siekiant nustatyti tarnautojų nuomonę apie jų mokymo organizavimą, planavimą bei galimas problemas, buvo parengta anketa. (1 priedas); mokymo valdymo institucijoje vykdymo ir su tuo susijusių dokumentų trumpa apžvalga (įvertinta mokymo proceso dinamika per pastaruosius penkerius metus).

III etapas – atliktas giluminis interviu su valstybės tarnautojų mokymus bei kvalifikacijos tobulinimą organizuojančių institucijų atstovais bei su Vidaus reikalų ministerijos atstovu.

IV etapas – atlikta gautų duomenų analizė, pateiktos išvados ir parengtos rekomendacijos.

Tyrimo anketinėje apklausoje dalyvavo 96 valstybės tarnautojai, kuriems suteikiama galimybė kelti kvalifikaciją. Respondentų imtis pakankamai didelė, ją sudaro 92,3 proc. visų Direkcijos valstybės tarnautojų. Tyrimas vyko respondentų darbo vietose. Buvo paaiškintas apklausos tikslas ir anketos užpildymo būdas, patvirtintos anonimiškumo garantijos. Laikas užpildymui nebuvo ribojamas, visos anketos buvo surinktos per 30 dienų. Anketą sudarė 23 klausimai, iš kurių 3 atviri klausimai, 3 pusiau atviri ir 17 uždarų (4 bendro pobūdžio: amžius,

⁴⁶ http://www.lra.lt/lt.php/veikla/bendra_informacija/3; (prisijungimo laikas: 2008.09.22, 15:10)

išsilavinimas, darbo stažas, užimamos pareigos). Anketos pildymo tvarka bei atsakymų žymėjimo būdai pateikiami anketos pradžioje.

Siekiant objektyvumo analizuojant gautus duomenis dar buvo atliktas giluminis interviu, kuris padėjo giliau pažvelgti į valstybės tarnautojų mokymo valdymo problemas ir pasiūlyti jų sprendimo būdus. Interviu dalyvavo valstybės tarnautojų mokymo paslaugas teikiančių įstaigų atstovai ir Vidaus reikalų ministerijos sekretorius. Interviu padėjo geriau atkleisti valstybės tarnautojų mokymo sistemos efektyvumo lygį, įvertinti paslaugas teikiančių, užsakančių ir naudojančių sistemos dalyvių nuomonę. Interviu buvo klausama kaip Lietuvoje veikia valstybės tarnautojų mokymo sistema, koks mokymų planavimas ir organizavimas, ar vykdoma sisteminga poreikių analizė, kaip inicijuojamas naujų programų kūrimas. Taip pat buvo prašoma įvertinti valstybės tarnautojų mokymo sistemos efektyvumą bei klausama, ar pati sistema veikia efektyviai ir atitinka realius valstybės aparato bei jame dirbančių valdininkų poreikius. Mokymo organizavimo institucijų atstovų buvo klausama, ką jie siūlo tobulinti valstybės tarnautojų mokymo sistemoje, ypač planavimo, organizavimo bei mokymo turinio aspektais. Tyrime dalyvavę ekspertai turi pakankamai žinių ir patirties mokymo organizavimo bei vykdymo srityse, todėl jų nuomonė svarbi ir reikšminga bei gali padėti nustatyti esamą padėti ir numatyti galimus mokymo sistemos tobulinimo veiksmus.

3. 1. Valstybės tarnautojų mokymo valdymas Lietuvos automobilių kelių direkcijoje

Lietuvos automobilių kelių direkciją prie Susisiekimo ministerijos yra valstybės biudžetinė įstaiga sudaryta iš 21 skyriaus, kur dirba viso 121 darbuotojas (2 priedas „Institucijos schema“⁴⁷). Valstybės tarnautojų skaičius – 104.

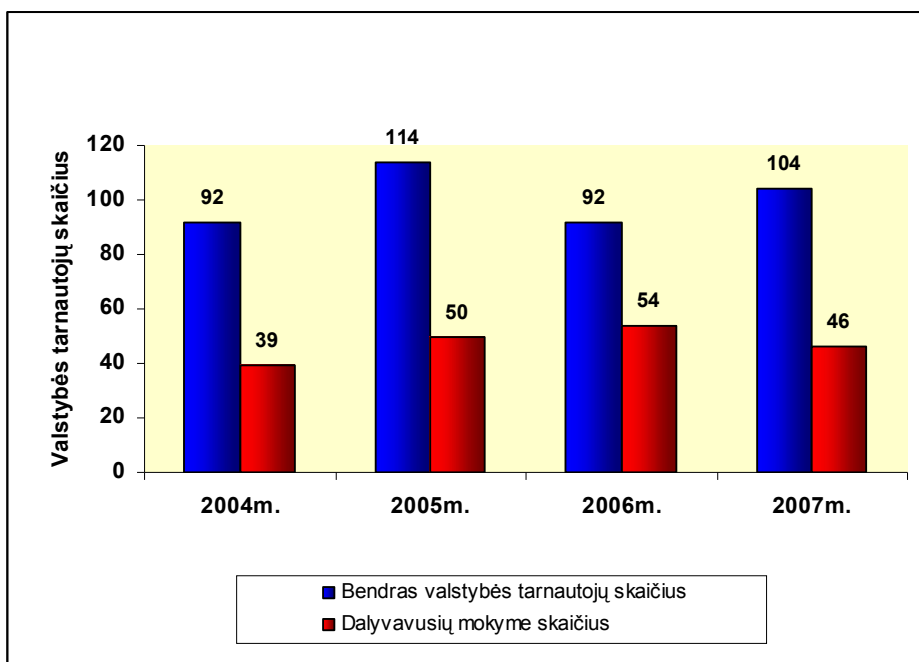
Pagal Valstybės tarnybos įstatymo nuostatas valstybės tarnautojų mokymą valstybės ir savivaldybių institucijose organizuoja ir už jį atsako valstybės tarnautojus į darbą priimančios asmenys. Dažniausiai tai įstaigų vadovai ir nuo jų priklauso personalo tarnybų vadovų pasirinkimas ir kvalifikacija bei jiems deleguotos funkcijos. Aišku, kad valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimas tiesiogiai priklauso nuo tarnautojų, atsakingų už valstybės tarnautojų mokymo organizavimą, kompetencijos bei savarankiškumo vykdant šias funkcijas. Deja, reikia pastebėti, kad tiriamoje institucijoje nėra sukurta vieninga personalo valdymo sistema. Ši sritis yra viena mažiausiai reglamentuota įstatymo ir kitų poįstatyminių teisės aktų, todėl valdymo pobūdį stipriai veikia įvairūs subjektyvūs veiksniai ir konkrečios institucijos vidinė aplinka.

⁴⁷ http://www.lra.lt/lt.php/struktura_ir_kontaktai/administracijos_struktura_schema/552; (prisijungimo laikas: 2008.06.23, 19:20)

Valstybės tarnautojų mokymo valdymą institucijoje atlieka aukščiausio lygio vadovai (Generalinis direktorius ir keturi jo pavaduotojai) bei keli valstybės tarnautojai, kuriems priskirta dalis mokymo valdymo funkcijų. Dažniausiai tokios funkcijos priskiriamos personalo tarnybai, tačiau tiriamoje institucijoje, personalo skyriuje yra tik iš vienas darbuotojas, todėl, suprantama, kad dėl laiko stokos ir darbo krūvio dydžio, jis negali tinkamai atlikti tarnautojų mokymo valdymo funkcijų pats. Dalis šių funkcijų perkelta kito skyriaus valstybės tarnautojams, t.y. tai nėra jų pagrindinė, o tik papildoma pareigybės funkcija.

Lietuvos automobilių kelių direkcija vykdydama valstybės tarnautojų mokymą vadovaujasi Valstybės tarnybos įstatymu ir kitais poįstatyminiais teisės aktais reguliuojančiais šią sritį. Direkcijoje kasmet yra sudaromi valstybės tarnautojų mokymo planai, kuriuos tvirtina Generalinis direktorius. Šie planai atitinka visus nustatytus tokiems dokumentams reikalavimus. Juose yra numatomas klausytojų skaičius, išvardinamos valstybės tarnautojų mokymo rūšys, programų pavadinimai ir trukmė, planuojamas mokymui skiriamų lėšų kiekis.

Stebint 2004 – 2008 metų valstybės tarnautojų mokyme dalyvavusių tarnautojų skaičių, galima pastebėti, kad kiekvienais metais jų skaičius nežymiai padidėja. Tačiau atsižvelgiant į bendrą institucijos valstybės tarnautojų skaičiaus pokytį, galima daryti išvadą, kad kasmet mokyme dalyvauja beveik pusė Direkcijos tarnautojų, tik 2006 m. mokyme dalyvavo didesnis, nei įprasta tarnautojų skaičius – 59% visų tarnautojų (5 pav.).

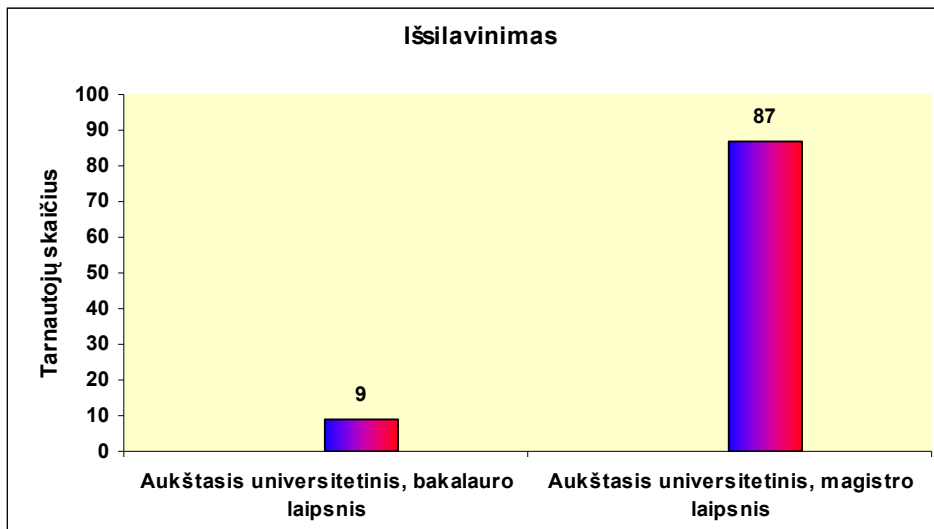


5 pav. Valstybės tarnautojų dalyvavimo mokyme dinamika 2004 – 2007 metais

Vertinant lėšų valstybės tarnautojų mokymui skirimą, galima pastebėti, kad mokymo proceso finansavimas yra stabilus, pakankamas, vykdomas pagal metų pradžioje sudaromus planus ir negali turėti neigiamos įtakos mokymo efektyvumui. Valstybės tarnautojų mokymui faktiškai panaudotos lėšos nuo 2004 metų nei karto ženkliai nesiskyrė nuo numatytų mokymo planuose skirti lėšų (3 priedas „Valstybės tarnautojų mokymui skirtų lėšų dinamika 2004 – 2008 metais“). Be to, lėšų kiekis ir jų procentinė dalis nuo įstaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui numatytų asignavimų nuolat didėja: nuo 1,21% 2004 metais iki 2,15% 2007 metais. Tokia teigiama finansinių rodyklių dinamika rodo institucijos atsakomybę ir gerą strateginio planavimo sistemos funkcionavimą šioje srityje, taip pat sąlygoja institucijos darbuotojų stabilumo pojūtį ir skatina valstybės tarnautojus aktyviau dalyvauti mokymo planavimo procese. Galima teigti, kad Direkcijos vadovybė suinteresuota investuoti į tarnautojų mokymus, nes gerai supranta tokių mokymų svarbą ir reikšmę.

3. 2. Anketinės apklausos rezultatų analizė

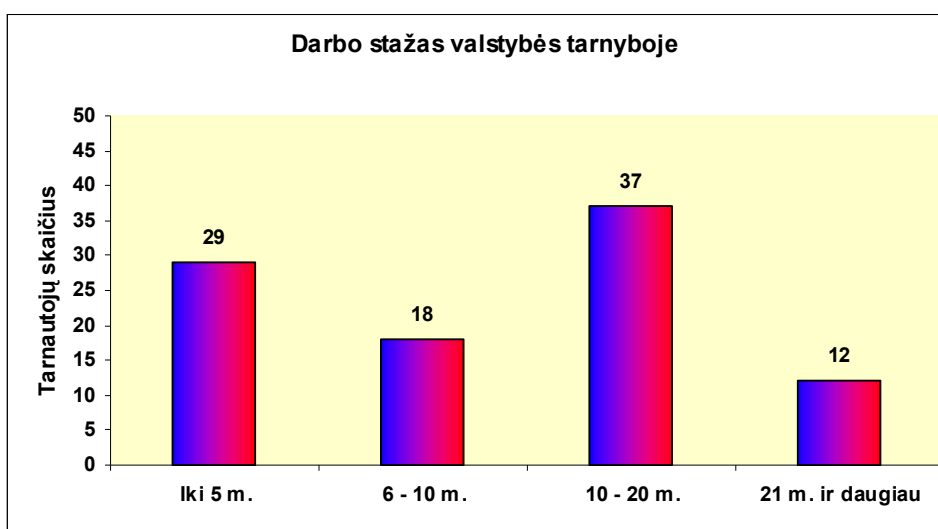
Pirmame anketos klausime respondentų buvo prašoma nurodyti savo amžių. Pasirinkti buvo galima iš keturių amžiaus grupių variantų. Įvertinus anketos duomenis, nustatyta, kad tiriamoje institucijoje nėra vienos ženkliai dominuojančios amžiaus grupės. 49% tarnautojų nurodė amžių nuo 45 iki 65 metų, 47% - nuo 25 iki 45 metų. Tai leidžia daryti prielaidą, jog Direkcijos tarnautojų priklausomybė tam tikrai amžiaus grupei negali turėti reikšmingos įtakos vertinant atskiras mokymo proceso sudėtines dalis. Antrame klausime buvo prašoma nurodyti turimo išsilavinimo lygį (6 pav.).



6 pav. Valstybės tarnautojų išsilavinimas

100 proc. visų apklausoje dalyvavusių respondentų turi aukštąjį išsilavinimą. Nei vienas apklaustųjų nepažymėjo pirmo atsakymo varianto (aukštasis neuniversitetinis, aukštesnysis). Matome, kad ženkliai dominuoja (91%) tarnautojų, turinčių magistro laipsnį, skaičius. Iš to galima daryti išvadą, kad bendras Direkcijos tarnautojų išsimokslinimo lygis yra pakankamai aukštas, o tai gali daryti teigiamą įtaką ne tik darbo kokybei, bet ir mokymo poreikių formavimui.

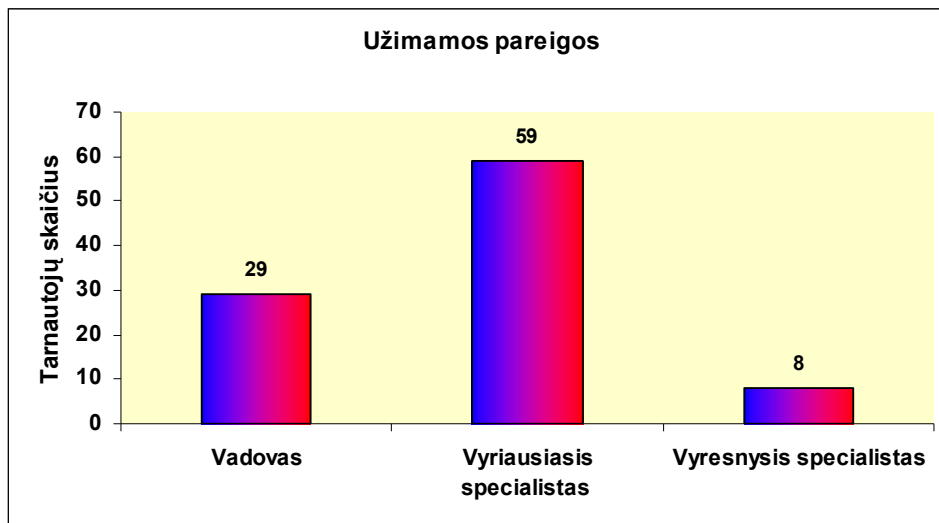
7 paveiksle matome respondentų pasiskirstymą pagal darbinio stažo valstybės tarnyboje trukmę. Matome, kad 30% respondentų dirba valstybės tarnyboje iki 5 metų, 39% - nuo 10 iki 20 metų.



7 pav. Darbo stažo valstybės tarnyboje trukmė

Ketvirtame klausime tarnautojai iš keturių atsakymo variantų galėjo pasirinkti vieną ir nurodyti savo užimamų pareigų kategoriją (8 pav.). Tačiau tarp respondentų nėra nei vieno specialisto pareigas einančio tarnautojo, o tai rodo aukštą bendrą Direkcijos lygį ir reikšmę visoje valstybės valdymo sistemos struktūroje.

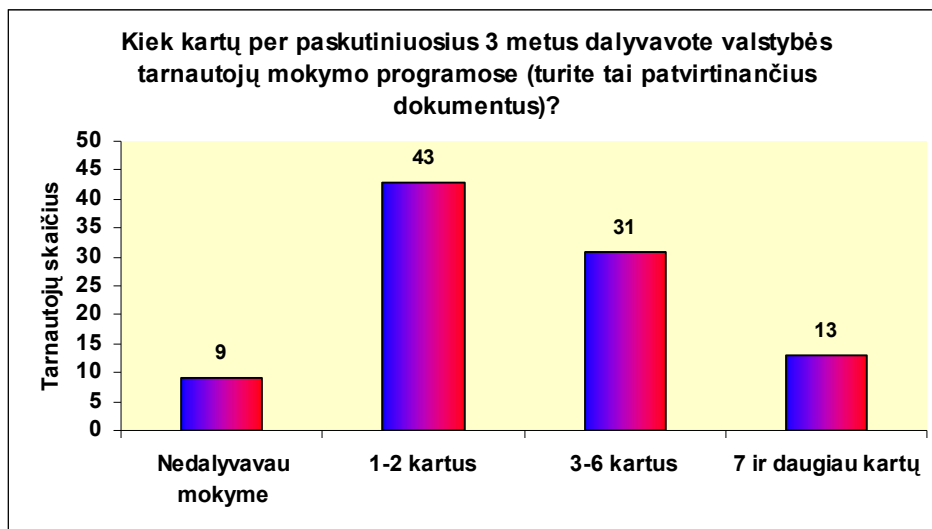
Matome, kad dominuoja tokias pareigas einančių tarnautojų skaičius, kurioms keliami aukštesni reikalavimai ir atitikimas kurioms reikalauja iš tarnautojų daugiau pastangų ir aukštesnio kvalifikacijos lygio. 30% respondentų yra įvairaus lygio vadovai, 62% užima vyriausiojo specialisto pareigas.



