

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA**

**KRISTINA SEMENOVAITĖ
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO PROGRAMA**

**PERSONALO MOKYMAS IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMAS MAŽEIKIŲ
SAVIVALDYBĖJE**

Magistro baigiamasis darbas

**Darbo vadovas –
Dr. Jonas Jagminas**

Vilnius, 2006

TURINYS

ĮVADAS	3
1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO AKTUALUMAS	6
1.1. Kvalifikacijos tobulinimo samprata kitų ugdymo sąvokų kontekste.....	6
1.2. Besimokančios organizacijos apraiškos viešajame sektoriuje.....	10
2. PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMA	15
2.1. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo ir mokymo reikšmė bei problemos	15
2.2. Valstybės tarnautojų mokymas Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungą	23
2.2.1 Valstybės tarnautojų mokymas Valstybės tarnybos įstatymo kontekste.....	23
2.2.2. Valstybės tarnautojų mokymas įgyvendinant Valstybės tarnautojų mokymo 2002 – 2006 metų strategiją	29
2.2.3. Valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijos projektas.....	32
3. PERSONALO MOKYMO BEI TOBULINIMO SISTEMOS YPATUMAI MAŽEIKIŲ SAVIVALDYBĖJE	35
3.1. Mažeikių savivaldybės personalo tarnybos ataskaitų analizė	35
3.2. Tyrimo metodologija.....	38
3.3. Tyrimo rezultatų analizė	39
IŠVADOS	54
REKOMENDACIJOS	56
LITERATŪROS SĄRAŠAS	57
SANTRAUKA	62
SUMMARY	63
PRIEDAI	64

IVADAS

Pastarųjų metų Lietuvos socialinės, ekonominės ir politinės situacijos pokyčiai kelia vis didesnių reikalavimų visoms viešojo administravimo institucijoms, įskaitant ir savivaldybes. Viešojo sektoriaus įstaigos turi sugebėti greitai ir efektyviai reaguoti į visuomenės poreikius, keisti ir pritaikyti savo struktūras, procedūras bei veiklos tikslus prie besikeičiančių aplinkybių. Kartu su šiais pokyčiais keičiasi reikalavimai ir valstybės tarnautojų profesionalumui, nes nuo to priklauso kaip efektyviai ir kokybiškai veiks viešoji institucija bei kokios bus piliečių nuostatos ir pasitikėjimas viešojo sektoriaus įstaiga.

Vienas didžiausių iššūkių viešajame sektoriuje yra darbuotojų nuolatinio, sistemingo, nuoseklaus mokymosi užtikrinimas. Todėl tarnautojų profesionalumas ir sistemingas jų mokymas yra būtinos sąlygos siekiant viešojo administravimo tobulinimo. Tobulinant viešojo administravimo institucijų vadovų, valstybės tarnautojų kvalifikaciją, siekiama išugdyti valstybės institucijų darbuotojus, gebančius kūrybingai ir efektyviai spręsti daugelį sudėtingų problemų, garantuoti viešojo administravimo institucijų teikiamų paslaugų veiksmingumą.

Valstybės tarnautojų mokymo ir jų kvalifikacijos tobulinimo klausimus Lietuvoje nagrinėja E. Danienė (1999), J. Jasaitis (1999), I. Lazarevičiūtė (1999), B. Melnikas (1999), E. Chlivickas (2001), B. Česnulevičienė (2002), J. Lakis (2002, 2003), E. Gustas (2003), A. Raipa (1999, 2003, 2004), A. Velička (2003, 2004), J. Juralevičienė (2003, 2005), N. Čižinskienė (2004), R. Aleksienė (2005), A. Minkevičius (2005), R. Petrauskienė (2005, 2006), R. Čiarnienė, A. Sakalas, M. Vienažindienė (2006). Užsienio literatūroje nagrinėjama tema atsiskleidžia šių autorių darbuose: D. Brookfield (2000), T. L. Doherty ir T. Horne (2002), J. Betts ir R. Holden (2003), taip pat užsienio spaudoje radau R. Čiarnienės, A. Sakalo, M. Vienažindienės straipsnį (2005).

Šią temą pasirinkti paskatino jos **aktualumas**, nes viešosiose institucijose vienas iš svarbiausių išteklių yra personalas, o visuomenė vis didina reikalavimus šios sistemos darbuotojams profesionalumo, atsakomybės, veiklos viešumo ir kitais požiūriais. Svarbu didinti valstybės tarnautojų profesionalumą, kuris suprantamas kaip nuolatinis, visapusiškas valstybės tarnautojų profesinis tobulėjimas, jų gebėjimų bei įgūdžių lavinimas. Vienas svarbiausių tikslų viešajame sektoriuje yra darbuotojų nuolatinio, sistemingo, nuoseklaus mokymo užtikrinimas tam, kad viešoji įstaiga efektyviai bei kokybiškai teiktų paslaugas. Su naujomis žiniomis bei įgūdžiais viešoji institucija gali funkcionuoti atsižvelgdama į visuomenės poreikius bei prisitaikyti prie pokyčių ir racionaliai panaudoti savo žmogiškąjį kapitalą. Todėl būtina užtikrinti aukštą valstybės tarnautojų

kvalifikaciją ir skirti reikiamą dėmesį jų mokymui bei tobulinimui, nes tik profesionalūs tarnautojai sulaukia visuomenės pasitikėjimo savo valdžios gebėjimu tarnauti žmonėms.

Problema: Viena svarbiausių viešojo administravimo reformos sričių yra valstybės tarnautojų lavinimas bei šio proceso tobulinimas. Aktualiausios problemos šiuo metu yra valstybės tarnautojų kompetencijos stoka administravimo ir valdymo sričių klausimais bei nepakankami administraciniai gebėjimai, vadinasi valstybės tarnautojams reikia tobulėti. Tačiau norint, kad personalas tobulėtų ir keltų kvalifikaciją, reikia, jog tarnautojai dalyvautų įvairiuose mokymuose, kurių viešosiose institucijose yra stoka. Vadinasi, viešosios įstaigos turi kruopščiai nustatyti kokie yra poreikiai mokymams, atrinkti tarnautojus, kuriems yra būtini mokymai ir kvalifikacijos tobulinimas bei įvertinti ar tie mokymai yra naudingi.

Tyrimo objektas – personalo mokymas bei kvalifikacijos tobulinimo sistema.

Tyrimo tikslas – iširti ir įvertinti personalo mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo sistemą Mažeikių savivaldybėje.

Tyrimo uždaviniai:

- ✓ išskirti valstybės tarnautojų mokymo aktualumą;
- ✓ išanalizuoti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos ypatumus viešajame sektoriuje;
- ✓ iširti mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą Mažeikių savivaldybėje.

Hipotezė:

1. Valstybės tarnautojų nepakankamas profesionalumas, bendrųjų kompetencijų trūkumas lemia viešosios įstaigos įvaizdį.

Tyrimo metodai:

Duomenų rinkimo metodas – apklausa raštu ir interviu (su personalo tarnybos vyresniąja specialiste).

Duomenų analizės metodai:

- ✓ mokslinės literatūros analizė;
- ✓ dokumentų analizė;
- ✓ statistinių duomenų analizė.

Darbo struktūra. Darbą sudaro 3 dalys. Pirmoje dalyje atskleistas valstybės tarnautojų mokymo aktualumas, išskiriama kvalifikacijos tobulinimo samprata bei išanalizuotos besimokančios organizacijos apraiškos viešajame sektoriuje. Antroje dalyje išanalizuota personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, atkleista valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo ir mokymo reikšmė bei kylančios problemos, išanalizuotas valstybės tarnautojų mokymas Valstybės

tarnybos įstatymo kontekste, atskleistas valstybės tarnautojų mokymas įgyvendinant Valstybės tarnautojų mokymo 2002 – 2006 metų strategiją bei išanalizuotas valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijos projektas. Trečioje dalyje ištirti personalo mokymo bei tobulinimo sistemos ypatumai Mažeikių savivaldybėje. Išanalizuotos gautos ataskaitos, priimti sprendimai, kuriuos pateikė Mažeikių savivaldybės personalo tarnyba. Išnagrinėtas vykdytas tyrimas bei interviu, išanalizuoti gauti rezultatai, pateikiamos išvados bei pasiūlymai.

1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO AKTUALUMAS

Nuolat kintanti socialinė, ekonominė ir politinė aplinka valstybės tarnautojams iškelia vis naujus uždavinius. Viešųjų institucijų priimami sprendimai turi didelę reikšmę plačiajai aplinkai, o visuomenė vis didina reikalavimus šios sistemos darbuotojams profesionalumo, atsakomybės, veiklos viešumo ir kitais požiūriais.

Kaip teigia E. Chlivickas¹, siekiant valstybės tarnybos efektyvumo, valstybės tarnautojų kvalifikacija tampa vis svarbesnė. Tai sąlygoja šios priežastys:

1. Visuomenė kelia vis didesnius reikalavimus valstybės tarnybai, kuriuos galima įvykdyti tikrai tobulinant valstybės tarnautojų gebėjimus ir keičiant jų nuostatas bei motyvaciją.

2. Valstybės tarnautojų skaičiaus mažinimas reikalauja, kad likę valstybės tarnyboje asmenys įgytų įvairesnių gebėjimų.

3. Lietuvos Respublikos įstojimas į ES reikalauja, kad valstybės tarnautojai išmanytų ne tik savo šalies valstybės tarnybos, bet ir ES funkcionavimo ypatumus.

4. Nuolatinis visuomenės dėmesys valstybės tarnybai reikalauja, kad visų lygių valstybės tarnautojai gebėtų planuoti savo veiklą ir strategiškai mąstyti.

Pastaraisiais metais, nagrinėjant valstybės tarnautojų profesinę kompetenciją, gana dažnai vartojami profesionalumo, kvalifikacijos ar kompetencijos terminai, deja, neretai – nesigilinant į jų esmę, todėl svarbu išsiaiškinti į esminius sąvokų skirtumus.

1.1. Kvalifikacijos tobulinimo samprata kitų ugdymo sąvokų kontekste

Šiame poskyryje bus analizuojama kvalifikacijos tobulinimo samprata kitų ugdymo sąvokų kontekste, tam, kad surasti šių sąvokų skirtumus bei taisyklingai juos vartoti, nes šios sąvokos skiriasi.

R. Čiutienė ir I. Šarkiūnaitė² nagrinėdamos darbuotojų kompetenciją pabrėžia, kad lietuvių autoriai kompetenciją tapatino su kvalifikacija, tačiau įvertinus kompetencijos ir kvalifikacijos koncepcijas, aiškiai matyti, jog kompetencija apima ne tik mokymosi ir lavinimosi proceso

¹ Chlivickas E. Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai // Viešojo administravimo efektyvumas: monografija. Kaunas: Technologija, 2001. P. 162 – 177.