8 pav. Respondentų užimamos pareigos

Nepriekaištingą institucijos darbo kokybę galima užtikrinti vykdant nepertraukiamą valstybės tarnautojų mokymą, todėl tarnautojai privalo sistemingai atnaujinti žinias, tobulinti gebėjimus ir įgūdžius bei dalyvauti įvairiose konferencijose. Mokymas neturėtų baigtis vienu mokymo ciklu, o turėtų būti vykdomas periodiškai ir vis aukštesnio lygio.

Penktu klausimu buvo siekiama nustatyti dalyvavimo mokymo programose dažnumą ir tyrimo rezultatai rodo, kad bendri institucijos rodikliai gana aukšti (9 pav.).



9 pav. Dalyvavimo mokymuose dažnis

Valstybės tarnybos įstatymas reglamentuoja mokymo organizavimo tvarka, bet nenustato privalomo mokymų skaičiaus kiekvienam tarnautojui per tam tikrą laiką, įstatymo 15

straipsnyje mokymas traktuojamas kaip viena iš valstybės tarnautojų pareigų, o 16 straipsnyje nurodoma, kad valstybės tarnautojai turi teisę į mokymą.⁴⁸ Atsižvelgiant į šią, mano nuomone, įstatymo spragą, gauti rezultatai tikrai džiugina ir leidžia daryti išvadą, kad Direkcijoje labai atsakingas požiūris į mokymą ir tik 9 respondentai nedalyvavo mokyme 3 metų bėgyje ir tik vienas jų nurodė ilgesnį, nei 5 metų darbo stažą. Taigi, *galima teigti, kad nauji darbuotojai jau pirmų darbo metų bėgyje dalyvauja privalomoje įvadinio mokymo programoje, kas demonstruoja strateginį Direkcijos vadovybės požiūrį į institucijos žmogiškuosius išteklius*. Nedalyvavusių mokyme tarnautojų skaičius nėra didelis (9%) ir tai leidžia daryti išvadą, kad Direkcijoje neegzistuoja labai rimtų šios srities planavimo bei organizavimo problemų. Taip pat nereikia pamiršti, kad respondentų buvo prašoma nurodyti valstybės tarnautojų mokymo programas, kurių trukmė ne mažesnė 8 akademinėms valandoms. Sunku pasakyti kokiose trumpose (iki 8 akad. valandų) programose dalyvavo šie 9 respondentai ir negalima teigti, kad jų mokymas apskritai nevyko.

Tiriant Valstybės tarnybos įstatymo veikimą, praktikoje išryškėja mokymų skaičiaus ir dalyvavimo privalomų išklausti mokymo programose terminų problema. Kai kuriose valstybės institucijose, taip pat ir tiriamojoje, dar yra tarnautojų nedalyvavusių jokiose mokymo programose. Tik 3 nedalyvavusių mokyme respondentų darbo valstybės tarnyboje stažas yra ilgesnis nei 5 metai, bet tai nereiškia, kad šį faktą būtų galima ignoruoti. Valstybės tarnybos įstatymas ir kiti poįstatyminiai teisės aktai teisiškai nereguliuoja ir aiškiai nenustato atsakomybės ribų, nenumato konkretaus poveikio institucijos vadovui arba jo įgaliotam asmeniui, jei valstybės tarnautojams nesuteikiama įstatymo numatyta tvarka teisė į mokslą, nereglamentuotas kontrolės mechanizmas.

Reziumuojant 1, 3, 4 ir 5 klausimų rezultatus, galima nustatyti ar yra koks nors koreliacinis ryšys tarp mokymų skaičiaus, amžiaus bei bendro darbo stažo valstybės tarnyboje trukmės.

Buvo pastebėta, kad du kartus dažniau mokymuose dalyvauja tarnautojai, kurių darbo stažas valstybės tarnyboje yra nuo 6 iki 10 metų, tuo tarpu iki 5 metų dirbantys tarnautojai, dažniausiai nurodo, kad dalyvavo mokymuose tik 1 – 2 kartus per pastaruosius 3 metus. Tai yra natūralu, nes pradėjus dirbti pirmiausia reikia išmokti atlikti savo pareigas, o po to vertinti kokių žinių poreikis yra didžiausias ir planuoti savo mokymo schemą. Tuo tarpu nepastebėtą didelio koreliacinio ryšio tarp mokymų dažnio ir užimamų pareigų (koreliacijos koeficientas silpnas – 0,43), amžiaus bei išsilavinimo lygio (nereikšminga koreliacija, koeficientas – 0,27).

Kai valstybės tarnautojų karjera yra tiesiogiai susijusi su institucija, jie aktyviau domisi iškilusiomis problemomis, nori dalyvauti jų sprendime, yra suinteresuoti visos institucijos

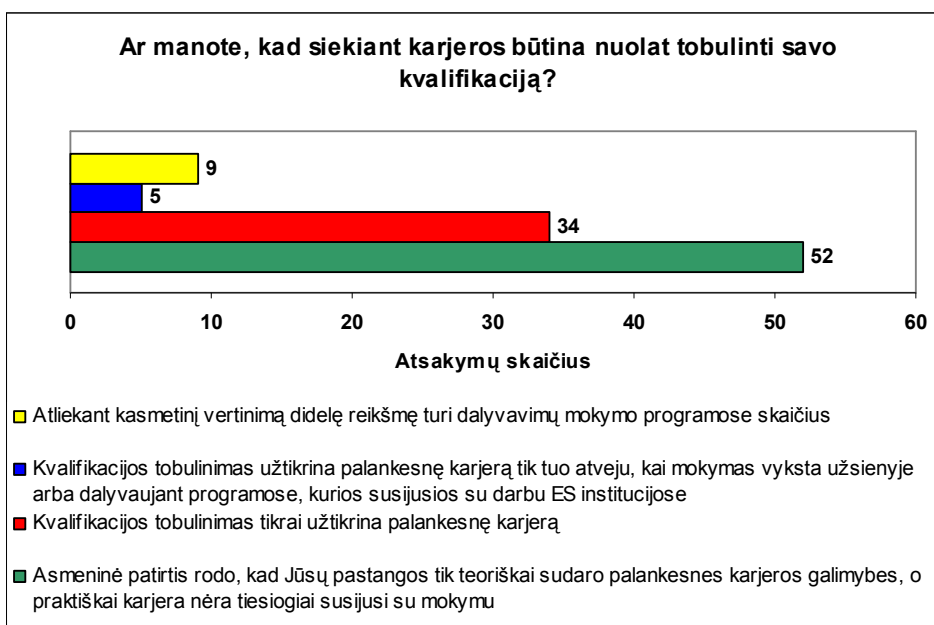
⁴⁸ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, VŽ, 2002.05.04, Nr. 45-1708

sėkme. Šiuo atveju tarnautojams patiems rūpi jų kvalifikacijos kėlimas, profesinių žinių gilinimas ir atnaujinimas, didesnis savo galimybių panaudojimas.

6 klausime (10 pav.) respondentų buvo prašoma nurodyti kokie ryšiai sieja karjerą ir kvalifikacijos kėlimą bei mokymą, kokią svarbą turi mokymas siekiant palankesnės karjeros.

Daugiau nei pusė respondentų (52 tarnautojai) atsakė, kad jų asmeninė patirtis rodo, jog karjeros galimybės nėra tiesiogiai susijusios su mokymu, o 9 tarnautojai mano, kad tik užsienyje vykdomi mokymai gali turėti poveikį karjerai. Tačiau 34 respondentai (36% apklaustųjų) nurodė, kad kvalifikacijos tobulinimas tikrai užtikrina palankesnę karjerą. Toks atsakymų pasiskirstymas leidžia teigti, kad *dalyvavimas mokyme ne visada garantuoja kilimą karjeros laiptais, kas neabejotinai mažina tarnautojų motyvaciją tobulintis.*

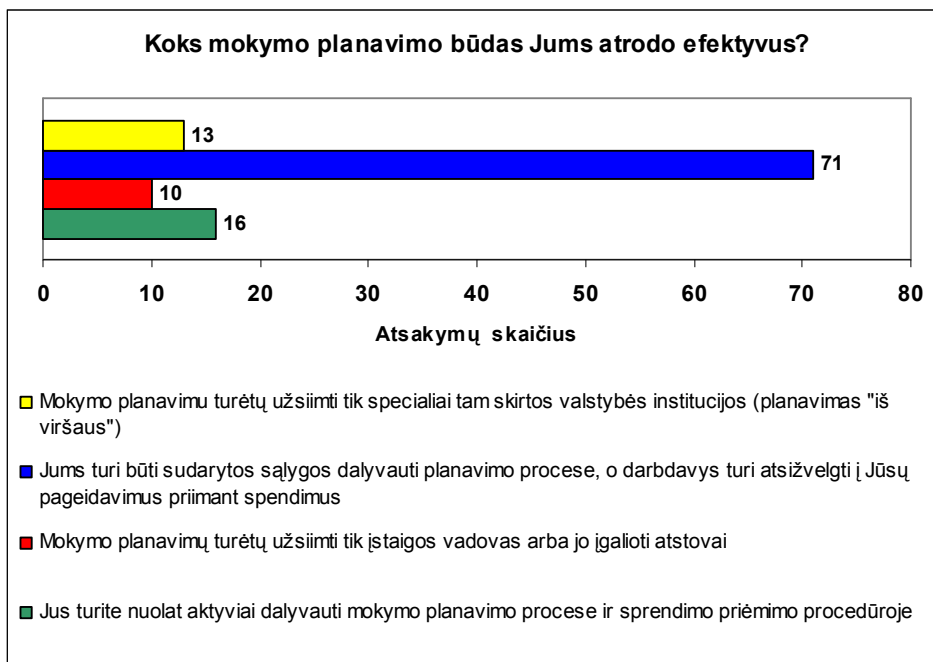
Atsakymą „atliekant kasmetinį vertinimą didelę reikšmę turi dalyvavimų mokymo programose skaičius“ pažymėjo tik 9 respondentai, o tai leidžia teigti, *kad valstybės tarnautojų mokymosi ir tobulinimosi rezultatai šiuo požiūriu nėra labai vertinami vadovybės, nors toks vertinimas yra labai svarbus formuojant mokymo poreikius bei visos mokymo sistemos efektyvumui.*



10 pav. Valstybės tarnautojų karjeros ir kvalifikacijos tobulinimo ryšiai

Žmonių išteklių planavimo ir institucijos strateginių tikslų integracija leidžia vadovams numatyti esamus ir būsimus darbuotojų mokymo poreikius, geriau įvertinti jų sugebėjimus, įgūdžius ir tobulinti skatinimo bei kompensavimo sistemas. 7 anketos klausimu - „Koks mokymo

planavimo būdas Jums atrodo efektyvus?“ – siekiama sužinoti institucijos tarnautojų norą dalyvauti jų mokymo planavimo veikloje (11 pav.).



11 pav. Mokymo planavimas

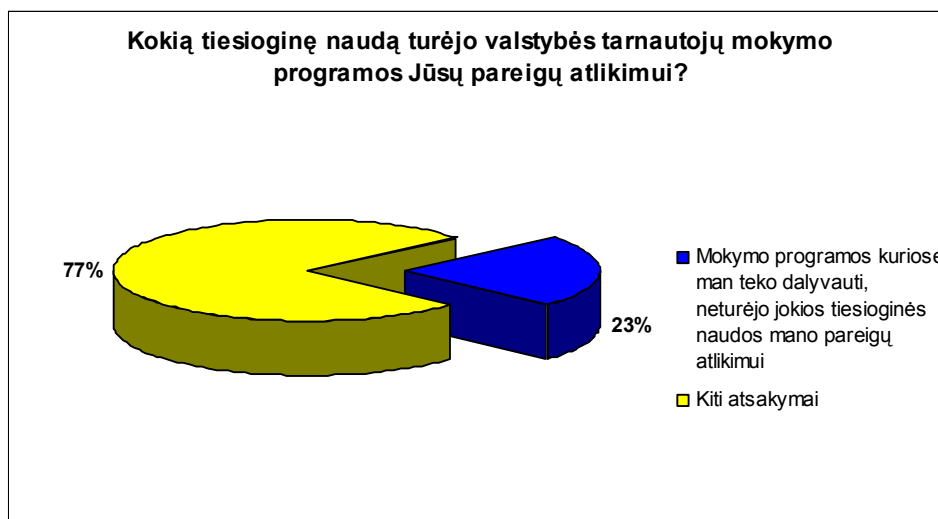
Kaip matome, atsakymai pasiskirstė taip: 71 respondentas mano, kad jiems turi būti sudarytos sąlygos dalyvauti planavimo procese, 16 respondentų nori patys nuolat aktyviai dalyvauti mokymų planavime. Tai rodo didelį tarnautojų norą dalyvauti formuojant mokymosi strategiją, turėti galimybę reikšti savo poreikius. Taip pat tai rodo, kad didžioji dauguma institucijos tarnautojų suvokia planavimo proceso svarbą, bet nori patys aktyviau dalyvauti Direkcijos mokymo planavimo mechanizme taip didinant jo efektyvumą. Iš atsakymų darytina išvada, kad Direkcijos valstybės tarnautojai turi gana aiškiai apibrėžtą poziciją šiuo klausimu ir daugelis respondentų yra tos nuomonės, kad mokymo planavimas turėtų būti abipusis (tiek vadovų, tiek pačių tarnautojų) rūpestis.

Tik nedidelė dalis respondentų nesidomi mokymų planavimo procesu ir nori, kad tuo rūpintųsi įstaigos vadovybė (10 respondentų) arba tai būtų sprendžiama aukštesniame instituciniame lygyje ir nurodymai būtų gaunami „iš viršaus“ (13 respondentų).

8 anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ar tarnautojai mano, kad mokymai naudingi, o atsakiusiųjų teigiamai, taip pat buvo prašoma išvardinti bent kelias programų temas ir nurodyti naudingumo kriterijus. Tarnautojams grįžus po įvairių mokomųjų renginių, mokymo procesas nesibaigia. Valstybės tarnautojų tobulinimas turi būti orientuotas į ateitį ir tai negali būti vienkartinį mokymų visuma. Tarnautojai įgytas žinias ir naujus įgūdžius turėtų pritaikyti

savo darbe, tik tada galima įvertinti mokymo efektyvumą ir pastebėjus rimtų trūkumų keisti planavimo strategiją.

23% respondentų (22 tarnautojai) teigė, kad tiesioginės naudos pareigų atlikimui mokymai neturėjo. Tai leidžia daryti prielaidą, kad mokymo programų pasirinkimas atliekamas nepakankamai atsižvelgiant į tarnautojų ir institucijos interesus, taip pat tam gali turėti įtakos mokymo programų kokybė ir pačių tarnautojų aukštas žinių ir kompetencijos lygis (12 pav.).



12 pav. Mokymo naudingumas

Pastebėtina, kad mokymo naudingumo darbe dažniausiai neišvėlgia tarnautojai turintys mažą darbo stažą valstybės tarnyboje (iki 5 m.). Iš 22 respondentų net 17 tik neseniai pradėjo savo valstybės tarnautojų karjerą. Tokie rezultatai gali rodyti, kad mokymai, kuriuose jiems teko dalyvauti, mažai susiję su kasdieniu pareigų atlikimu, šie mokymai yra prioritetiniai (pvz., įvadinis mokymas) tik pagal formalius reikalavimus, tačiau patys tarnautojai jų nevertina kaip aktualių ir naudingų darbe.

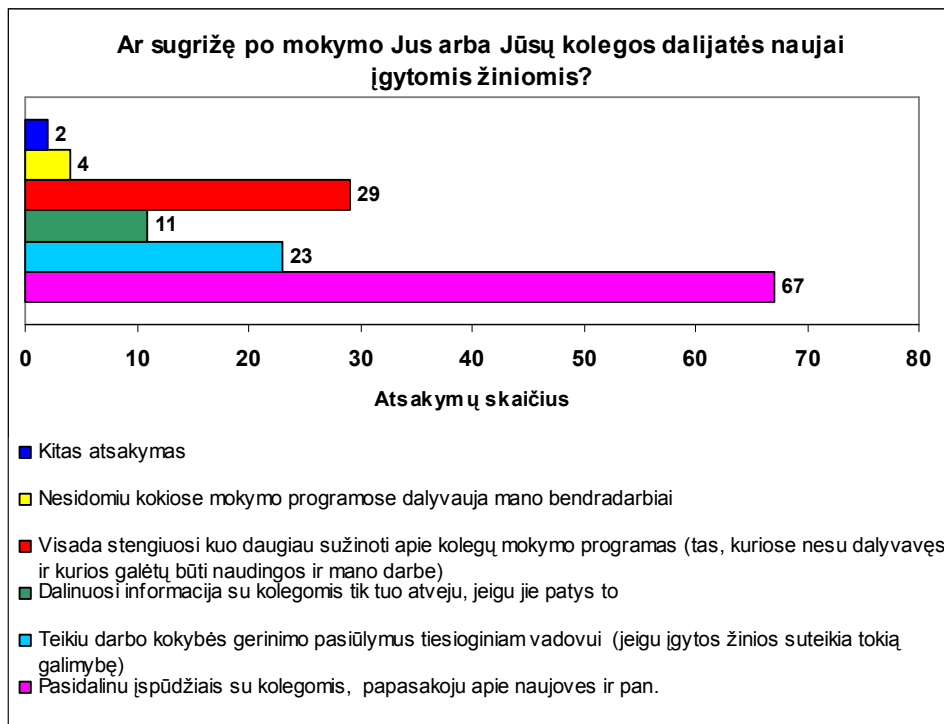
Vis dėlto dauguma respondentų (74 tarnautojai) atsakė, kad mokymai yra naudingi pareigų atlikimui ir nurodė programų temas. Tai rodo, kad *valstybės tarnautojams yra aktualios ir reikalingos daugelis mokymo programų ir institucijos mokymo strategija vykdoma gerai*. Taip pat tai demonstruoja, kad *vadovams aktualūs būtinos kompetencijos ir funkcinio tarnautojo atitikimo pareigybių reikalavimams poreikiai, teigiamai vertinami pačių tarnautojų ir daugelyje atvejų sutampa su jų asmeniniais mokymosi poreikiais*. Toks atsakymų skaičius demonstruoja, kad Direkcijos valstybės tarnautojai turi galimybes praktiškai pritaikyti teorines žinias, kurios padeda jiems dirbti efektyviau. Šis faktorius *plečia tarnautojų motyvacijos ribas, gerina bendrą institucijos darbo kokybę ir padeda geriau vykdyti savo misiją ir siekti nusibrėžtų tikslų*.

2 respondentai atsakė, kad visų mokymo programų metu gautas žinias jie naudoja savo darbe. Kiti respondentai išvardino daug įvairių programų, todėl negalima išskirti keleto „populiariausių“ ar naudingiausių programų. Nemažai respondentų žymėjo, kad jiems naudingi buvo mokymai susiję su teisės aktų rengimu ir analize (darbo įstatymų pakeitimai, naujų įstatymų interpretacija ir kt.), viešaisiais pirkimais bei projektų ir sutarčių administravimu, Europos Sąjungos institucijų struktūra. Šių programų naudingumą darbe galėjo lemti tai, kad dažniausiai tarnautojų veikla ir yra susijusi su šiomis sritimis ir šiose srityse vyksta nuolatiniai pokyčiai. Todėl *žinios, praktiškai kasdien reikalingos tarnyboje ir yra vertinamos kaip naudingiausios*. Daug respondentų pažymėjo užsienio kalbų ir kompiuterinio raštingumo programų teikiamą naudą. Taip yra todėl, kad nuolat tobulėjant informacinėms technologijoms ir Direkcijai plečiant tarptautinio bendradarbiavimo ribas, kalbų žinojimas ir kompiuterinio raštingumo įgūdžiai tampa vis svarbesni darbinėje veikloje. Šiuo metu Direkcija dalyvauja keliuose tarptautiniuose projektuose, vykdo kelias tarptautines programas, todėl šios mokymo programos ir buvo paminėtos kaip naudingos.

Nemaža dalis respondentų (38 tarnautojai) paminėjo programas, tiesiogiai susijusias su specializuotomis jų pareigybių funkcijomis. Jie nurodė tokio turinio mokymo programas: finansų valdymas, buhalterinė apskaita, vidaus audito aktualijos, raštvedybos taisyklės, pareigybių priskirimas lygiams ir kategorijoms, mokymo planavimas ir organizavimas, valstybės tarnautojų vertinimo sistema ir konkursų organizavimas, įvadinis mokymas. 12 respondentų (iš jų 9 užima vadovo pareigas) teigiamai įvertino ir konstatavo tokio turinio programų naudingumą: žmoniškųjų išteklių planavimas, protokolas ir etiketas, psichologija, rašytinė komunikacija, personalo valdymas, bendravimas su žiniasklaida. Taip pat po vieną kartą respondentų buvo paminėtos tokio turinio programos: spėdimų priėmimas viešojoje politikoje, organizacijos vadybos stiprinimas, darbo organizavimas ir laiko valdymas, asmens duomenų apsauga, tarnautojų etika.

Išanalizavus atsakymus į šį klausimą, galima daryti išvadą, kad 74 respondentai dalyvavo tokiose mokymo programose, kurios buvo naudingos, padėjo padidinti tarnautojų darbo efektyvumą ir buvo aktualios skirtingą patirtį ir darbo stažą turintiems tarnautojams. Atsakymai rodo, kad *mokymo programose gautos teorinės žinios, buvo gerai įsisavintos ir leido tarnautojams geriau atlikti savo pareigas bei spręsti galimas praktinės veiklos problemas*.

9 anketos klausimas „Ar sugrįžę po mokymų Jus ir Jūsų kolegoms dalijatės naujai įgytomis žiniomis?“. Šiuos klausimus norima išsiaiškinti kokia nauda nuo tarnautojų mokymo vykdymo gaunama bendru institucijos mastu ir kitų tarnautojų atžvilgiu.



13 pav. Mokymo programose įgytų žinių pasklidimas institucijoje

Mokymo efektyvumas ženkliai padidėja, jei kiekvieno tarnautojo mokymo programos metu gautos žinios paskleidžiamos institucijos viduje, jei valstybės tarnautojai sąmoningai bando įdiegti naujoves ne tik savo, bet ir kolegų darbe.

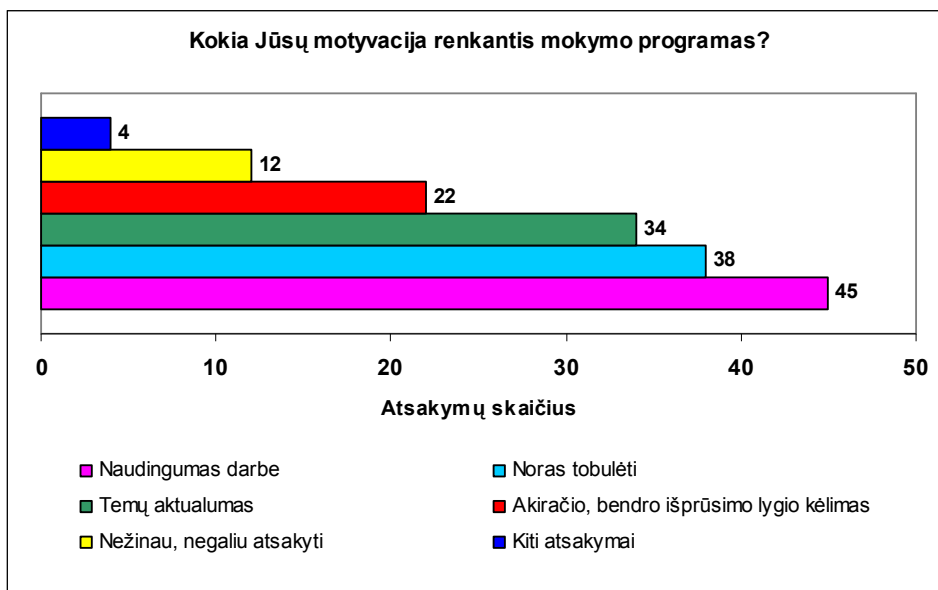
Kaip matome (13 pav.), Direkcijos tarnautojų sąmoningumo lygis šiuo aspektu yra gana aukštas. 70% respondentų (67 tarnautojai) teigia, kad pasidalina išpūdžiais ir papasakoja apie naujoves, 30% respondentų (29 tarnautojai) patys aktyviai domisi kolegų mokymo programomis siekiant įvertinti jų reikalingumą savo darbei. 23 valstybės tarnautojai (24% respondentų) po dalyvavimo mokymo programose teikia darbo kokybės gerinimo pasiūlymus. Tai yra tikrai aukštas mokymo efektyvumo rodiklis, kuris tiesiogiai demonstruoja Direkcijos valstybės tarnautojų mokymo reikšmingumą visos institucijos veiklos veiksmingumo gerinimui. Tik 4 respondentai nesidomi kolegų mokymų turiniu, o 11 respondentų dalijasi gauta informacija, bet daro tai ne savo iniciatyva. Kiti atsakymai buvo tokie: žinių sklaidimas turi būti reglamentuotas; dažniausiai tam trūksta laiko. Atsakymo variantą „Neatskleidžiu gautos informacijos, nes planuoju naudotis ja tik savo tarnybinėje veikloje“ nepasirinko nei vienas iš 96 apklausoje dalyvavusių respondentų.

Tai rodo, kad daugelis respondentų supranta mokymo reikšmę ne tik savo, bet ir visos institucijos mastu, stengiasi kuo aktyviau dalyvauti sklaidžiant naujoves ir taip perteikia

mokymo naudą savo kolegoms, kurie nedalyvavo mokyme, bet taip pat galėtų pritaikyti aktualias naujoves atliekant savo pareigas.

Prasta darbuotojų motyvacija pasireiškia bloga morale, susvetimėjimu, idėjų trūkumu, priešišku, pasipriešinimu ir kasdienio darbo rezultatais. Šie vidiniai jausmai tampa organizacijos klimato dalimi ir gali paaiškėti ne iš karto, nors juos įmanoma nustatyti atidžiai stebint arba tiriant darbuotojų požiūrį.⁴⁹

10 anketos klausime (atviras klausimas) respondentų prašoma nurodyti kokia jų motyvacija renkantis mokymo programas. Gerai parengtoje valstybės tarnautojų mokymo programoje turi būti įvertinta, kokį patyrimą reikia perteikti valstybės tarnautojams, kad jie galėtų kuo efektyviausiai mokymo procese gautas žinias taikyti savo tarnybinėje veikloje.



14 pav. Motyvacija mokytis

Be to, reikia pastebėti, kad tarnautojų mokymas nebūtinai turi būti susijęs tik su kilimu karjeros laiptais, nes kvalifikacijos kėlimo pagrindinis tikslas turėtų būti valstybės tarnautojų siekis nuolat tobulėti. Todėl pačių tarnautojų motyvacijos išaiškinimas yra svarbus mokymo efektyvumo tyrimo elementas.

Beveik pusė respondentų (47%) nurodė, kad labiausiai, pasirenkant mokymo programas, juos motyvuoja šių programų naudingumas darbe, 38 respondentai savo motyvacija apibūdina kaip norą tobulėti ir didinti savo darbo kokybę, 34 – pabrėžė mokymo programos temos aktualumo svarbą (naujos valdymo ir viešojo administravimo aktualijos, teisės aktų

⁴⁹ Ellen Doree Rosen. Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas. Sąvokos ir praktika. Vilnius: Knygiai, 2007, P. 153

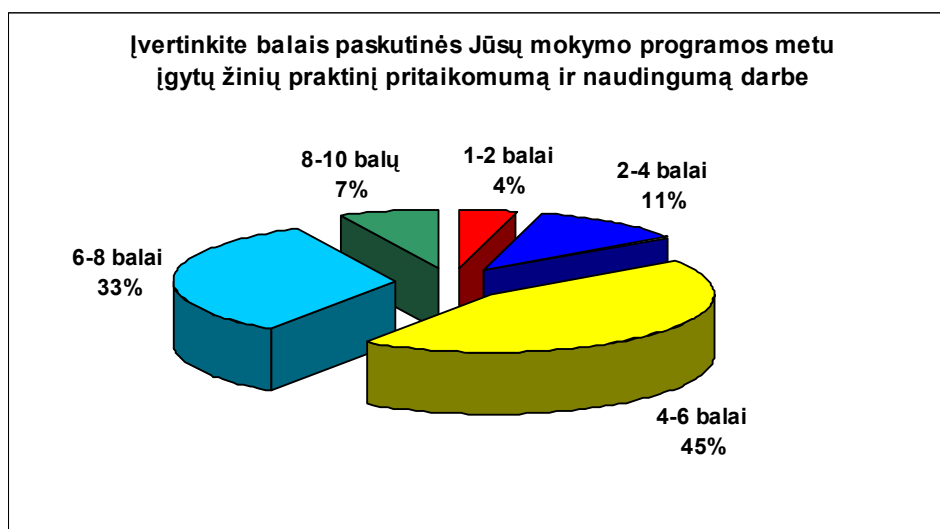
pokyčiai). Taip pat keli tarnautojai paminėjo, kad tobulėti skatina spragos ankstesniame paruošime arba ne visai pareigybės reikalavimus atitinkanti jų išsilavinimo specifika, profesinis smalsumas (14 pav.).

Tačiau nagrinėjant valstybės tarnautojų mokymosi programų pasirinkimų motyvus, išryškėja ir neigiamos tendencijos. 12 respondentų (13%) apskritai negalėjo nurodyti jokių juos skatinančių veiksnių, o 22 respondantai (23%) paminėjo akiračio plėtimą ir bendro išprusimo lygio kėlimą. Toks atsakymų skaičius rodo, kad institucijos tarnautojai dar nepakankamai gerai supranta mokymosi prioritetinius tikslus. Tokia programų pasirinkimo motyvacija kaip akiračio plėtimas, bendro išprusimo lygio kėlimas arba nesugebėjimas nurodyti jokių motyvų leidžia daryti prielaidą, kad taip atsakė tarnautojai mokosi tik dėl savo malonumo ir gerai nesupranta mokymo svarbos institucijos lygmenyje.

Institucijos vadovybė turėtų pasvarstyti, ar valstybės tarnautojų mokymui skiriamos lėšos naudojamos tikslingai, nes mokymo strateginę reikšmę turi žinoti ir suprasti ne tik institucijos strateginio planavimo grupės nariai, bet ir kiekvienas tarnautojas. Personalo ugdymas organizuojamas kai reikia patenkinti tam tikrus institucijos poreikius, tačiau valstybės tarnautojams neturintiems aiškios programų pasirinkimo motyvacijos, sunkiau sekasi pritaikyti gautas žinias savo tarnybinėje veikloje. *Ar gali mokymai suteikti valstybės tarnautojams maksimalią naudą, jeigu jie nėra pakankamai motyvuoti ir dalyvauja mokyme neturėdami aiškių mokymo programų pasirinkimo nuostatų?*

11 klausimas: „Kokioje valstybės tarnautojų mokymo programoje (ne trumpesnėje nei 8 akad. val.) dalyvavote paskutinį kartą? (užrašykite programos pavadinimą ar mokymo temą)“ Šis klausimas atviras, nebuvo pateikta jokių galimų atsakymo variantų. Buvo paminėta daug įvairių mokymo programų: anglų kalbos mokymas, ECDL pagrindai, MS EXCEL II modulis, ES paramos programų valdymas, ES struktūrinės paramos administravimo gebėjimų tobulinimas, OLYMP, viešieji pirkimai ir kitos. Šiuo klausimu buvo siekiama, kad prieš atsakydami į kitą, dvyliktą, anketos klausimą, respondantai prisimintų konkrečias programas ir jų vertinimai būtų maksimaliai objektyvūs.

12 klausime buvo prašoma balais įvertinti paskutinės valstybės tarnautojų mokymo programos metu įgytų žinių reikšmę pareigų atlikimui. Kiekvienas tarnautojas vertino vieną programą, bet atsižvelgiant į platų programų spektrą, galima apibendrinti atsakymus ir taikyti gautas išvadas visų mokymo programų, kuriose teko dalyvauti tiriamos institucijos tarnautojams, vertinimui.



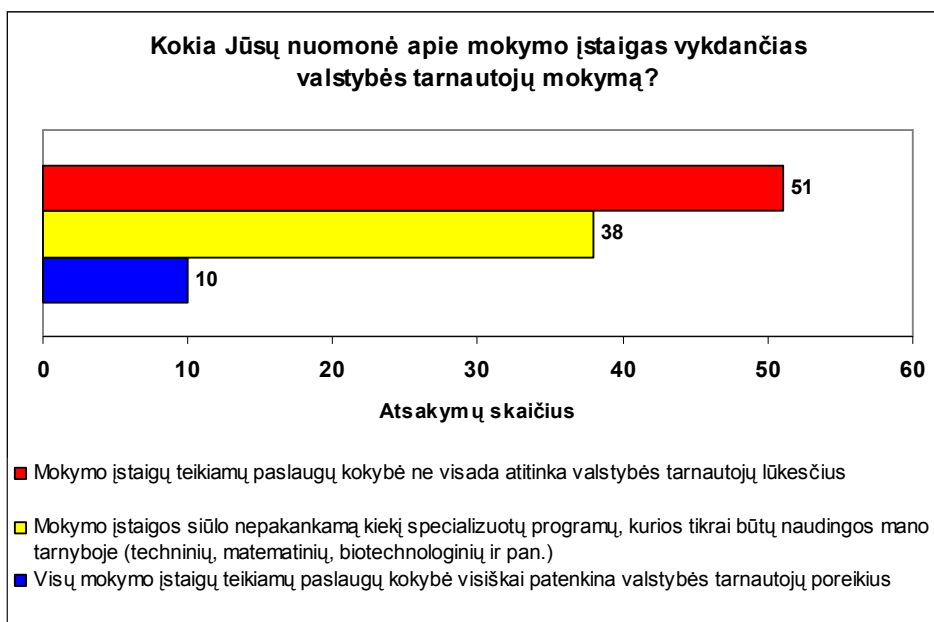
15 pav. Mokymo programų pritaikomumo ir naudingumo vertinimas

Šie vertinimai parodo bendrą institucijos valstybės tarnautojų nuomonę apie mokymo programų vertę nurodytais aspektais. Kaip matome (15 pav.), tik 7% respondentų įvertino mokymo programų naudingumą ir pritaikomumą darbe aukščiausios kategorijos (8-10) balais. Didžioji dauguma tarnautojų mano, kad mokymo programų kokybė pagal nurodytus kriterijus nėra labai aukšta. 45% respondentų (42 valstybės tarnautojai) įvertino programas 4-6 balais, 33% (32 tarnautojai) – 6-8 balais. 15% respondentų įvertino programų naudingumą ir pritaikomumą nuo 1 iki 4 balų, tai rodo, kad tokie mokymai nebuvo labai efektyvūs, todėl kad, kaip jau buvo minėta anksčiau, mokymo proceso esmė yra ne tik žinių gavimas ir įsisavinimas, bet ir sėkmingas taikymas. *Mokymo programos, kurių metu įgytų žinių tarnautojai negali panaudoti veikloje arba tas naudojimas yra ribotas, negali didinti institucijos darbo efektyvumo ir teigiamai veikti tarnautojų darbo kokybės.*

Siekiant sužinoti valstybės tarnautojų nuomonę apie mokymo paslaugas teikiančias institucijas, 13 klausime (atvirame, be pateiktų galimų atsakymų variantų) buvo prašoma išvardinti bent kelias mokymo institucijas, kurių paslaugomis tarnautojams teko naudotis. Atsakymai buvo labai įvairūs: 7 tarnautojai negalėjo paminėti nei vienos mokymo įstaigos, 17 respondentų paminėjo tik po vieną mokymo įstaigą, likę 72 tarnautojai išvardino dvi ir daugiau mokymo paslaugas teikiančių įstaigų pavadinimus. Populiariausios respondentų paminėtos mokymo įstaigos yra Lietuvos viešojo administravimo institutas (LIVADIS), Finansų ministerijos mokymo centras, VĮ „American English school“, UAB „Ekonomikos mokymo centras“.

Vertinant atsakymus į 14 klausimą „Kokia Jūsų nuomonė apie įstaigas vykdančias valstybės tarnautojų mokymą?“, buvo atsižvelgta į atsakymų objektyvumo ribojimą tuo, kad į

ankstesnį klausimą 7 respondentai nesugebėjo atsakyti, o 17 atsakė nepakankamai plačiai. Tačiau, vertinant atsakymus, matome, kad dauguma respondentų (51 tarnautojas) nėra visiškai patenkinti mokymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybe (16 pav.).