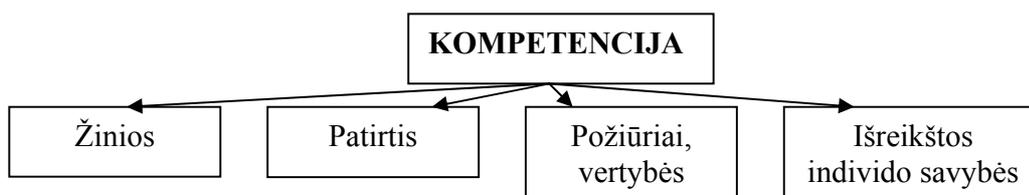
² Čiutienė R., Šarkiūnaitė I. Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys // Ekonomika. 2004, Nr. 67 (2).

rezultatus ir jų pritaikymą, bet ir darbuotojo individualių savybių integravimą konkrečiomis darbo situacijomis.

R. Petrauskienė teigia, jog mokslinėje literatūroje kompetencija apibrėžiama kaip žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečioms aplinkybėms³.

D. Lepaitė pateikia L. Jovaišos samprotavimus apie kompetenciją, jog su šia samprata yra susiję tokie terminai kaip mokėjimas, įgūdis, sugebėjimas⁴. N. Petkevičiūtė ir E. Kaminskytė pateikia R. E. Boyatzis kompetencijos išskirtas sudedamąsias dalis: mokėjimai ir įgūdžiai, elgsenos motyvai, socialiniai vaidmenys⁵. Pasak N. Petkevičiūtės ir E. Kaminskytės, kompetencija vartojama kaip žinių ar sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų sugebėjimą atlikti užduotis ir suteikti aukščiausios kokybės paslaugas. O tai labai svarbu viešojo sektoriaus įstaigoms, nes nuo darbuotojų atliktų užduočių bei jų aptarnavimo kokybės vartotojai susidaro įspūdį apie įstaigą.

R. Daugėlienė pateikia kompetencijos modelį⁶, kuriame atsispindi žinios, patirtis, požiūriai ir vertybės, bei išreikštos individo savybės.



1 pav. Kompetencijos modelis

Šis pateiktas kompetencijos modelis atspindi nagrinėtų autorių mintis apie kompetenciją, tik šiame modelyje nuomonės yra apjungtos. Iš pateiktų nuomonių apie kompetenciją, galima daryti išvadą, jog kompetentingas darbuotojas turi kokybiškai suteikti paslaugas, o tam reikia turėti žinių bei patirties.

Kaip teigia J. Juralevičienė valstybės tarnautojų profesinė kompetencija yra vienas svarbiausių patikimo ir efektyvaus valstybės valdymo garantų. Toks valdymas padeda plėtoti demokratiją, kurti teisinę valstybę, plėtoti ekonomiką, užtikrinti socialinio gyvenimo stabilumą⁷.

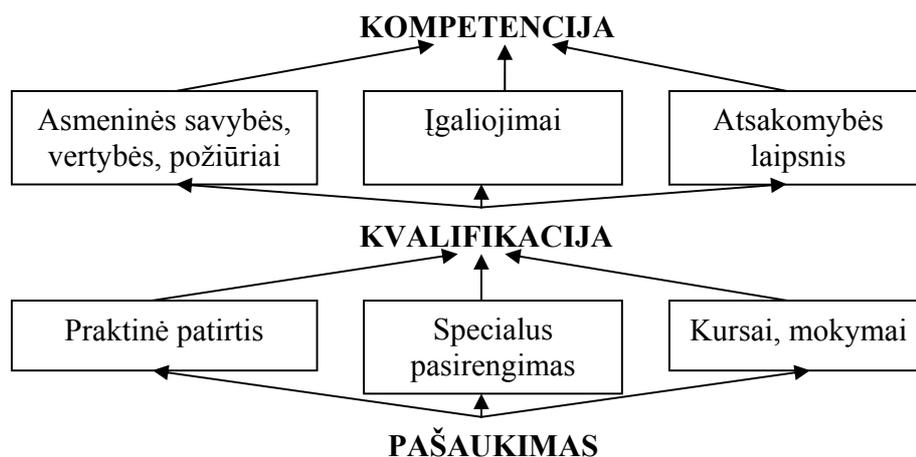
³ Petrauskienė R. Viešojo administravimo institucijų tobulinimas transformacijų laikotarpiu: daktaro dis. soc. mokslai: vadyba ir administravimas (03S) / LŽŪU. – K., 2006. P. 42.

⁴ Lepaitė D. Kompetenciją plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija. Kaunas: Technologija, 2003. P. 19.

⁵ Petkevičiūtė N., Kaminskytė E. Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika // Pinigų studijos. 2003, Nr. 1. P. 67.

⁶ Daugėlienė R. Neapibrėžtos žinios kaip žmogiškojo kapitalo komponentas // Žmogiškojo kapitalo formavimo problemos. Kaunas: Technologija, 2002. T. 4. P. 21.

⁷ Juralevičienė J. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 5. P. 84.



2 pav. Kompetencijos sąvokos schema

Pateiktame paveiksle atsispindi kompetencijos sąvoka, kartu parodant kas yra kvalifikacija.

Pasak Laužacko, Stasiūnaitienės, Teresevičienės kompetencija nusako žmogaus ir patirties tam tikroje veikloje sąlyčio laipsnį⁸. Kaip teigia autoriai, gebėjimų, reikalingų tam tikrai profesijai, visuma yra kvalifikacija, o gebėjimai atlikti konkrečią operaciją, veiksmą ar funkciją - kompetencija. Tuo tarpu kvalifikacija - reikėtų suprasti kaip pagrindinį profesinio rengimo tikslą, siekiant reikalingų žinių, gebėjimų bei požiūrių, reikalingų tai profesijai.