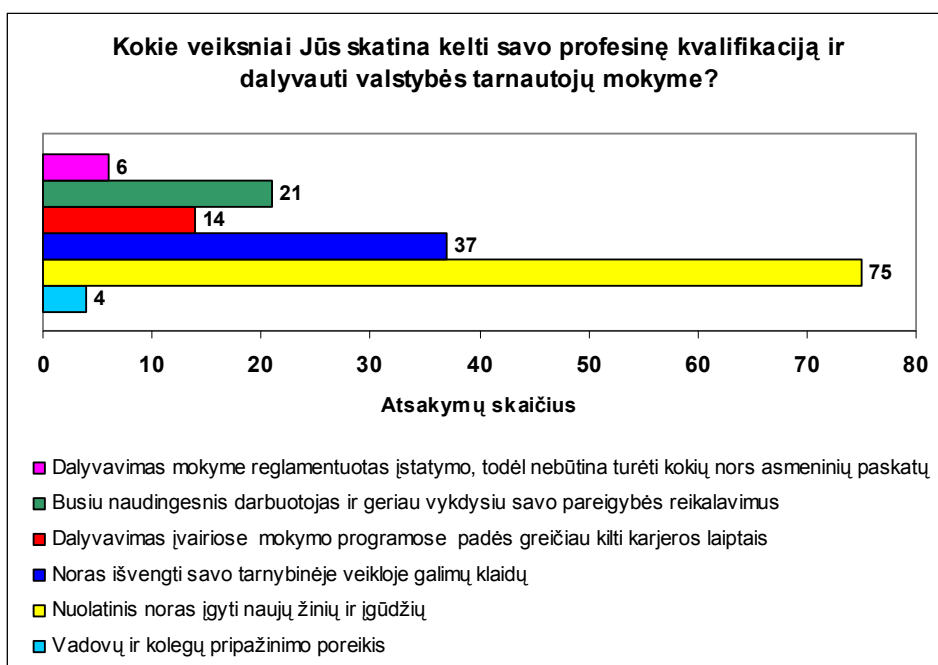
16 pav. Mokymo įstaigų paslaugų kokybės vertinimas

Net atsižvelgus į aukščiau minėtą faktorių (dėl respondentų atsakymų į ankstesnį klausimą), galime daryti išvadą, kad valstybės tarnautojai norėtų daugiau ir geresnių paslaugų iš mokymo įstaigų. Tik 10 respondentų mano, kad visų mokymo įstaigų teikiamos paslaugos visiškai patenkina tarnautojų poreikius, o didesnė dalis respondentų mano, kad siūlomų mokymo programų skaičius yra nepakankamas (40%, 38 respondentai) ir pačių mokymo programų metodika neatitinka tarnautojų lūkesčių (53% respondentų). *Tokie valstybės tarnautojų vertinimai gali reikšti, kad jų požiūris į mokymą rimtas ir atsakingas ir jie nori gauti tikrai kokybišką paslaugą, kad galėtų jausti realią mokymo naudą.*

Valstybės tarnautojų mokymas dažnai būna pagrįstas asmenine motyvacija, kuri ne visada sutampa su institucijos interesais. Valstybės tarnautojai daugiau suinteresuoti mokymu, jeigu gerindami savo profesinę kompetenciją, jie matys perspektyvą pakilti karjeros laiptais arba gauti didesnę atlyginimą. Tarnautojus mokyti skatina ir didėjantys technologiniai ir organizaciniai reikalavimai.

15 klausimas buvo skirtas išaiškinti kokie veiksniai skatina tarnautojus kelti savo profesinę kvalifikaciją ir dalyvauti valstybės tarnautojų mokyme. Motyvacija yra svarbiausias

elementas didinant viešojo sektoriaus produktyvumą.⁵⁰ Buvo pateikti 6 galimi atsakymų variantai. Atsižvelgiant į tai, kad valstybės tarnautojų mokymas yra reglamentuotas Valstybės tarnybos įstatymo ir yra ne tik tarnautojų teisė, bet ir pareiga, vienas atsakymų variantų buvo toks: „Dalyvavimas mokyme reglamentuotas įstatymo, todėl nebūtina turėti kokių nors asmeninių paskatų“. Tačiau tik 6 respondentai pažymėjo šį atsakymo variantą, ir tik dviejų tarnautojų anketose tai buvo vienintelis pasirinktas variantas.



17pav. Mokyme dalyvauti skatinantys veiksniai

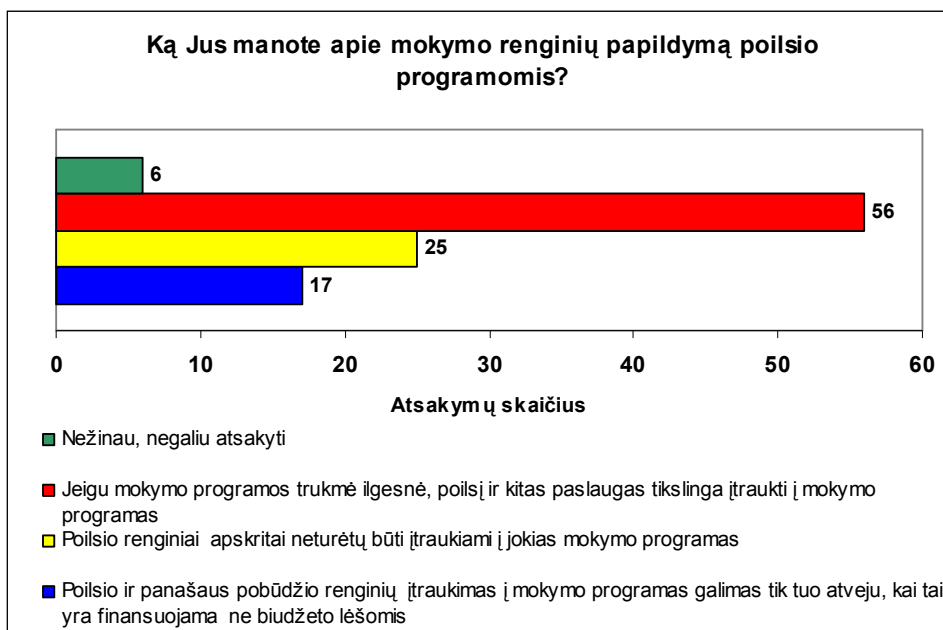
Kiti keturi respondentai pažymėję šį atsakymą, kartu žymėjo ir kitus atsakymus. Ženkliai dominuoja norinčiųjų nuolat įgyti naujų žinių ir įgūdžių tarnautojų dalis (75 respondentai, 78%), taip pat daugelio tarnautojų atsakingumą ir profesionalumą atliekant pareigas atspindi norinčiųjų išvengti savo tarnybinėje veikloje galimų klaidų tarnautojų skaičius – 37 respondentai (39%). Pastebimas tarnautojų dalyvavimo mokyme vertinimas kaip galimas karjeros siekimo proceso elementas (14 respondentų, 15%), noras būti naudingą darbuotoju (21 respondentas, 22%) – tai rodo, kad institucijos darbuotojai vertina save kaip bendros sistemos sudėtinę dalį ir supranta, kad jų asmeniniai siekiai turi sutapti su institucijos siekiais ir jų asmeninis indelis į bendrą institucijos veiklą yra reikšmingas ir svarbus (17 pav.). Be to, daugelyje mokslinių darbų pažymima, kad institucijos mokymo sistemos vidinis tobulinimas

⁵⁰ Ellen Doree Rosen. Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas. Sąvokos ir praktika. – Vilnius: Knygiai, 2007, P. 153

reikalingas efektyvios personalo sąveikos, siekiant institucijos tikslų, gerinimui. Šio teiginio įsisavinimas ir pripažinimas sąlygoja tarnautojų ir valstybės įstaigos tikslų harmonizavimą.⁵¹

Tik 4 respondentai paminėjo vadovų ir kolegų pripažinimo svarbą, o tai reiškia kad dauguma tiriamosios institucijos tarnautojų mokymo poreikį suvokia plačiaja prasme: atsižvelgiant į institucijos misijos vykdymą, strateginių tikslų siekimą ir darbo efektyvumo gerinimą.

Valstybės tarnautojams tobulintis nepakanka vien įvairių ministerijų ar jų padaliniuose įsteigtų mokymo centrų. Mokymo paslaugas valdininkams teikia ir privačios bendrovės. Suprantama, kad egzistuoja konkurencija tarp mokymo paslaugų tiekėjų. Įstatymas nedraudžia valstybės institucijoms tarnautojams mokytis rinktis privačias bendroves. Kartais vyrauja nuomonė, kad juose sukuriamos geresnės mokymosi ir gyvenimo sąlygos. Kai kurios privačios įmonės ir bendrovės bando prisivilioti klausytojus suteikdami papildomas poilsines ar pramogines paslaugas. Beje, šios paslaugos įtraukiamos į mokymo programą ir taip pat yra apmokamos valstybės biudžeto lėšomis. 16 klausimu norėta sužinoti valstybės tarnautojų nuomonę apie šį reiškinį. Gauti rezultatai parodė, kad tiriamos institucijos valstybės tarnautojai tikrai sąmoningi ir gerai suvokia mokymo reikšmę, jie teikia pirmenybę proceso kokybei, o ne formai, jų požiūris yra tikrai platus ir peržengia asmeninių interesų ribas (18 pav.).



18 pav. Poilsio renginių įtraukimas į mokymo programas

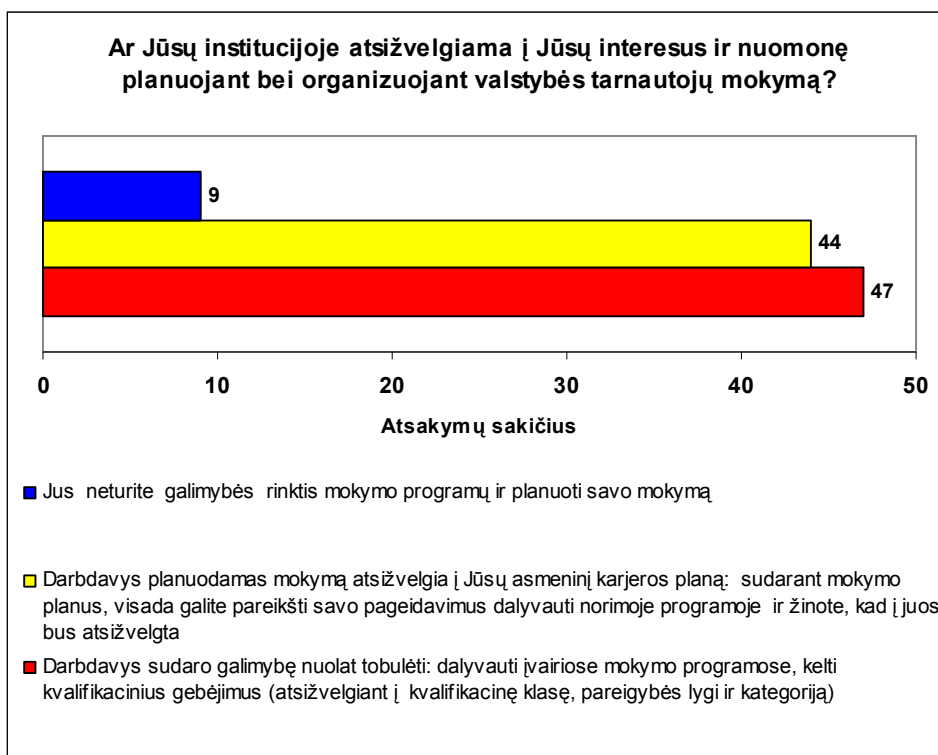
⁵¹ Колпаков В. М. Управление развитием персонала. Киев: Межрегиональная академия управления персоналом, 2006, С. 436

56 tarnautojai (58% respondentų) mano, kad mokymo paslaugas tikslinga įtraukti tik į ilgesnės trukmės programas; 25 tarnautojai mano, kad poilsio renginius apskritai netikslinga įtraukti į mokymo programas, o 17 tarnautojų teigia, kad poilsio renginiai neturi būti finansuojami valstybės biudžeto lėšomis.

Siekiant veiksmingos institucijos veiklos, valstybės tarnautojai mokytis ir tobulėti turi nuolat. Vadovybė, turėdama omenyje institucijos ateities planus ir esamą personalo potencialą, turėtų numatyti ko reikia dabar ir ko reikės ateityje. Tačiau turi būti nepamiršti ir asmeniniai kiekvieno tarnautojo tikslai ir poreikiai.

17 klausimas turėjo padėti suprasti ar gerai institucijoje vykdoma personalo tarnybos ir tarnautojų bendradarbiavimo veikla mokymo planavimo aspektu, ar mokymo dalyviai gali patys planuoti savo mokymą ir derinti institucijos strategiją su savo asmeniniais karjeros planais. Ar valstybės tarnautojai gali pasirinkti tas mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo programas, kurių jiems labiausiai reikia; ar institucijos vadovybė atsižvelgia į tarnautojų asmeninio tobulėjimo poreikius?

Atsakymų pasiskirstymas matome 19 paveiksle: 44 tarnautojai (46% respondentų) pareiškė, kad darbdavys planuodamas mokymus atsižvelgia į jų asmeninį karjeros planą, 47 (49% respondentų) atsakė, kad jiems sudarytos visos galimybės nuolat tobulėti. Tik 9 tarnautojai (10% respondentų) teigia, jog neturi galimybės rinktis mokymo programų ir dalyvauti savo mokymo planavime.



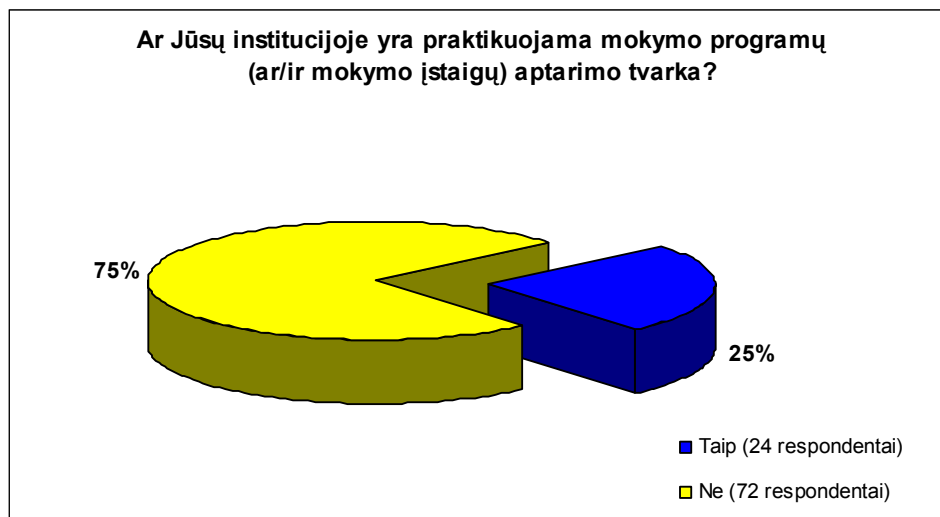
19 pav. Valstybės tarnautojų dalyvavimas mokymo organizavimo ir planavimo procesuose

Remiantys tokiais rezultatais, galima teigti, kad tiriamoje institucijoje valstybės tarnautojai pakankamai aktyviai dalyvauja mokymo organizavime ir planavime institucijos lygmenyje, į jų interesus daugelyje atvejų yra atsižvelgiama, o tai turi teigiamą poveikį tobulinimosi efektyvumui. Galima teigti, kad *valstybės tarnautojai turi galimybę pasirinkti mokymo programas pagal jų pačių poreikius. Tai didina tarnautojų motyvaciją mokytis, o tuomet didėja mokymo efektyvumas bei naudingumas.*

Valstybės tarnautojų mokymą reikia organizuoti turint konkrečių tikslų, siekiant patenkinti identifikuotus organizacijos poreikius. Norint nustatyti mokymų poveikį, juos būtinai reikia įvertinti. Vertinamos turi būti ne tik pačios mokymo programos bei jų teikiama nauda, bet ir mokymo paslaugas teikiančių institucijų veikla.

18 klausimas skirtas išsiaiškinti, ar siekiant gauti iš mokymo kuo daugiau naudos, institucijos vadovybė vertina mokymo programų kokybę, teiraujasi tarnautojų nuomonės apie mokymo įstaigas tam, kad galėtų ateityje organizuoti valstybės tarnautojų mokymo procesą remiantis ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo principais.

Dauguma respondentų (75%) atsakė, jog Direkcijoje neapraktikuojamas joks mokymo programų, įstaigų aptarimas ir vertinimas (20 pav.). 72 respondantai nėra teikę jokių pastabų ar ataskaitų vadovybei dėl mokymo programų kokybės ir iš jų gautos naudos. Nors 24 tarnautojai (25% respondentų) paminėjo, kad jų institucijoje toks programų ir mokymo įstaigų vertinimas yra, jų atsakymai leidžia teigti, kad tai nėra vieninga, visiems žinoma, nusistovėjusi tvarka.



20 pav. Mokymo programų bei įstaigų vertinimo tvarka

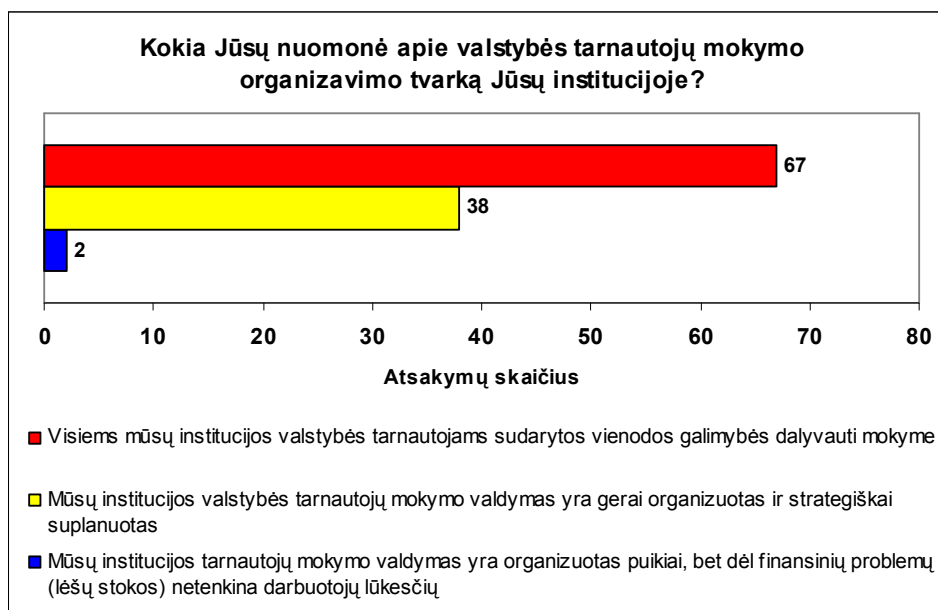
Buvo išvardinti tokie programų ir mokymo įstaigų vertinimo būdai: formaliai rengiamos ataskaitos; nuomonė tuo klausimu išsakoma kiekvieno vertinimo metu; sudarant mokymo planą

teiraujamosi tarnautojų nuomonės; vertinimą atlieka įgalioti institucijos tarnautojai; raštiškos ataskaitos tik po mokymų užsienyje ir kt.