Išskyrus kompetencijos sąvokas, svarbu atskleisti kvalifikacijos terminus, nes kaip jau buvo minėta, kompetencija buvo tapatinama su kvalifikacija, ką paneigia pateiktas 2 paveikslas, jog tai ne tapachios sąvokos.

D. Lepaitė teigia, jog R. Laužackas atskyrė kompetencijos ir kvalifikacijos terminus. Kompetencijos sąvoka yra artimesnė veiklos pasaulio aplinkai. Ją vartojame tuomet, kai tenka pabrėžti profesines žmogaus galias praktinėje veikloje. Kvalifikacijos sąvoka vartotina, kai kalbama apie tai, ką žmogus rengiasi arba įgyja švietimo sistemoje, kas yra švietimo procesų tikslai⁹.

Europos Sąjungos atnaujintame profesijų klasifikavimo variante ISCO-88 vartojama kvalifikacijos samprata apibrėžiama sugebėjimu atlikti tam tikro darbo keliamas užduotis ar pareigas, nurodant, kad:

- 1) kvalifikacijos lygmenį nusako atliekamų užduočių ar pareigų įvairovė;
- 2) kvalifikacijos specializacija apibrėžiama reikiomomis žiniomis¹⁰.

⁸ Laužackas R., Stasiūnaitė E., Teresevičienė M. Kompetencijų vertinimas neformaliame ir savaiminiame mokymesi. Kaunas: VDU Leidykla, 2005, P. 44.

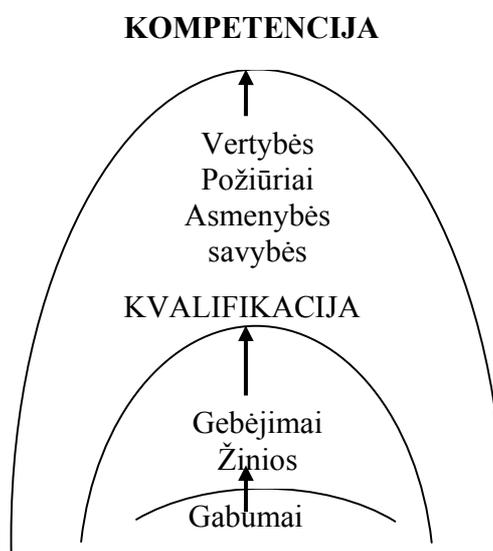
⁹ Lepaitė D. Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija: ten pat.

¹⁰ Elias P., Birch M., Establishment of Community – Wide Occupational Statistics. ISCO - 88 // <http://www.warwick.ac.uk/ier/isco/isco88.html>, prisijungimo laikas: 2006 09 16.

Dabartinis lietuvių kalbos žodynas kvalifikacijos sąvoką aiškina labai panašiai, nurodydamas, kad tai yra: 1) tikimo, pasirengimo kuriam nors darbui laipsnis; 2) ko nors kokybės ir rūšies pažymėjimas, įvertinimas¹¹. Tarptautinių žodžių žodyne¹² ir sociologijos žodyne¹³, prie kvalifikacijos termino priskiriami dar tokie paaiškinimai: 1) ko nors kokybės nustatymas, ko nors įvertinimas, 2) žmogaus tinkamumo tam tikram darbui nustatymas, 3) profesija, specialybė.

Kvalifikacijos analizės vadove terminas kvalifikacija aiškinamas taip, jog kvalifikacija – tai žinios, įgūdžiai, patirtis, bendrieji gebėjimai, reikalingi bet kuriam asmeniui gerai atlikti tam tikrą užduotį ar darbą. Apie asmenį yra sakoma, jog jis kvalifikuotas, jeigu:

- įgijo žinių, kurios padeda suprasti, kodėl darbas turi būti atliekamas ir kodėl jis turi būti atliekamas tam tikru būdu;
- išmoko praktinių įgūdžių ar gebėjimo atlikti darbą teisingai, o tai reiškia – suplanuoti ir tinkamai jam pasirengti, naudotis įranga ir priemonėmis, imtis reikiamos darbo saugos, nuosekliai jį atlikti, bendradarbiauti su kolegomis, darbą fiksuoti dokumentuose, užtikrinti, kad jis bus laiku baigtas, o prireikus – tęsiamas toliau;
- turi pakankamai praktinės patirties, kad pasitikėtų savo jėgomis ir dirbtų produktyviai bei efektyviai¹⁴.



3 pav. Kompetencijos fenomeno struktūra

¹¹ Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2000. P. 346.

¹² Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Žodynas, 2002. P. 420.

¹³ Leonavičius J. Sociologijos žodynas. Vilnius: Academia, 1993. P. 113.

¹⁴ Kvalifikacijų analizės vadovas darbo rinkos mokymo paslaugoms tobulinti. Vilnius: Agora, 2003. P. 5.

D. Lepaitės teigimu, galima daryti išvadą, kad žinios ir gebėjimai lemia kvalifikacijos suteikimą, taip pat įvertinus gabumų, kurie veikia gebėjimų formavimąsi, svarbą bei žmogaus vertybes ir asmenines savybes, sukuriama kompetencijos šerdis ir visuminis pobūdis¹⁵.

Apibendrinant pateiktą 3 paveikslą, akivaizdu, jog nagrinėjamos sąvokos kompetencija ir kvalifikacija nėra tapačios. Kvalifikacija daugiau atspindi mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatus ir įgytus gebėjimus, o kompetencija tai žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis.

Sisteminis organizacijos narių kvalifikacijos tobulinimas yra pirmutinis besimokančios organizacijos principas, todėl nagrinėjant pasirinktą temą yra aktualu aptarti besimokančios organizacijos apraiškas viešajame sektoriuje.

1.2. Besimokančios organizacijos apraiškos viešajame sektoriuje

Nagrinėjant inovacinius viešojo administravimo tobulinimo metodus, būtina paminėti pastaruoju metu dažnai naudojamą besimokančios organizacijos veiksnį. Mokslinės literatūros šaltiniuose „besimokanti organizacija“ apibrėžiama kaip lanksti, atsakinga organizacija, kuri nėra biurokratiška, turinti stiprią hierarchiją¹⁶.

Dažnai besimokanti organizacija apibrėžiama kaip vystanti specifinius sugebėjimus mokytis, pažinti, ugdomi tokie įgūdžiai, kurie nėra akcentuojami tradicinėse organizacijose. Tai organizacija, kuri nuolat besikeičiančiame ekonominiame, kultūriniame, politiniame gyvenime geba prisitaikyti prie kintančių sąlygų, numatyti būsimus pokyčius ir iššūkius¹⁷.

Pagal P. M. Senge, besimokanti organizacija – tai tokia organizacija, kuri mokosi pati ir kartu skatina mokytis savo žmones. Ji palaiko savo darbuotojų keitimąsi informacija, taip kurdamą vis daug žinančią darbo jėgą. Besimokančioje organizacijoje nuolat ugdomi žmonių gebėjimai siekti tikrai trokštamų rezultatų, diegiamas naujas, konstruktyvus mąstymas ir žmonės mokosi mokytis kartu¹⁸. Apibendrinant galima pasakyti, kad besimokančios organizacijos samprata apima šiuos veiksnius: nuolatinis mokymasis, žinios, intelektinis kapitalas, žmonės organizacijose.

¹⁵ Lepaitė D. Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija. Ten pat, P. 22.

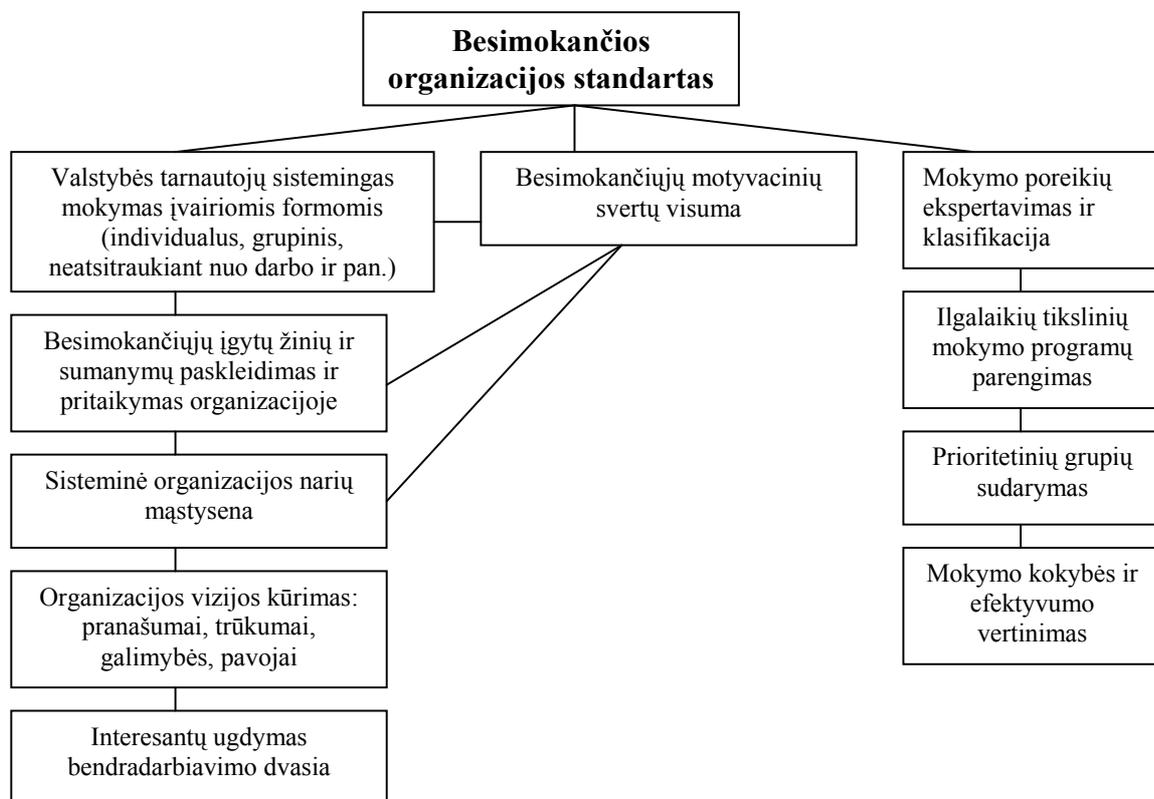
¹⁶ Petrauskienė R. Viešojo administravimo institucijų tobulinimas transformacijų laikotarpiu. Ten pat, P. 58.

¹⁷ Petrauskienė R. Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas. 2005, Nr. 11. P. 66.

¹⁸ Senge P. M. The leader's new work: building Learning organizations, in Sloan management review (Fall 1990), P. 7 – 23 // <http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg/senge2.html>, prisijungimo laikas: 2006 06 12.