Teigiančiųjų, jog dalyvauja programų ir mokymo įstaigų vertinime, atsakymų spektras labai platus, o atsakymų variantų gausa vargu ar leidžia daryti prielaidą, kad kiti 75% respondentų tiesiog tos tvarkos kol kas nežino.

Norint gauti realią naudą iš mokymų, neužtenka vien suskaičiuoti, kiek programų buvo įvykdyta ir kiek tarnautojų dalyvavo mokymuose. Dalyvavimas mokomuosiuose renginiuose pats savaime neduoda Direkcijai labai didelės naudos. *Institucija, siusdama darbuotoją mokytis, turi turėti tikslą, kad jam grįžus naujovės būtų įdiegtos ir naudojamos darbe.* Neužtenka grįžus iš mokymo parašyti tik formalią ataskaitą, nors ir tai, kaip matoma iš atsakymų, Direkcijoje vyksta neorganizuotai ir tai nėra nusistovėjusi tvarka ar taisyklė. Už personalo mokymą atsakingi vadovai arba jų įgalioti atstovai turėtų atlikti darbuotojų nuomonės analizę bent vieną kartą per metus. Mokymo programų ir įstaigų vertinimą galima atlikti įvairiais, nebūtinai reikalaujančiais didelių finansinių išteklių ar laiko sąnaudų, būdais. Taip būtų galima įvertinti mokymo naudą ir vėliau kryptingai planuoti mokymų skaičių, pasirinkti naudingiausio institucijai turinio programas bei geriausiai tarnautojų įvertintas mokymo įstaigas.

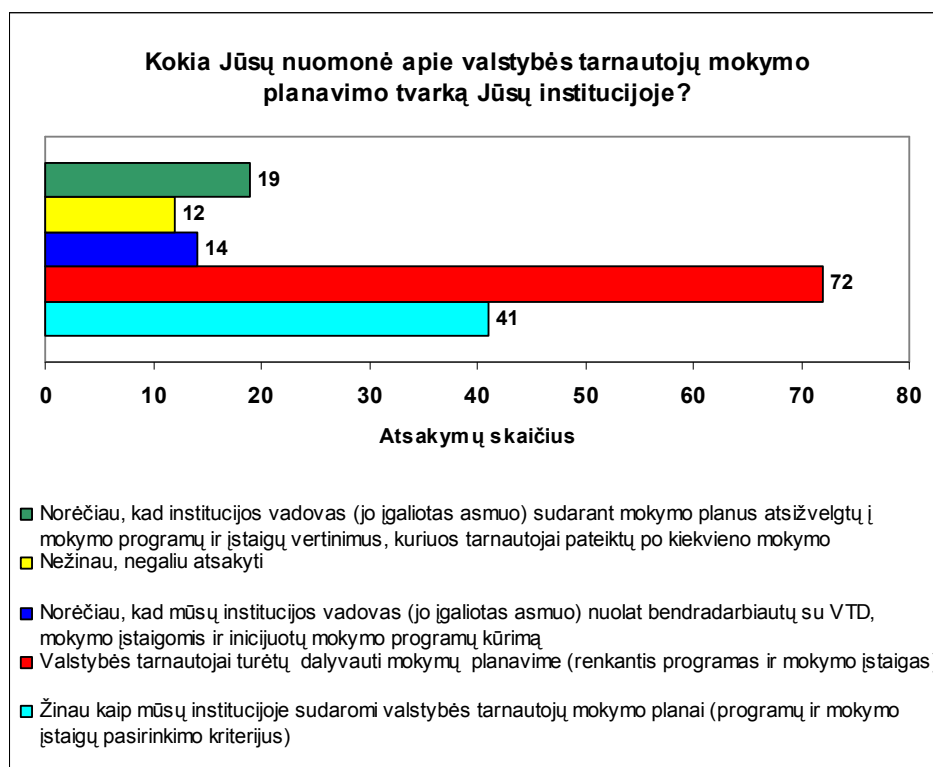
19 ir 20 klausimuose respondentų buvo prašoma įvertinti institucijos veiklą planuojant ir organizuojant valstybės tarnautojų mokymą. Atsakydami į klausimą apie tarnautojų mokymo planavimą, 67 tarnautojai (70% respondentų) atsakė, jog visiems sudarytos vienodos galimybės



21 pav. Mokymo organizavimas

dalyvauti mokyme; 38 (40% respondentų) mano, kad institucijos mokymo valdymas yra gerai organizuotas; tik 2 respondentai paminėjo, kad finansinės problemos trukdo geram tarnautojų mokymo valdymui, tai leidžia teigti, kad didelių mokymo finansavimo problemų tiriamoje institucijoje nėra (21 pav.).

Nepakankamą dėmesį į personalo mokymo planavimą skiriančioje institucijoje darbuotojai netenka ir dalies galimybių planuoti savo karjeros perspektyvas, apsunkinamos jų asmeninio tobulėjimo, motyvacijų realizavimo galimybės. Kitas klausimas padėjo išsiaiškinti institucijos valstybės tarnautojų nuomonę apie mokymo planavimo procesą institucijoje: vadovybės veiklą šiuo aspektu, mokymo planų sudarymo mechanizmą ir kriterijus bei tarnautojų dalyvavimą šiame procese.



22 pav. Mokymo planavimas

Vadovaujantis valstybės tarnybos įstatymo nuostatomis, vykdant kasmetinį valstybės tarnautojų vertinimą tiesioginiai vadovai nustato valstybės tarnautojų mokymo poreikius, o vėliau personalo tarnybos apibendrina valstybės tarnautojų mokymo poreikius ir nustato mokymo prioritetus.⁵² Kaip matome 22 paveiksle didžioji dauguma tarnautojų (72; 75% respondentų) nori aktyviau dalyvauti valstybės tarnautojų mokymo planavime; 41 respondentas

⁵² Tuleikienė L., Česnulevičienė B., Kvietkus A.. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, 2003, P. 33

žino mokymo planų institucijoje sudarymo mechanizmą ir kriterijus; 19 – norėtų pateikti savo, programų ir mokymo įstaigų, vertinimus vadovybei, kad ši galėtų į juos atsižvelgti sudarant naujus planus; 14 – pageidautų valstybės tarnautojų mokymo planavimo proceso aukštesniame lygmenyje tobulinimo (glaudesnio institucijos bendradarbiavimo su Valstybės tarnybos departamentu bei naujų mokymo programų iniciavimo). Tik 12 tarnautojų (13% respondentų) negalėjo atsakyti į šį klausimą, kiti respondentai rinkosi kelis variantus.

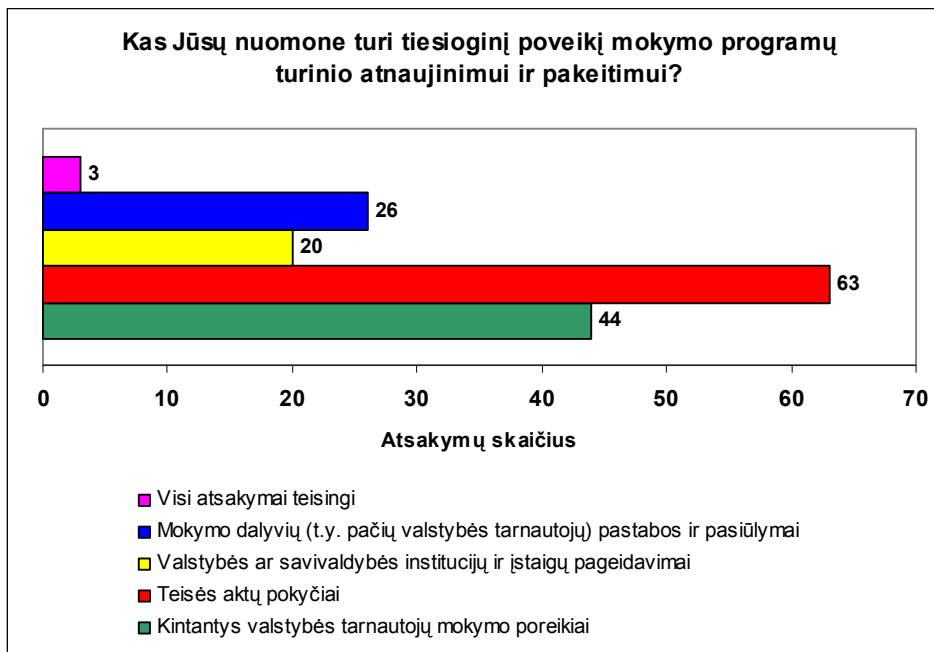
Planuodami institucijos strategines perspektyvas, vadovai turi glaudžiai susieti institucijos strateginio planavimo uždavinius su žmoniškųjų išteklių planavimo uždaviniais. Strateginiai planai apima visas institucijos struktūras ir veiklas, tame tarpe ir valstybės tarnautojų mokymo planavimo uždavinius. Gauti rezultatai rodo, kad *institucijos vadovybė planuodama bei organizuodama valstybės tarnautojų mokymą, stengiasi tenkinti institucijos poreikius bei suderinti abiejų pusių (organizacijos ir jos darbuotojų) tikslus.*

Į kitą anketoje pateiktą klausimą „Ar Jus žinote kokios yra valstybės tarnautojų prioritetinės mokymo grupės? (jei taip, išvardinkite bent kelias)“ tik 9 respondentai atsakė teigiamai. Jie sugebėjo išvardinti beveik visas prioritetines mokymo grupes, kurios paminėtos Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų valstybės tarnautojų mokymo strategijoje. Kiti 87 tarnautojai (91% respondentų) atsakė, kad nežino kokios yra tarnautojų prioritetinės mokymo grupės. Iš to galima daryti išvadą, kad *valstybės tarnautojai yra nepakankamai informuoti apie savo galimybes mokytis, nes didžioji dauguma respondentų negalėdama įvardinti valstybės tarnautojų prioritetinių mokymo grupių, negali savęs susieti su šiomis tarnautojų grupėmis ir nežino apie savo prioritetų galimybes.*

22 klausime buvo prašoma pažymėti, kokie faktoriai turi įtakos valstybės tarnautojų mokymo programų turinio atnaujinimui ir pakeitimui. Buvo pateikti 5 atsakymų variantai, iš kurių vienas – „visi atsakymai teisingi“. Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimai reglamentuoja, kad „... mokymo programų turinys atnaujinamas, atsižvelgiant į kintančius valstybės tarnautojų mokymo poreikius, teisės aktų pokyčius, valstybės ar savivaldybių institucijų pageidavimus, taip pat mokymo dalyvių pastabas“⁵³. 23 paveiksle matome, kad teisingą atsakymo variantą („visi atsakymai teisingi“) pasirinko tik 3 respondentai. Kiti pažymėjo po vieną ar kelis kitus variantus. Dažniausiai buvo pasirenkami variantai „teisės aktų pokyčiai“ – 63 (66% respondentų) ir „kintantys valstybės tarnautojų mokymo poreikiai“ – 44 (46% respondentų). Palyginus nedidelė dalis apklaustųjų žinojo, kad jų pačių pastabos ir pasiūlymai gali turėti poveikį mokymo programų turiniui (26 respondentai) ir, kad valstybės ir

⁵³ LR VR ministro 2006.05.19 įsakymas Nr.IV-190 „Dėl Vidaus reikalų ministro 2002.07.11 įsakymo Nr.339 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“ pakeitimo, VŽ, 2006.05.27, Nr.60-2144

savivaldybių institucijos gali inicijuoti naujų programų kūrimą bei esamų programų pakeitimus (20 respondentų).

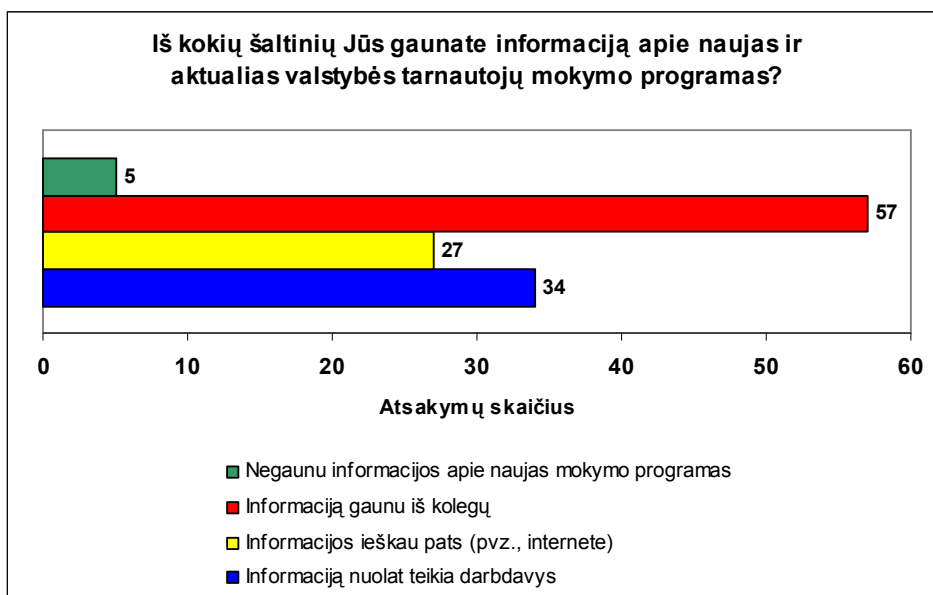


23 pav. Mokymo programų turinį sąlygojantys faktoriai

Iš tokio atsakymų pasiskirstymo (21-22 klausimai) galima padaryti *išvadą, kad institucijos tarnautojams trūksta naujausių teorinių žinių, jie nesidomi valstybės tarnautojų mokymo strateginiais tikslais valstybiniu lygiu bei mažai skatinami užsiimti savišvieta*. Įvairių lygių (pradedant nuo aukščiausio) vadovai turėtų padėti tarnautojams nuolat domėtis aktualijomis, skatinti juos plėsti savo kompetencijas ne tik specializuotose profesinėse srityse, bet ir kitose, aukštesnėse, lygmenyse. Valstybės tarnautojų kompetencija plačiąja to žodžio prasme yra svarbus veiksnys, lemiantis ne tik konkrečios institucijos, bet ir visos šalies raidą.

Nemažą įtaką valstybės tarnautojų mokymo poreikių nustatymui turi jų informacijos apie naujas ir aktualias mokymo programas kokybė, kiekis ir gavimo būdai. Tik pakankamas tokios informacijos kiekis leidžia tinkamai suformuoti savo mokymosi poreikius. 22 klausime buvo prašoma nurodyti kokiais būdais respondentai gauna jiems reikalingą informaciją apie naujas ir aktualias valstybės tarnautojų mokymo programas. 5 tarnautojai atsakė, kad apskritai neturi informacijos apie naujas programas, 57 tarnautojai (59% respondentų) atsakė, kad gauna informaciją iš kolegų. Tik 34 respondentai pažymėjo, kad informacija nuolat teikia darbdavys, 27 – nurodė, kad patys ieško jiems reikiamos informacijos (24 pav.).

Darytina išvada, kad tiriamoje institucijoje vadovai ir jo įgalioti asmenys atsakingi už valstybės tarnautojų mokymą nepakankamai informuoja savo tarnautojus apie naujas mokymosi galimybes, o tai neigiamai veikia darbuotojų mokymo poreikių formavimąsi.



24 pav. Informacijos gavimo būdai

Apibendrinant tyrimo duomenis, galima konstatuoti, kad valstybės tarnautojų mokymo valdymas Lietuvos automobilių kelių direkcijoje yra nepakankamai gerai organizuotas ir tarnautojų tobulinimosi procesai vykdomi nors ir planingai, bet nepakankamai efektyviai. Personalo skyrius, kuris turėtų kartu su įstaigos vadovu aktyviausiai dalyvauti valstybės tarnautojų mokymo valdymo procese, neturi pakankamų šiai funkcijai vykdyti žmoniškųjų resursų.

Personalo skyriaus darbuotojai turėtų nuolat palaikyti ryšius su valstybės tarnautojų mokymo įstaigomis tarnautojų mokymo klausimais. Tačiau Direkcijos personalo skyrius neatlieka ne tik šios, bet ir daugumos kitų personalo valdymo funkcijų susijusių su tarnautojų mokymu. Kai kurių valstybės tarnautojų mokymo valdymo funkcijų priskirimas ne personalo tarnybai apsunkina visą mokymo valdymo procesą institucijoje: laiko stoka ir nepakankama pareigybinė atsakomybė neigiamai veikia šios veiklos vykdymą, bei mažina Direkcijos galimybę tinkamai administruoti valstybės tarnautojų mokymo procesą.

Nėra užtikrintas koreliacinis ryšys tarp mokymo ir karjeros galimybių, institucijos vadovybė mažai atsižvelgia į tarnautojų kvalifikacijos lygį tarnautojų vertinimų metu. Mokymo poreikių tyrimas atliekamas nenuodugniai, nepakankama ir valstybės tarnautojų mokymo motyvacija. Institucijoje neatliekamas mokymo naudingumo bei efektyvumo tyrimas, nors tai

galėtų pagerinti mokymo planavimo procesą. Neužtikrinta grįžtamojo ryšio stebėseną: nesukurtas mechanizmas, kuris galėtų padėti įvertinti iš valstybės tarnautojų mokymų gaunamą naudą ir, reikalui esant, keisti institucijos mokymo strategijos įgyvendinimo priemones. Siekiant užtikrinti lavinimo efektyvumą bei aukštą kokybę, yra svarbūs metinio užsakymo formavimo ir mokymo kokybės kontrolės aspektai.