Formuodama mokymosi aplinką, kurią charakterizuoja žinių kūrimas ir sklaida, organizacija nuolat tobulina ir didina savo gebėjimus. Jeigu tradicinė organizacija siekė efektyvumo, besimokanti organizacija yra sukurta spręsti problemas, kylančias dėl nuolatinio aplinkos kitimo¹⁹.

B. Česnulevičienė ir J. Lakis teigia, jog sistemingas organizacijos narių kvalifikacijos tobulinimas yra pirmutinis besimokančios organizacijos principas. Iš pasimokiusio darbuotojo laukiama, kad šis pasidalytų įgytomis žiniomis su kitais ir kitų palaikomas pritaikytų jas savo darbo vietoje kiek galima platesniu mastu²⁰. Svarbiausia, jog darbuotojai noriai dalintųsi įgytomis žiniomis, diskutuotų apie praėjusius mokymus ir įvertintų vykusių mokymų naudingumą.



4 pav. Besimokančios organizacijos standartas

Besimokančios organizacijos sąvoka apibūdina organizaciją, kuri nuolat keičiasi iš vidaus, atsinaujina jos narių sistemingo kryptingo mokymosi ir kolektyviai kuriamos inovacijų dvasios dėka (4 pav.).

Besimokanti organizacija turi gebėti pasirinkti savo veiklos tobulinimo kelius, kad pati taptų nuolat tobulėjančia, iš kitos pusės, ji turi būti tobulėjanti, kad galėtų dinamiškoje aplinkoje

¹⁹ Stonkutė E. Informacinės sistemos ir organizacijos mokymosi proceso sąveika // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2004, Nr. 31. P. 197.

²⁰ Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos // Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr. 2. P. 87.

optimaliai pasirinkti šiuos kelius²¹. Svarbu, kad organizacija nestovėtų vietoje, tobulėtų ir skatintų tobulėti savo darbuotojus, nuo kurių darbo priklauso organizacijos įvaizdis visuomenėje.

Besimokančios organizacijos taikydamos įvairias formas, sistemingai sudaro ir vykdo mokymo programas, jautriai reaguoja į didėjančius klientų poreikius, skatina savo darbuotojus savarankiškai siekti aukštesnės kompetencijos, o įgytas žinias kuo našiau pritaikyti ir paskleisti²². Vienas svarbiausių dalykų yra tai, jog įstaigos darbuotojai įgavę naujų žinių, noriai jomis dalintųsi su savo kolegomis, taip naudinga informacija pasklinda visoje įstaigoje.

Organizacijos struktūra gali padėti arba trukdyti mokymo procesui²³. Centralizuota, hierarchiškai organizuota struktūra paprastai sulauko mokymosi procesą, kadangi tai lemia sudėtingesnę žinių sklaidą ir integraciją. V. Zasimauskienė remdamasi M. Tushman ir C. O'Reilly teigia, jog, vyrauja vieninga nuomonė, kad decentralizuota struktūra – geriausia plėtojant naujas idėjas. Tai gali būti grindžiama tuo, jog decentralizuota sistema greičiau įdiegia naujas idėjas.

Mokymosi procesas besimokančioje organizacijoje neapsiriboja reguliariais seminarais, darbuotojų siuntimais kelti kvalifikaciją į specializuotas institucijas. Visa tai turi būti tinkamai sutvarkyta, t.y. tiriami ir pagrįstai vertinami organizacijos ir atskirų darbo vietų poreikiai naujų žinių ir įgūdžių, mokymosi programos turi būti tęstinės²⁴. Todėl svarbu įvertinti įstaigos darbuotojų poreikį mokytis, sužinoti ko trūksta patiems darbuotojams, bei kokių mokymų jiems norėtųsi, bei kokie mokymai jiems naudingiausi.

Nesvarbu, ar organizacijos vadovai įsitraukia, ar ne, besimokančioje organizacijoje tarnautojai tarpusavyje dalijasi žiniomis. Prie kavos ir vandens automato, dirbdami ir po darbo, žmonės keičiasi “know-how”, kuris yra organizacijos turimo konkurencinio pranašumo šaltinis. Tačiau R. Huseman, J. Goodman teigia, jog tokie mainai yra tik vietiniai ir nepilnutiniai. Žmonės renkasi artimiausius šaltinius iš savo kaimynystėje esančiųjų, ir nebūtinai dėl to, kad tas asmuo yra geriausias šaltinis. Dėl šios pačios priežasties darbuotojai eina pas savo kolegas – draugus klausti patarimo, nes tai jaučiau, nei kalbėtis su labiau kvalifikuotu nepažįstamu. Nors tas nepažįstamas gali būti ekspertas, žinių srityje, kuri reikalinga klausiančiam darbuotojui²⁵. Remiantis P. Trott²⁶ 5 paveiksle darbo autorė pateikia žinių bazės formavimo modelį organizacijoje.

²¹ Petrauskienė R. Viešojo administravimo institucijų tobulinimas transformacijų laikotarpiu. Ten pat, P. 59.