Valstybės tarnautojų mokymo efektyvumą ir motyvaciją mažina tokie faktoriai kaip menkas tarnautojų dalyvavimas planavimo procesuose, nepakankamas tarnautojų žinių apie valstybinę tarnautojų mokymo strategiją lygis. Reikia pastebėti, kad tiriamos institucijos tarnautojai pageidauja planuoti savo mokymą: nori aktyviai dalyvauti mokymo planų sudaryme, pareikšti savo nuomonę vertinant mokymo programų naudingumą ir pritaikomumą savo darbinėje veikloje. Tačiau kol kas institucijos vadovybė nesudaro reikiamų sąlygų valstybės tarnautojų iniciatyvai šiuo atžvilgiu pasireikšti.

Tarp teigiamai veikiančių mokymo efektyvumą aspektų galima pažymėti visų institucijos tarnautojų vienodas galimybes dalyvauti mokyme, didelių mokymo finansavimo problemų nebuvimą bei institucijos tarnautojų nemažas galimybes pasirinkti norimas ir, jų nuomone, naudingiausias programas.

3. 3 Valstybės tarnautojų mokymo efektyvumo kokybinio tyrimo analizė

Atliekant struktūruotą interviu, buvo apklausti valstybės tarnautojų mokymą organizuojančių įstaigų atstovai (vienas jų – įstaigos vadovas) bei Vidaus reikalų ministerijos sekretorius. Paklausti kaip jie vertina valstybės tarnautojų mokymo sistemos veiklą, mokymą organizuojančių įstaigų atstovai tvirtino, kad sistema veikia tik dalinai, nes joje pasitaiko nemažai trikdžių, ministerijos valstybės sekretorius manė, kad tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema Lietuvoje veikia puikiai. Kaip vienas iš labiausiai sistemos veiklą trikdančių veiksnių, buvo įvardinta abipusio supratimo tarp mokymo užsakovų ir vykdytojų stoka.

Valstybės tarnautojų mokymą vykdančios įstaigos vadovas mano, jog valstybės tarnautojų mokymo sistema Lietuvoje veikia tik formaliai ir tik kai kuriose sistemos lygmenyse. Visą valstybės tarnybos sistemą reglamentuojantys teisės aktai kartais patys riboja sistemos efektyvumą, trukdo valstybės tarnautojų mokymo įstaigoms plėtoti savo veiklą sparčiau, kad ji nuolat atitiktų šiandienos aktualijas.

Remiantis tokiais respondentų atsakymais, realiai įvertinti mokymo sistemos veiklą yra gana sunku, nes nuomonės yra skirtingos ir subjektyvios. Bendrąją valstybės tarnautojų mokymo

valdymą atliekančios institucijos (VRM) atstovas nemato sistemoje didelių spragų, mokymo įstaigų atstovai pabrėžia sistemos netobulumą ir neveiklumą kai kuriose lygmenyse.

Apie valstybės tarnautojų mokymo planavimo ir organizavimo veiklą visų respondentų nuomonė buvo panaši: jie mano, kad mokymo planavimas ir organizavimas instituciniame lygmenyje vyksta sistemingai, bet kaip ir visur pasitaiko kliūčių. Dažnai pilnam mokymo sistemiškumui užtikrinti trūksta ir mokymų dalyvių, valstybės tarnautojų, ir pačių mokymo organizatorių iniciatyvos. Mokymą vykdančių įstaigų atstovai minėjo, kad mokymai planuojami pagal nustatytus poreikius, bet poreikių analizė atliekama ne visada. Sudarant institucijų metinius mokymo planus dažnai pakankamai neįsigilinama, ko konkrečiai reikia vienos ar kitos institucijos valstybės tarnautojams, kurių suinteresuotumas mokymo programų metu ne visada yra didelis. Valstybės tarnautojų poreikius gali riboti ir finansinės institucijų galimybės: aktualios naujausios mokymo programos dažnai būna labai brangios ir valstybės bei savivaldybių institucijos priverstos jų atsisakyti.

Pagal poreikius sudaromi metiniai mokymo planai, tačiau mokymo įstaigos vadovo nuomone, valstybės tarnautojų mokymų poreikį tikslinga būti tirti dažniau, nors kas pusmetį. Be abejo, tai sudarytų papildomų problemų, bet padėtų geriau išsiaiškinti, ko reikia valstybės tarnautojams, bei suteiktų galimybę tarnautojų mokymą vykdančiom įstaigom operatyviau reaguoti į naujai atsiradusius poreikius ir situacijos pokyčius.

Kalbant apie mokymo poreikių patenkinimą, mokymo įstaigų lektoriaus ir vadovo nuomone, valstybės tarnautojų poreikiai šioje srityje kol tenkinami tik iš dalies. Objektyviai patenkinti visus tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius yra gana sunku. Šių poreikių patenkinimą riboja ne tik valstybės bei savivaldybių institucijų, bet ir pačių mokymo įstaigų ribotos finansinės galimybės: ne visada galima pasamdyti tikrai aukštos kvalifikacijos lektoriaus ar specialisto. Mokymo įstaigos lektorius pažymėjo, kad tarnautojų mokymas dažnai organizuojamas pagal formalius reikalavimus, ir būna, kad nėra labai aktualus patiems valstybės tarnautojams. Tarnautojų mokymą organizuojančios įstaigos vadovas teigia, kad dažnai mokymo institucijoms netikslinga inicijuoti reikalingų, bet labai specializuotų programų kūrimo, todėl kad tokių programų poreikis nėra platus ir jų paklausa neatitiks rengimui panaudotų lėšų. Tokiai situacijai pakeisti, vystant valstybės tarnautojų mokymo sistemą, mokymo planavimo srityje respondentai minėjo įvairias galimybes. Pirmiausia, respondentų nuomone, reikėtų siekti didesnio ir efektyvesnio bendravimo ir bendradarbiavimo tarp mokymo paslaugas teikiančių įstaigų (mokymo organizatorių) ir mokymo dalyvių (valstybės tarnautojų ir valstybės institucijų vadovais). Toks bendravimas leistų geriau nustatyti klausytojų poreikius planuojant mokymus, padėtų mokymo paslaugas teikiančioms įstaigoms geriau planuoti savo veiklą. Kai kurie respondentai išsakė nuomonę, kad valstybės tarnautojai turėtų aktyviau reikšti savo poziciją ir

siūlyti savo pageidavimus mokymams. Taip valstybės tarnautojų mokymo poreikis būtų patenkinamas objektyviau ir efektyviau. VRM sekretorius pabrėžė, kad taip pat būtina užtikrinti glaudų ryšį tarp mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo pasiūlos ir paklausos. Šiuo metu pasiūla ne visada atitinka paklausą, o toks neatitikimas mažina ir pačių mokymų efektyvumą bei atitikimą realiems valstybės tarnautojų mokymo poreikiams.

Visi respondentai teigė, kad valstybės tarnautojų mokymo sistema yra pakankamai efektyvi, bet tikrai egzistuoja poreikis didinti jos efektyvumą. Vertindami valstybės tarnautojų mokymo sistemos efektyvumą, respondentai minėjo problemas, kurios, jų manymu, turi neigiamą poveikį mokymo sistemai. Mokymo įstaigos vadovas pastebėjo, jog šiandien Lietuvoje pastebima nemaža konkurencija tarp mokymo paslaugas teikiančių įstaigų. Mokymai perkami pagal teisės aktų nustatytą tvarką, todėl valstybės bei savivaldybių institucijos mokymo programas turi rinktis pagal mažiausią kainą, į mokymo programų kokybę kartais visiškai neatsižvelgiama., nėra vertinamas kainos ir kokybės santykis.

Dar vienas mokymo sistemos efektyvumą mažinantys veiksnys – lektorius, dėstytojo parinkimas. Kai kurios valstybės tarnautojų mokymą vykdančios įstaigos susiduria su kvalifikuoto lektoriaus paieškos ir parinkimo problemomis. Tinkamo kompetentingo lektoriaus pasirinkimas yra labai svarbus mokymo kokybei ir visos mokymo sistemos efektyvumui. Mokymą vykdančios įstaigos direktorius minėjo, kad nėra lengva surasti tikrai kompetentingus lektorius, kurie ne tik gerai išmanytų savo dėstomą dalyką, bet taip pat gerai mokėtų įtaigiai perteikti turimas žinias bei patirtį, gebėtų parinkti tinkamus mokymo metodus. Puikiai žinome, kad ne kiekvienas kvalifikuotas savo srities specialistas yra geras lektorius ir gali sudominti auditoriją bei tinkamai pateikti mokymo medžiagą. Apie lektorių darbo bei mokymo kokybę sunku spręsti ir iš mokymo dalyvių atsiliepimų, nes jie dažnai būna labai subjektyvus. Šiuos atsiliepimus gali veikti temos aktualumas klausytojams, pati mokymo aplinka ir, galiausiai, įvairūs asmeniniai psichologiniai faktoriai.

Kvalifikuotą, patyrusį ir kompetentingą lektorių sunku parinkti ir dėl įvairių finansinių bei teisinių apribojimų. Mokymo organizatoriams sunku objektyviai įvertinti lektoriaus parengtą dalomąją medžiagą įvairių seminarų dalyviams. Mokymo programų temos yra labai įvairios, todėl mokymo organizatoriai negali turėti pakankamai kompetencijų daugybėje skirtingų sričių. Galima tik įvertinti mokymo medžiagos atitikimą formaliems reikalavimams.

Ministerijos atstovas minėjo, kad valstybės tarnautojų mokymo efektyvumą mažina tai, jog patys valstybės tarnautojai dažnai nesuvokia mokymo svarbos. Jie dalyvauja mokymo programose nenoriai, verčiami įstatymų reikalavimų arba tik vardan paties mokymosi fakto. Tokį neigiamą valstybės tarnautojų požiūrį į mokymą gali lemti kelios priežastis. Tarnautojų mokymas gali būti neaktualus jų pareigų atlikimui, neatitikti realių poreikių, dar viena svarbi

priežastis – ilgalaikis atitrūkimas nuo darbo bei dėl to neatlikti svarbūs darbai. Lektorius bei mokymo įstaigos vadovas minėjo, kad požiūris į mokymąsi bei dalyvavimas mokymo programose, priklauso nuo programos rūšies. Jei mokymai tiesiogiai susiję su kasdiene pareigybine veikla, kai klausytojams perteikiama tikrai reikalinga ir naudinga informacija, naujovės ir aktualijos, tai be abejo, tokiose mokymo programose valstybės tarnautojai dalyvauja noriai. Jei mokymo programa susijusi su bendru išsilavinimu, tuomet mokymai jau nėra labai aktualūs valstybės tarnautojams.

Valstybės tarnautojų mokymo efektyvumą, apklaustųjų nuomone, mažina ir tai, kad dažnai per mokymus pateikiama per daug teorinės medžiagos, trūksta praktinių pavyzdžių, konkrečių situacijų analizės. Tačiau, pats mokymo programos turinys ir jo pateikimo būdas priklauso nuo lektoriaus gebėjimų ir patirties, o ne nuo mokymo paslaugas teikiančios įstaigos.

Valstybės tarnautojų vykdančių įstaigų atstovai minėjo, kad mokymo efektyvumą lemia ir mokymosi aplinka: jauki atmosfera, gerai įrengta ir patogė mokymo vieta. Tokiu atveju mokymo programų dalyviai gali jaustis patogiai, be jokių papildomų išorinės aplinkos trikdžių gali geriau įsisavinti jiems pateikiamas žinias ir geriau įsigilinti į nagrinėjamas problemas. Jaukiai mokymo aplinkai sukurti, šių respondentų teigimų, turi reikšmę ir tokie paprasti ir jokių finansinių lėšų nereikalaujantys dalykai kaip nuoširdus mokymo organizatorių bendravimas tiek su lektorais, tiek su mokymo dalyviais. Mokymas tampa naudingas, o mokymo poreikiai patenkinami daug geriau. Tačiau visi respondentai neigiamai įvertino kai kurių privačių mokymo paslaugas teikiančių įstaigų siekius prisivilioti klausytojus ne paties mokymo kokybės gerinimo, o kitais, su mokymo programomis tiesiogiai nesusijusiais metodais. Į mokymo programas įtraukti įvairūs pramoginiai renginiai (pirtys, banketai, sveikatingumo programos ir pan.) respondentų buvo vertinami kaip valstybės biudžeto lėšų švaistymas, „pigaus autoriteto įgijimas“, kas irgi mažina mokymo efektyvumą ir naudingumą.

Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo srityje apklaustieji siūlė daugiau dėmesio skirti mokymo kokybės užtikrinimui, bei gilesnei valstybės tarnautojų mokymo poreikio analizei. Mokymo paslaugas teikiančių įstaigų atstovai siūlo sukurti valstybės tarnautojų žinių vertinimo testavimo sistemą, orientuota į konkrečių žinių bei įgūdžių gilinimą ir tikrinimą. Taip pat mokymo įstaigos vadovas pastebėjo, kad tikslinga būtų sukurti ir vieningą lektorių atrankos sistemą, kuri palengvintų mokymo organizavimo procesą mokymo paslaugas teikiančiose institucijose bei užtikrintų mokymo programų turinio kokybę. Mokymo programų turinio tobulinimo srityje daugiausia buvo siūloma mokymo metu naudoti kuo daugiau praktinių užduočių bei didinti valstybės tarnautojų mokymo programų įvairovę.

Apibendrinus apklaustųjų atsakymus, galima teigti, jog valstybės tarnautojų mokymo proceso įvairiose etapuose dar susiduriama su kai kuriomis kliūtimis. Taip pat galima teigti, kad

valstybės tarnautojų mokymą vykdančios įstaigos, kaip proceso dalyviai, stengiasi savo veiklą atlikti kokybiškai, visų pirma orientuojantis į klientą, t. y. valstybės tarnautoją ir jo poreikių patenkinimą.

Vidaus reikalų ministerijos sekretorius pabrėžė, kad valstybės tarnautojų mokymo sistema yra nuolat tobulinama, bet rezultatai ne visada patenkina lūkesčius. Viena pagrindinių priežasčių galėtų būti nepakankamas valstybės tarnautojų motyvavimas bei nepakankamas visos valstybės tarnybos prestižas. Tačiau negalima nepaminėti ir teigiamų valstybės tarnautojų mokymo sistemos aspektų: didėjančios valstybės tarnautojų mokymo apimtys, teigiamai vertintini mokymo rezultatai, ES struktūrinių fondų paramos teigiama įtaka. Valstybės tarnautojai turėtų tikslingai mokytis, kad galėtų tobulinti administracinius gebėjimus savo tarnybinės veiklos srityse ir stengtis kelti Lietuvos valstybės tarnybos prestižą valstybės viduje ir pasaulyje.

IŠVADOS

1. *Išanalizavus valstybės tarnybos mokymą reglamentuojančius teisės aktus bei literatūrą valstybės tarnautojų mokymo klausimais, galima teigti, kad Lietuvos automobilių kelių direkcijoje yra sukurta tarnautojų mokymo sistema, ji funkcionuoja, institucijos valstybės tarnautojai nuolat dalyvauja valstybės tarnautojų mokyme.*

Nuolatinio valstybės tarnautojų mokymo pagrindinis tikslas turėtų būti institucijos tarnautojų siekis nuolat tobulėti, kadangi nuo valstybės tarnautojų kvalifikacijos lygio tiesiogiai priklauso visos institucijos sėkminga veikla. Teigiamą vadovybės požiūrį į valstybės tarnautojų mokymą demonstruoja didelių mokymo finansavimo problemų nebuvimas, lėšos tarnautojų mokymui skiriamos nuolat, be to, kasmet didėja šių lėšų skaičius. Tai rodo institucijos vadovybės suinteresuotumą investuoti į personalo ugdymą ir jo kvalifikacijos kėlimą.

2. *Tiriamos institucijos tarnautojai pabrėžė, kad dažnai gali patys rinktis mokymo programų turinį bei praktiškai pritaikyti savo tarnybinėje veikloje gautas teorines žinias. Tai didina valstybės tarnautojų mokymo efektyvumą ir gerina visos institucijos veiklos kokybę.*
3. *Tyrimas patvirtino hipotezėje iškeltą prielaidą, kad institucijoje nėra vertinama mokymo suteikiama nauda.*

Direkcijoje nėra vieningo, sisteminio požiūrio į tarnautojų mokymą - aiškiai neįvardinti bendri mokymo tikslai, dažnai neatsižvelgiama į konkrečios tarnautojų pareigybės, kompetencijos reikalavimus. Nėra sukurta mokymuose gautų žinių įdiegimo valdymo grandis, stokojama efektyvios informacijos apie tarnautojų mokymą skleidimo sistemos. Valstybės tarnautojų mokymo veiksmingumas nėra maksimalus, nes kiekvieno tarnautojo mokymo metu gautos žinios nėra planingai skleidžiamos institucijoje. Nors yra pastebimas tarnautojų noras dalintis mokymo programose gautomis naujomis žiniomis, bet nesant vieningos žinių paskleidimo sistemos institucijoje, negalima užtikrinti šio proceso nuolatinio veikimo bei įvertinti žinių paskleidimo poveikio kokybės.

4. *Direkcijoje neanalizuojamas tarnautojų mokymo veiksmingumas ir naudingumas, todėl vadovybė nemano, kad yra pagrindas tobulinti institucijos mokymo valdymo procesus.*

Tiriamoje institucijoje nepakankamai išvystyti vertikalios komunikacijos ryšiai, kurie galėtų užtikrinti geresnį dviejų kryptių informacijos apie tarnautojų mokymą plitimą Direkcijoje. Neatliekami jokie mokymo programų bei mokymo paslaugas teikiančių įstaigų vertinimai,

institucijos vadovybė dažnai nežino mokyme dalyvavusių valstybės tarnautojų nuomonės tais klausimais.

- 5. Institucijos vadovybė skiria nepakankamai dėmesio personalo valdymui, to pasekoje tarnautojų mokymo valdymas atliekamas nepakankamai gerai.*

Silpniausia grandis valstybės tarnautojų mokymo valdymo institucijos sistemoje - personalo vadybos aspektas. Valstybės tarnautojų, vykdančių institucijoje mokymo valdymą, skaičius yra nepakankamas, todėl išryškėja mokymo planavimo ir mokymo poreikio nustatymo procesų spragos. Kadangi Valstybės tarnybos įstatymas tiksliai nereglamentuoja mokymo dažnumo ir privalomo mokymo programų skaičiaus per tam tikrą laikotarpį, nėra sukurtas kontrolės mechanizmas ir nenustatytos atsakomybės ribos už tai, kad kai kurie valstybės tarnautojai apskritai nedalyvauja jokiose mokymo programose. Už valstybės tarnautojų mokymą atsakingi darbuotojai ne visada informuoja institucijos tarnautojus apie privalomą dalyvavimą mokymo programose. Tarnautojas nerodantis jokios iniciatyvos ir nepriklausantis prioritetinei mokymo grupei, gali nedalyvauti mokyme, nors įstatymas įvardija tarnautojų mokymą ne tik kaip teisę, bet ir kaip pareigą. Už valstybės tarnautojų mokymą atsakingi darbuotojai ne visada atkreipia dėmesį į tokius faktus.

- 6. Pastebimas menkas institucijos tarnautojų dalyvavimas mokymo planavime, ne visiems valstybės tarnautojams yra žinoma kokiais kriterijais vadovaujantis sudaromi mokymo planai.*

Su valstybės tarnautojų mokymo planavimo strategija susijusios problemos turėtų būti sprendžiamos kolegialiuoju būdu. Tai leistų maksimaliai įtraukti įvairių valdymo lygmenų institucijos valstybės tarnautojus į mokymo planavimo procesą. Tyrimas atskleidė, kad tik maža dalis institucijos tarnautojų turi informacijos apie prioritетines valstybės tarnautojų mokymo grupes, todėl ne visada gali žinoti apie savo priklausomybę šioms grupėms, bei remiantys tuo koreguoti savo asmeninius karjeros planus.

- 7. Atlikus tyrimą, išryškėja nepakankama valstybės tarnautojų mokymo motyvacija.*

Tai lemia jau minėtos mokymo planavimo proceso spragos, taip pat informacijos apie valstybės tarnautojų mokymo reikšmę valstybiniame lygmenyje bei informacijos apie mokymo programas stoka. Motyvacija mokytis padidėtų, jei tarnybinės veiklos rezultatai, mokymo poveikio pasekoje, būtų labiau vertinami institucijos vadovų, o nebūtų tik pačių tarnautojų reikalas. Tarnautojų motyvaciją, o tuo pačiu ir mokymo efektyvumą mažina tai, kad dėl mokymų skaičiaus nesikeičia pareigos, pozicija institucijoje ir dažniausiai nebūna niekaip atlyginta už darbo kokybės pagerėjimą.

8. *Dauguma direkcijos tarnautojų pakankamai gerai vertina valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo įstaigų darbo kokybę.*

Pačių mokymo paslaugas teikiančių įstaigų atstovai pabrėžia pastangas atlikti savo veiklą kuo kokybiškiau, visu pirma orientuojantis į patį klientą, ir taip pat nori aktyviai dalyvauti valstybės tarnautojų mokymo poreikio nustatymo procese. Tarnautojų mokymo valdymą valstybės mastu atliekančios institucijos atstovas teigia, kad tarnautojų mokymo sistema Lietuvoje yra nuolat tobulinama.

REKOMENDACIJOS

1. *Valstybės tarnautojai turi tiesiogiai dalyvauti savo mokymo poreikio nustatymo procese.*

Ugdant institucijos valstybės tarnautojų kompetenciją ir gebėjimus, mokymo poreikių įvardijimas turi būti susietas su ilgalaikėmis perspektyvomis ir nustatomas remiantis institucijos veiklos strateginiais tikslais bei valstybės tarnautojų nuomone. Tikslesniam mokymo poreikių nustatymui turėtų būti taikomas ne tik pokalbis su valstybės tarnautoju, bet atliekamas pareigybės funkcijų tyrimas, siekiant nustatyti kokių konkrečių gebėjimų labiausiai reikia tam tikroms pareigoms atlikti. Skyrių ir padalinių vadovai, remiantys savo pavaldinių nuomone, gali teikti aukštesnio lygio institucijos vadovams savo pasiūlymus ir rekomendacijas.

2. *Tikslinga Direkcijoje padidinti personalo skyriaus pareigybių skaičių, nes šiuo metu institucijoje personalo tarnybos funkcijas atlieka vienas valstybės tarnautojas, mokymo valdymo funkcijos paskirstytos kitų skyrių darbuotojams ir nėra įvardintas asmuo (tarnautojas) atsakingas už tarnautojų mokymo valdymą. Šios organizacinės spragos pašalinimui reikia padidinti personalo tarnybos darbuotojų skaičių ir sutelkti valstybės tarnautojų valdymo funkcijas viename institucijos padalinyje.*

Būtina siekti, kad valstybės tarnautojų mokymas taptų Direkcijos vidaus administravimo kultūros prioritetine dalimi, todėl, akivaizdu, kad reikia didinti personalo tarnybos pajėgumus, suteikti jai didesnius įgaliojimus bei didinti jos atsakomybę valstybės tarnautojų mokymo srityje. Personalo tarnyba turėtų glaudžiai bendradarbiauti su visų lygių institucijos vadovais, valstybės tarnautojais bei mokymo paslaugas teikiančiomis įstaigomis.

3. *Personalo skyriaus tarnautojų kompetencijos ribos turėtų būti praplėstos tiek, kad šio skyriaus tarnautojai galėtų atlikti visų institucijos darbuotojų apklausas ir remiantis gautų duomenų analize, teiktų savo pasiūlymus dėl valstybės tarnautojų mokymo strategijos, sudarant institucijos strateginės veiklos planus bei nustatant pagrindinius institucijos strateginius tikslus. Tai žymiai pagerintų institucijos valstybės tarnautojų mokymo valdymą.*

4. *Kiekvienas institucijos tarnautojas turėtų prisidėti prie tarnautojų mokymo planavimo ir aktyviai jame dalyvauti.*

Tai praplėstų tarnautojų mokymo motyvaciją ir užtikrintų informacijos apie tarnautojų mokymą skleidimą vertikalios komunikacijos kanalais. Vertikaliai komunikacijai tobulinti Direkcijos vadovybė gali naudoti valdymo veiksmu, atgalinio ryšio užtikrinimą bei pasiūlymų sistemos įdiegimą.

Institucijos žemesnio lygio vadovai (skyrių ir padalinių vadovai) gali, po kiekvieno tarnautojo dalyvavimo mokymo programoje, atlikti savo skyriaus valstybės tarnautojų trumpą apklausą ir remiantis jos duomenimis teikti personalo tarnybai argumentuotus pasiūlymus dėl tarnautojų mokymo programų bei mokymo paslaugas teikiančių įstaigų pasirinkimo sudarant kiekvienų metų mokymo planus.

5. *Institucijoje tikslinga sukurti ir įgyvendinti valstybės tarnautojų mokymosi naudos vertinimo sistemą. Tokia sistema leistų geriau įvertinti mokymo naudingumą ir palengvintų mokymo planavimo procesą.*

Valstybės tarnautojų mokymo tiesioginė nauda gali būti vertinama įvairiais testais, praktinių įgūdžių demonstravimu arba padarytų projektų pristatymų. Prieš vykdamis mokytis, tarnautojai galėtų imtis tam tikrų išipareigojimų grįžę po mokomojo renginio atlikti tam tikros kvalifikacijos reikalaujančius darbus. Tokią sistemą turėtų sukurti valstybės tarnautojų mokymo valdyme dalyvaujantys tarnautojai, tačiau tai turi būti ne bauginanti formali kontrolės priemonė, o tik dar vienas veiksnys padedantis kryptingai organizuoti kitus mokymus.

6. *Informacijos apie tarnautojų mokymo metu įgytas žinias sklaidymas turi būti vykdomas aktyvinant horizontalios komunikacijos ryšius institucijoje.*

Valstybės tarnautojų mokymo metu gauta informaciją ir vaizdinę medžiagą reikia kuo plačiau taikyti tarnyboje. Visiems institucijos tarnautojams reikėtų aktyviau domėtis kolegų mokymo ir tobulinimo programomis. Skyrių ir padalinių vadovai, kuriems pavaldūs tarnautojai dalyvauja mokymo programose, turėtų organizuoti mokymo medžiagos paskleidimą kitiems skyriaus ar padalinio tarnautojams, skatinti visus valstybės tarnautojus pritaikyti naujoves darbe. Tokie veiksmai taip pat padidintų valstybės tarnautojų mokymo efektyvumą visos institucijos mastu.

7. *Institucijos vadovybė turėtų įvertinti tarnautojų darbo kokybės pagerėjimą po dalyvavimo mokymo programose bei stiprinti valstybės tarnautojų mokymo motyvaciją. Svarstant tarnybinius paskyrimus, perkėlimus bei vertinant valstybės tarnautojų veiklos rezultatus, institucijos vadovybė turėtų atsižvelgti į dalyvavimo mokymo programose faktus.*

Direkcijos aukščiausio lygio vadovybė galėtų įvairiais būdais (pagyrimai bei padėkos raštu ar žodžiu, piniginiai skatinimai, aukštesnis veiklos vertinimas ir pan.) įvertinti tarnautojų dalyvavimą mokyme bei su tuo susijusį darbinės veiklos kokybės pagerėjimą. Tai ženkliai sustiprintų valstybės tarnautojų mokymo motyvaciją ir užtikrintų tiesioginį ryšį tarp valstybės tarnautojų mokymo ir jų tarnybinės veiklos. Institucijos vadovybė galėtų taikyti tokias tarnautojų motyvavimo programas kaip tikslinio valdymo, kintamo atlygio, kompetencijos skatinimo bei darbuotojų įtraukimo į valdymą.

Mokymo motyvacijos sustiprinimas ir motyvų šaltinių skaičiaus didėjimas užtikrintų aukštą valstybės tarnautojų mokymo naudos lygį, kas savo ruožtu padidintų visos institucijos veiklos efektyvumą.

LITERATŪROS SARAŠAS

1. Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas// Valstybės žinios. 1995.04.21, Nr. 33-759
2. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas// Valstybės žinios. 2002.05.04, Nr. 45-1708
3. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. lapkričio 6 d. nutarimas Nr.1097 „Dėl Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2007-2010 metų priemonių plano patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2006.11.09, Nr. 120-4568
4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. lapkričio 22 d. nutarimas Nr.1163 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2006.11.25, Nr. 127-4845
5. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2007 m. spalio 10 d. įsakymas Nr. IV-350 „Dėl Mokymo koordinavimo tarybos sudėties ir jos nuostatų patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2007.10.16, Nr. 107-4390
6. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2008 m. balandžio 3 d. įsakymas Nr.IV-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. 2008.04.12, Nr. 42-1583
7. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2006 m. gegužės 19 d. įsakymas Nr.IV-190 „Dėl Vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymo Nr. 339 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“ pakeitimo“// Valstybės žinios. 2006.05.27, Nr.60-2144
8. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo ataskaita už 2006 m. Vilnius: 2007 m., Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos
9. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2007 metais ataskaita. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, 2008.
10. Alijošiūtė A., Baršauskienė V., Barvydienė V. ir kt. Viešasis administravimas. Monografija. Kaunas: Technologija, 2003.
11. Bagdonienė L., Hopenienė R. Paslaugų marketingas ir vadyba. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2005.
12. Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. Žmoniškieji santykiai. Kaunas: Technologija, 1999.
13. Budbergytė R., Šakočius A., Žilinskas D. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2004.
14. Chlivickas E. Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai // Viešojo administravimo efektyvumas. Monografija. Kaunas: Technologija, 2007.
15. Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos// Viešojo politika ir administravimas, 2002, Nr. 2.
16. Domarkas V. Valstybės tarnautojų profesinis rengimas ir kvalifikacijos tobulinimas // Masiulis K., Krupavičius A. Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Kolektyvinė monografija. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, 2007.
17. Denhardt R. B. Viešųjų organizacijų teorijos. Vilnius: Algarvė, 2001.
18. Ellen Doree Rosen. Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas. Sąvokos ir praktika. Vilnius: Knygiai, 2007.
19. Gustas E. Žmoniškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas // Viešojo politika ir administravimas, 2003, Nr.5.
20. Guščinskienė J. Organizacijų sociologija. Kaunas: Technologija, 2000.
21. Jagminas J. Valstybės tarnautojų karjera // Masiulis K., Krupavičius A. Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Kolektyvinė monografija. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, 2007.
22. Janulevičienė D. Valstybės tarnautojų mokymo reglamentavimo naujovės // Valstybės tarnybos aktualijos, 2008, Nr.14.

23. Juralevičienė J. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos raida 1990-1995 metais // Viešoji politika ir administravimas, 2005, Nr.11.
24. Juralevičienė J. Valstybės tarnautojų lavinimas naujoje viešojo valdymo sampratoje. Kaunas: Technologija, 2007.
25. Iššūkis mokyti valstybės tarnautojus // Valstybės tarnybos aktualijos, 2008, Nr. 14.
26. Kvietkus A. Valstybės tarnybos sistema ir jos reformos aktualijos. Įvadinio mokymo seminaras. Vilnius: Finansų ministerijos mokymo centras, 2008.
27. Mackevičius J. Įmonių veiklos analizė. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas. Monografija. Vilnius: TEV, 2007.
28. Masiulis K. Valstybės tarnybos iššūkiai: vietoj išvadų // Masiulis K., Krupavičius A. Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Kolektyvinė monografija. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, 2007.
29. Norbert Thom, Adrian Ritz. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004.
30. Obrazcovas V. Valdymo ir administravimo pagrindai. Praktinis vadovas. Vilnius: Baltos lankos, 2006.
31. Ostroff C., Ford J. K. Assessing training needs: Critical Levels of analysis. San Francisko: Jossey-Bas, 1989.
32. Parsons W. Viešoji politika: Politikos analizės teorijos ir praktikos įvadas. Vilnius: Eugrimas, 2001.
33. Paul Joyce. Strategy in the public sector. A Guide to Effektyve Change Management. John Wiley & Sons, LTD, 2000.
34. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
35. Simon H. A. Administracinė elgsena: Sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas. Vilnius: Knygiai, 2003.
36. Šarmavičius O. Lietuvos valstybės tarnyba – dėmesys žmogui, pagarba įstatymui // Viešasis administravimas, 2005, Nr. 2 (6).
37. Šarmavičius O. Mokymų strategija: kuriama mokymo koordinavimo taryba // Personalo vadyba, 2008. Nr.6.
38. Tuleikienė L., Česnulevičienė B., Kvietkus A.. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, 2003.
39. Velička A., Minkevičius A. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje // Viešasis administravimas, 2005, Nr. 2 (6).
40. Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos. Metinės konferencijos tekstai. Vilnius, 1998 m. lapkričio 20 d. Kaunas: Naujasis lankas, 1999.
41. Valstybės tarnautojų kompetencijų plėtojimas: viešojo administravimo ir švietimo sektoriaus bendradarbiavimas (doktorantė V. Tubutienė) // Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje. Mokslo darbai. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2006.
42. Гибсон Д.Л., Иванцевич Д., Доннелли Х. Организации: поведение, структура, процессы. Москва: Инфра-М, 2000.
43. Колпаков В. М.. Управление развитием персонала. Киев: Межрегиональная академия управления персоналом, 2006.
44. www.seimas.lt
45. http://www.lra.lt/lt.php/struktūra_ir_kontaktai/administracijos_struktūra_schema/552; prisijungimo laikas: 2008.06.23, 19:20
46. http://www.lra.lt/lt.php/veikla/bendra_informacija/3; prisijungimo laikas: 2008.09.22, 15:10
47. <http://www.vtd.lt/index.php?1094870247>; prisijungimo laikas 2008.10.15, 14:00.

SANTRAUKA

Pagrindinis darbo tikslas buvo išanalizuoti valstybės tarnautojų mokymo efektyvumą ir atlikus anketinį tyrimą bei giluminį interviu, identifikuoti egzistuojančias valstybės tarnautojų mokymo sistemos organizavimo problemas Lietuvos automobilių kelių direkcijoje, bei pateikti rekomendacijas mokymo sistemos tobulinimui.

Magistro baigiamajame darbe analizuojama Lietuvos automobilių kelių direkcijos valstybės tarnautojų mokymo situacija nagrinėjant šiuos mokymo proceso etapus: mokymo poreikių nustatymas, mokymo proceso planavimas, veiksmingumo patikrinimas, įgyvendinimas, vertinimas. Atlikta literatūros šaltinių analizė, apibūdinta valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, jos elementai ir funkcijos, nustatyti sistemos vystymo veiksniai. Norint išsiaiškinti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos funkcionavimą institucijoje bei įvertinti mokymo efektyvumą, atlikta valstybės tarnautojų anketinė apklausa bei atlikti interviu su mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo institucijų atstovais bei Vidaus reikalų ministerijos, kuri yra bendrąjį valstybės tarnybos valdymą atliekanti institucija, valstybės sekretoriumi. Apklausti 96 valstybės tarnautojai (anketinė apklausa), du mokymus valstybės tarnautojams organizuojančių institucijų atstovai ir Vidaus reikalų ministerijos atstovas (interviu).

Išanalizavus teisinius bei reglamentuojančius dokumentus ir literatūrą valstybės tarnautojų mokymo klausimais, galima teigti, kad tarnautojų ugdymo sistema Lietuvos automobilių kelių direkcijoje yra sukurta ir gali sėkmingai funkcionuoti. Numatyta mokymo organizavimo bei lėšų skirimo tvarka. Tačiau atlikti tyrimai parodė, kad valstybės tarnautojų mokymo valdymo sistema nėra labai efektyvi ir veiksminga. Mokymas organizuojamas, atsižvelgiant į tarnautojų nurodytus poreikius, o ne į organizacijų ateities planus. Valstybės tarnautojai, reaguodami į esamą situaciją, nenumato ilgalaikės perspektyvos, todėl ir jų nurodyti poreikiai atspindi tik dabartinę padėtį. Nors vyrauja nuomonė, kad mokymas reikalingas visiems, mokymo efektyvumas nėra maksimalus, nes vieno tarnautojo žinios toliau nėra planingai skleidžiamos įstaigoje. Darbuotojai įgytas žinias stengiasi naudoti dažniausiai tik savo darbe. Taip pat tyrimo duomenys leidžia daryti prielaidą, kad per menkas kvalifikacijos kėlimo ir karjeros ryšys nedidina personalo motyvacijos siekti naujų žinių ir kompetencijų.

Nustačius kokie veiksniai ir priežastys įtakoja mokymo neefektyvumą, buvo pasiūlytos tokios priemonės šio proceso tobulinimui: valstybės tarnautojų aktyvus dalyvavimas mokymo poreikių nustatymo ir planavimo procesuose; personalo tarnybos pareigybių skaičiaus didinimas; sukurti mokymo naudos vertinimo sistemą; didinti tarnautojų motyvaciją įvairiomis priemonėmis; skleisti informacija institucijos viduje.

SUMMARY

The basic purpose of work – to analyze training efficiency of civil servant and by means of questionnaire and interview to identify problems, which are available in civil servants training system organization in the Lithuanian Road Administration under the Ministry of Transport and Communications the Republic of Lithuania and to give the recommendation on improvement of training system.

This master thesis analyzes training and qualification development situation of civil servants in the Lithuanian Road Administration. The situation was researched according stage of training process, i.e. evaluation of training needs, planning of training process, and verification of efficiency, implementation, and evaluation. In this research the are described the elements and functions of the civil servants training system. The factors of the civil servants training system are also described. To establish how working the civil servants training system in institution and appreciate training efficiency, was carried out a survey of the civil servants and was done the interview with representative of the civil servants training institutions and with Secretary of the Ministry of the Interior. In this research took part 96 civil servants, two representatives of the civil servants training institution and the representative of the Ministry of the Interior.

Having juristic and regulated documents and other reports on the issues of staff training, it can be stated that the system of the staff training in the Lithuanian Road Administration has been established and it can function successfully. The planning of training and the way administering the allocation are also provided.

The inquiry demonstrates that the civil servants training administration system is not very efficiency. Staff training is organized taking into consideration the demands appointed by the employees, but not the future plans of the institution. Responding to the current situation employees does not envisage long-term perspective, so their demands only reflect their current situation. Although these exists an opinion that training is necessary for everyone, the efficiency of training is not ultimate because the knowledge of one employee is not spread further in the organization. The civil servants use the obtained knowledge often only in their work. Also by research it is found out, that civil servants have no enough motivation to raise qualification.

After identifying factors and reasons which influence inefficiency of training, was proposed several recommendation of this process improvement: improve the system of identification of training needs and preparation of training plans; reform the personnel department; create the assessment system of training profit; increase civil servant training motivation; disseminate information about civil servant training in the whole of institution.

1 PRIEDAS

Gerbiamieji,
šios anketos duomenys bus naudojami rašant magistrinį darbą „Valstybės tarnautojų mokymo efektyvumo tyrimas“.

Anketa yra anoniminė, jos tikslas – išsiaiškinti ir apibendrinti valstybės tarnautojų nuomonę apie mokymo organizavimo aspektus, atskleisti galimas problemas, padėti atrasti priimtinausius jų sprendimo būdus.

Anketą sudaro atviri ir uždari klausimai. Jums reikia trumpai atsakyti į atvirus klausimus arba pažymėti vieną ar kelis atsakymų variantus, jei klausimas uždaras.

Iš anksto dėkoju už Jūsų sugaištą laiką, geranoriškumą ir bendradarbiavimą.

Pagarbiai,

Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo magistrantė

Kristina Taraškevičienė

A N K E T A

1. Jūsų amžius

- Iki 25 Nuo 25 iki 45 Nuo 45 iki 65 Nuo 65

2. Jūsų išsilavinimas

- | | | | |
|---|--|--|-----------------------------|
| <input type="radio"/> Aukštasis
neuniversitetinis,
aukštesnysis | <input type="radio"/> Aukštasis
universitetinis
(bakalauro laipsnis)
arba
prilyginamas | <input type="radio"/> Aukštasis
universitetinis
(magistro laipsnis)
arba
jam
prilyginamas | <input type="radio"/> Kitas |
|---|--|--|-----------------------------|

3. Bendras darbo stažas valstybės tarnyboje

- Iki 5 m. 6-10 m. 10-20 m. 21 m. ir daugiau

4. Užimamos pareigos

- Vadovas Vyriausiasis
specialistas Vyresnysis
specialistas Specialistas

5. Kiek kartų per paskutiniuosius 3 metus dalyvavote valstybės tarnautojų mokymo programose* (turite tai patvirtinančius dokumentus)?

*programos trukmė ne mažiau 8 akademinį valandų

- Nedalyvavau mokyme 1-2 kartus 3 – 6 kartus 7 ir daugiau kartų

6. Ar manote, kad siekiant karjeros būtina nuolat tobulinti savo kvalifikacija?

1. *Asmeninė patirtis rodo, kad Jūsų pastangos tik teoriškai sudaro palankesnes karjeros galimybes, o praktiškai karjera nėra tiesiogiai susijusi su mokymu*
2. *Kvalifikacijos tobulinimas tikrai užtikrina palankesnę karjerą*
3. *Kvalifikacijos tobulinimas užtikrina palankesnę karjerą tik tuo atveju, kai mokymas vyksta užsienyje arba dalyvaujant programose, kurios susijusios su darbu ES institucijose*
4. *Atliekant kasmetinį vertinimą didelę reikšmę turi dalyvavimų mokymo programose skaičius*

7. Koks mokymo planavimo būdas Jums atrodo efektyvus?

1. *Jūs turite nuolat aktyviai dalyvauti mokymo planavimo procese (programų pasirinkime) ir sprendimo priėmimo tuo klausimu procedūroje*
2. *Mokymo planavimu turėtų užsiimti tik įstaigos vadovas arba jo įgalioti atstovai (personalo tarnyba ir pan.)*
3. *Jums turi būti sudarytos sąlygos dalyvauti planavimo procese, o darbdavys arba jo įgalioti atstovai turi atsižvelgti į Jūsų pageidavimus priimant sprendimus*
4. *Mokymo planavimu turėtų užsiimti tik specialiai tam skirtos valstybės institucijos atsižvelgdamos į kiekvienos institucijos specifiką (planavimas „iš viršaus“)*

8. Kokią tiesioginę naudą turėjo valstybės tarnautojų mokymo programos Jūsų pareigų atlikimui? (Išvardinkite trumpai bent kelias programų temas ir jų naudą. Pvz.: Įvadinis mokymas ⇒ Teisės aktu rengimo taisyklės)

⇒

1.

2. *Mokymo programos kuriose teko dalyvauti, neturėjo jokios tiesioginės naudos mano pareigų atlikimui*

9. Ar sugrižę po mokymo Jus arba Jūsų kolegos dalijatės naujai įgytomis žiniomis?

1. *Pasidaliniu išpūdziais su kolegomis, papasakoju apie naujoves ir pan.*
2. *Teikiu darbo kokybės gerinimo pasiūlymus tiesioginiam vadovui (jeigu įgytos žinios suteikia tokią galimybę)*
3. *Neatskleidžiu gautos informacijos, nes planuoju naudotis ja tik savo tarnybinėje veikloje*
4. *Dalinuosi informacija su kolegomis tik tuo atveju, jeigu jie patys to prašo*
5. *Visada stengiuosi kuo daugiau sužinoti apie kolegų mokymo programas (tas, kuriose nesu dalyvavęs ir kurios galėtų būti naudingos ir mano darbe)*

6. Nesidomiu kokiose mokymo programose dalyvauja mano bendradarbiai

7. Kitas atsakymas:

10. Kokia Jūsų motyvacija renkantis mokymo programas*?
(naudingumas darbe, temos aktualumas, noras tobulėti, akiračio plėtimas ir pan.)

*programos (neįskaitant seminarų ir mokymų kurie neįeina į mokymo planą) trukmė ne mažiau 8 akad. valandų

⇒

11. Kokioje valstybės tarnautojų mokymo programoje (ne trumpesnėje nei 8 akad. val.) dalyvavote paskutinį kartą? (užrašykite programos pavadinimą ar mokymo temą)

12. Įvertinkite balais paskutinės Jūsų mokymo programos metu įgytų žinių praktinį pritaikomumą ir naudingumą darbe:

-
-
-
-
-
-
1. 1 – 2 balai
 2. 2 – 4 balai
 3. 4 – 6 balai
 4. 6 – 8 balai
 5. 8 – 10 balų

13. Kokių mokymo įstaigų paslaugomis Jums teko naudotis? (įrašykite bent kelis pavadinimus)

14. Kokia Jūsų nuomonė apie mokymo įstaigas vykdančias valstybės tarnautojų mokymą?

-
-
-
-
1. Visų mokymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybė visiškai patenkina valstybės tarnautojų poreikius
 2. Mokymo įstaigos siūlo nepakankamą kiekį specializuotų programų, kurios tikrai būtų naudingos mano tarnyboje (techninių, matematinių, biotechnologinių ir pan.)
 3. Mokymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybė ne visada atitinka valstybės tarnautojų lūkesčius (ne visos naudoja vaizdingus, šiuolaikinius teorijos pateikimo būdus, efektyvią dėstymo metodiką, kviečia specialistus iš kitų šalių ir pan.)

15. Kokie veiksniai Jūs skatina kelti savo profesinę kvalifikaciją ir dalyvauti valstybės

tarnautojų mokyme?

1. *Vadovų ir kolegų pripažinimo poreikis*
2. *Nuolatinis noras įgyti naujų žinių ir įgūdžių*
3. *Noras išvengti savo tarnybinėje veikloje galimų klaidų*
4. *Tikiuosi, kad dalyvavimas įvairiose mokymo programose padės greičiau kilti karjeros laiptais*
5. *Tikiuosi, kad įgijęs naujų žinių busiu naudingesnis darbuotojas ir geriau vykdysiu savo pareigybės reikalavimus*
6. *Dalyvavimas mokyme reglamentuotas įstatymo, todėl nebūtina turėti kokių nors asmeninių paskatų*

16. Ką Jus manote apie mokymo renginių papildymą poilsio programomis?

1. *Poilsio ir panašaus pobūdžio renginių įtraukimas į mokymo programas galimas tik tuo atveju, kai tai yra finansuojama ne biudžeto lėšomis*
2. *Poilsio renginiai apskritai neturėtų būti įtraukiami į jokias mokymo programas*
3. *Jeigu mokymo programos trukmė ilgesnė, poilsį ir kitas paslaugas tikslinga įtraukti į mokymo programas*

17. Ar Jūsų institucijoje atsižvelgiama į Jūsų interesus ir nuomonę planuojant bei organizuojant valstybės tarnautojų mokymą?

1. *Darbdavys sudaro galimybę nuolat tobulėti: dalyvauti įvairiose mokymo programose, kelti kvalifikacinius gebėjimus (atsižvelgiant į kvalifikacinę klasę, pareigybės lygį ir kategoriją)*
2. *Darbdavys arba jo atstovas planuodamas mokymą atsižvelgia į Jūsų asmeninį karjeros planą: sudarant institucijos darbuotojų mokymo planus, visada galite pareikšti savo pageidavimus dalyvauti norimoje programoje ir žinote, kad į juos bus atsižvelgta*
3. *Jūs neturite galimybės rinktis mokymo programų ir planuoti savo mokymą*

18. Ar Jūsų institucijoje yra praktikuojama mokymo programų (ar/ir mokymo įstaigų) aptarimo tvarka? (jei taip, trumpai aprašykite kokias. Pvz.: susirinkimų metu, ataskaitų pateikimas ir kt.)

1. *Taip, mūsų institucijoje yra nustatyta nuolatinė programų ir mokymo įstaigų vertinimo tvarka*



2. *Ne, mūsų institucijoje nepraktikuojamas mokymo programų, įstaigų aptarimas ir*

19. Kokia Jūsų nuomonė apie valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarką Jūsų institucijoje?

1. Mūsų institucijos valstybės tarnautojų mokymo valdymas yra gerai organizuotas ir strategiškai suplanuotas
2. Visiems mūsų institucijos valstybės tarnautojams sudarytos vienodos galimybės dalyvauti mokyme
3. Mūsų institucijos valstybės tarnautojų mokymo valdymas yra organizuotas puikiai, bet dėl finansavimo problemų (lėšų stokos) netenkina darbuotojų lūkesčių

20. Kokia Jūsų nuomonė apie valstybės tarnautojų mokymo planavimo tvarką Jūsų institucijoje?

1. Žinau kaip mūsų institucijoje sudaromi valstybės tarnautojų mokymo planai (kokiais kriterijais vadovaujantis parenkamos programos ir mokymo įstaigos)
2. Valstybės tarnautojai turėtų dalyvauti mokymų planavime (renkantis programas ir mokymo įstaigas)
3. Norėčiau, kad mūsų institucijos vadovas arba jo įgaliotas asmuo nuolat bendradarbiautų su Valstybės tarnybos departamentu bei mokymo įstaigomis ir inicijuotų mokymo programų kūrimą
4. Norėčiau, kad mūsų institucijos vadovas arba jo įgaliotas asmuo sudarant mokymo planus atsižvelgtų į mokymo programų ir įstaigų vertinimus, kuriuos tarnautojai pateiktų po kiekvieno mokymo
5. Nežinau, negaliu atsakyti

21. Ar Jus žinote kokios yra valstybės tarnautojų prioritetinės mokymo grupės? (jei taip, išvardinkite bent kelias)

1. Aš žinau šias valstybės tarnautojų prioritetines mokymo grupes:

⇒

2. Ne, aš nežinau kokios yra valstybės tarnautojų prioritetinės mokymo grupės

22. Kas Jūsų nuomone turi tiesioginį poveikį mokymo programų turinio atnaujinimui ir pakeitimui?

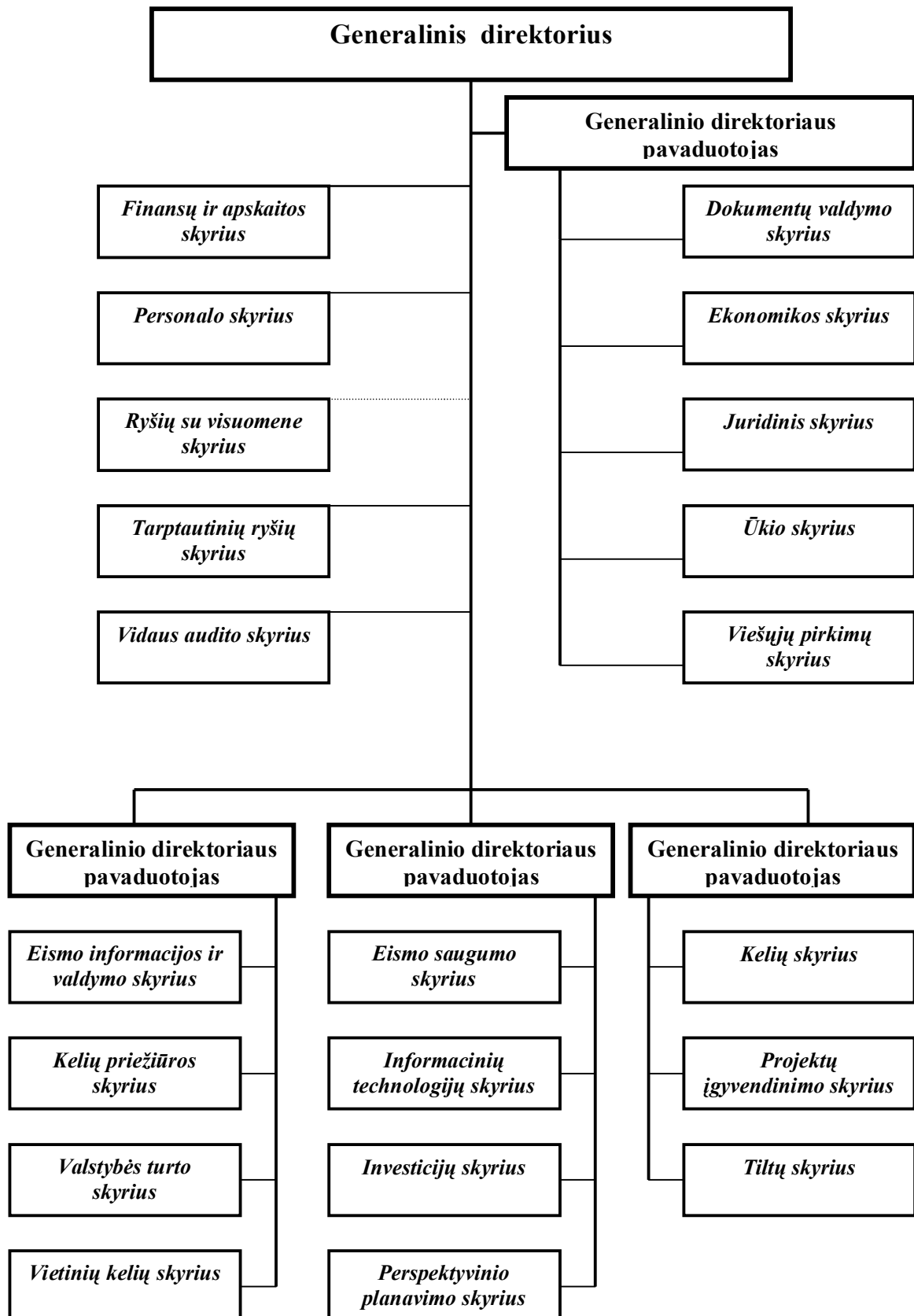
1. Kintantys valstybės tarnautojų mokymo poreikiai
2. Teisės aktų pokyčiai
3. Valstybės ar savivaldybės institucijų ir įstaigų pageidavimai

4. *Mokymo dalyvių (t.y. pačių valstybės tarnautojų) pastabos ir pasiūlymai*
5. *Visi atsakymai (1-4) teisingi*

23. Iš kokių šaltinių Jūs gaunate informaciją apie naujas ir aktualias valstybės tarnautojų mokymo programas?

1. *Informaciją nuolat teikia darbdavys arba jo igaliotas atstovas*
2. *Informacijos ieškau pats (pvz., Valstybės tarnybos departamento interneto svetainėje)*
3. *Informaciją gaunu iš kolegų*
4. *Negaunu informacijos apie naujas ir aktualias mokymo programas*

Lietuvos automobilių kelių direkcijos prie Susisiekimo ministerijos struktūros schema.



3 PRIEDAS

Lietuvos automobilių kelių direkcijos valstybės tarnautojų mokymui skiriamų lėšų dinamika
2004 – 2008 metais.

	2004 m.	2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.
Valstybės tarnautojų mokymui numatytos skirti lėšos*	50 000 Lt	66 000 Lt	70 000 Lt.	116 000 Lt.	144 000 Lt.
Valstybės tarnautojų mokymui faktiškai skirtos lėšos**	48 000 Lt.	60 000 Lt.	64 252 Lt.	120 000 Lt.	
	Mokymui skirtų lėšų procentas nuo įstaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui numatytų asignavimų				
	1,21 %	1,28 %	1,35 %	2,15 %	

*Lietuvos automobilių kelių direkcijos mokymo planų (2004-2008 m.) duomenys

**Lietuvos automobilių kelių direkcijos mokymo ataskaitų (2004-2007 m.) duomenys