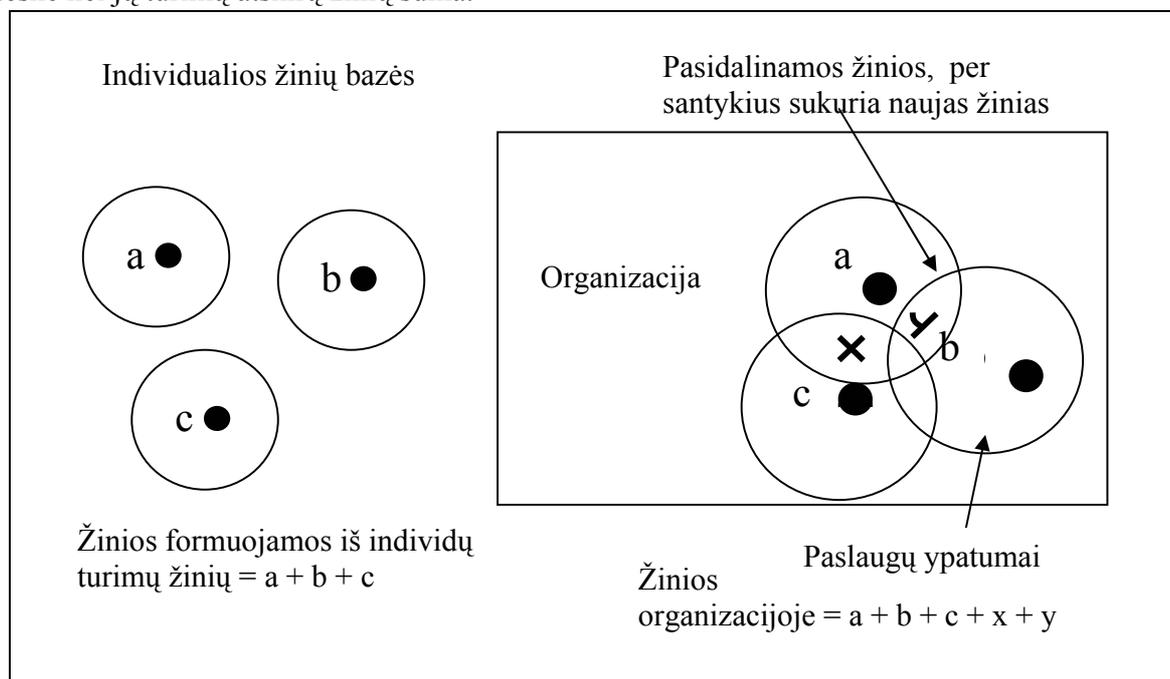
²² Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos: ten pat.

²³ Zasimauskienė V. Valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų stiprinimas žinių visuomenės kontekste // Transformacijos Rytų ir centrinėje Europoje: mokslo darbai. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2004. P. 436.

²⁴ Lakis J. Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 6. P. 71.

²⁵ Huseman R. C., Goodman J. P. Leading with knowledge: the nature of competition in the 21st century. Sage publication, 1999. P. 195 – 207.

Bendraudami ir dalindamiesi žiniomis individai suformuoja žinių visumą (žr. 4 pav.), kuri yra didesnė nei jų turimų atskirų žinių suma.



5 pav. Organizacijos žinių bazės formavimasis

Žinių sklaidimas turi laiku pritaikyti konkrečiam atvejui tikslias ir reikalingas žinias. R. Huseman, J. Goodman teigia, jog šis aspektas daugumai organizacijų yra bauginantis, nes iškyla keletas barjerų²⁷:

- Atstumas: atskiri organizacijos skyriai gali gauti naudą vieni iš kitų, tačiau yra taip nutolę, kad efektyviai paskirstyti tarp jų žinias yra sunku.
- Hierarchija: organizacijos su nelanksčia hierarchija ir komunikacijos galimybe, gali manyti, kad tarnautojai nemato palankių galimybių dalintis tuo, ką žino.
- Kultūra: daugelyje organizacijų žinios yra galia, todėl dalijimasis to, ką žino vienas, turi susilaukti tam tikro atlygio.

Tai tik dalis visų kylančių kliūčių, trukdančių dalintis žiniomis. Šias kliūtis vadovai turi įveikti, kad efektyviai paskirstytų, ką tarnautojai žino bei nustatytų kokios žinios organizacijoje yra įsitvirtinusios.

²⁶ Trott P. Innovation management & new product development. London: Financial times pitman publishing, 1998. P. 63 – 65.

²⁷ Huseman R. C., Goodman J. P. Leading with knowledge: the nature of competition in the 21st century: ten pat.

Šiame skyriuje darbo autorė atskleidė valstybės tarnautojų mokymo aktualumą, kuris analizuojamas išskirtuose poskyriuose (1.1. ir 1.2.). Iš nagrinėtos mokslinės literatūros akivaizdu, jog vienas svarbiausių išteklių viešojo sektoriaus įstaigoms yra personalas, nuo kurio darbo priklauso suformuotas įstaigos įvaizdis visuomenėje. Todėl svarbu, jog viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojai keltų savo kvalifikaciją ir būtų kompetentingi. Išskyrus sąvokų kompetencija ir kvalifikacija pagrindinius aspektus, išaiškėjo, jog kvalifikacija daugiau atspindi mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatus ir įgytus gebėjimus, o kompetencija - tai žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis. Prie tarnautojų mokymosi, darbo autorės nuomone buvo tikslinga nagrinėti ir besimokančios organizacijos apraiškas viešajame sektoriuje, nes sistemingas organizacijos narių kvalifikacijos tobulinimas yra pirminis besimokančios organizacijos principas. Svarbu, jog organizacijoje būtų dalijamasi įgytomis žiniomis, darbuotojams nuolat turėtų būti sudaromos galimybės ugdyti savo gebėjimus, nes nuo to priklauso kiek naudingi ir kaip efektyviai jie dirbs įstaigoje.

Nagrinėjant pasirinktą temą, svarbu atskleisti personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos ypatumus. Visų pirma bus aptarta kvalifikacijos tobulinimo ir mokymo reikšmė, bei išskirtos pagrindinės problemos viešajame sektoriuje, sekančiame poskyryje bus išnagrinėta valstybės tarnautojų mokymas Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungą.

2. PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMA

XXI amžiuje personalo mokymas ir lavinimas tampa itin svarbus organizacijų vystymo veiksnys²⁸. Valstybės tarnautojų mokymas Lietuvoje įgauna sistemiską ir nuoseklų pobūdį. Mokymas tampa kiekvienos valstybės institucijos kultūros dalimi, nes padeda jai aktyviai prisitaikyti prie vykstančių ir vykstančių pokyčių.

Valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimas siejamas su nuolatiniu teoriniu ir praktiniu tobulinimusi, įvairiomis tęstinėmis studijomis, specialių profesinių žinių plėtimu, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimu paties valstybės tarnautojo arba tam tikros institucijos iniciatyva²⁹.

Mokant viešojo sektoriaus vadovus, tarnautojus siekiama išugdyti valstybės institucijų darbuotojus, kurie sugebėtų kūrybingai ir efektyviai spręsti daugelį sudėtingų problemų, garantuoti viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų veiksmingumą³⁰.

Valstybės tarnautojų profesionalumą, kaip vieną iš pagrindinių veiksnių, lemiančių viešojo administravimo sistemos sėkmę, akcentuoja daugelis mokslininkų, todėl turi būti skiriamas dėmesys tarnautojų lavinimui ir kvalifikacijų tobulinimui. Todėl aktualu išskirti mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo reikšmę bei pateikti pagrindines problemas.

2.1. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo ir mokymo reikšmė bei problemos

Atsižvelgiant į spartų technologijų tobulėjimą, informacinės visuomenės plėtrą, iš tarnautojų reikalaujama naujų žinių, atitinkamo kvalifikacijos lygio ir gebėjimo greitai prisitaikyti prie naujų darbui keliamų reikalavimų, todėl valstybės tarnautojams reikalingi mokymai bei kvalifikacijos kėlimas.

A.Raipa siūlo didesnę dėmesį atkreipti į žmonių išteklių planavimą, susiejant jį su organizacijų strateginiu planavimu bei darbuotojų poreikių analize. Žmonių išteklių planavimas yra kiekvienos organizacijos strateginio plano dalis. Siekiant efektyvesnio žmonių išteklių planavimo, būtinas išorės jėgų, veikiančių organizacijas, tyrimas arba aplinkos analizė.

Dažniausiai aplinkos analizę sudaro šie faktoriai³¹:

²⁸ Raipa A., Velička A. Valstybės tarnautojų mokymo – lavinimo turinio ir formų pokyčiai // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 5. P. 82.

²⁹ Juralevičienė J. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai. Ten pat: P. 87.

³⁰ Jasaitis E. Įvadas į viešąjį administravimą // Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, 1999. P. 15.

³¹ Raipa A. Šiuolaikinė valstybė. Kaunas: Technologija, 1999. P. 293.

- ekonominiai (įskaitant tarptautines ir regionines sąlygas bei konkurencijos tendencijas ir formas);
- technologiniai (technikos ir technologijų pokyčiai ir formos);
- socialiniai (socialiniai kriterijai);
- demografiniai (darbo jėgos amžius, sudėtis, išsilavinimas).

Remiantis atlikta aplinkos analize, atliekamas darbuotojų poreikių prognozavimas, kuris neišvengiamai siejasi su organizacijų finansiniais ištekliais bei besikeičiančia organizacijų aplinka. Todėl kiekvienos organizacijos strategijoje atitinkamas dėmesys skiriamas ir darbuotojų mokymui.

E. Danienė teigia, jog mokymo / kvalifikacijos kėlimo planavimas – tai darbuotojų mokymas, suteikiantis žinių ir įgūdžių, kaip geriausiai atlikti jų darbą / pareigas. Mokymo procesas negali būti stichiškas³². Svarbu žinoti, kuriuos darbuotojus reikia mokyti, ko juos reikia mokyti, kada tai geriausiai daryti ir kokį mokymo būdą pasirinkti. Svarbu mokyti tų dalykų, kurie iš tikrųjų yra susiję su pareigomis ir kuriuos realiai galima pritaikyti darbo vietoje.

Pasak D. Brookfield mokymasis³³ – tai naujų žinių, valdžios bei įpročių įgijimas, tačiau visa tai turi būti panaudota protingai ir svarbiausia tai turi būti naudinga pačiam individui. Visa tai padeda tarnautojui jo vykdomoje veikloje.

Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra būtini, kad darbuotojai atitiktų ir dabarties, ir ateities reikalavimus. N. Thom ir A. Ritz išskiria 3 mokymo priemonių rūšis³⁴:

- išsilavinimą. Mokymosi procese įgytas profesinis išsilavinimas įgalina darbuotojus atlikti specialios kvalifikacijos reikalaujančias užduotis;
- tobulinimąsi, kuomet mokymosi priemonės pasirenkamos remiantis atsakomybe. Jomis yra įtvirtinamos, atnaujinamos, plečiamos ir gilinamos žinios, įgūdžiai, pažiūros ir elgsena;
- persikvalifikavimą. Kvalifikacijos ir sugebėjimų, reikalingų kitai profesinei veiklai, įgijimas (antroji kvalifikacija). Persikvalifikavimo metu įgyti sugebėjimai yra platesni, nei įgyti tobulinimosi metu.

Be šių ugdymo priemonių išskiriamos ir kitos ugdymo priemonės: darbuotojų panaudojimo planavimas ir jo valdymas (vykdoma darbuotojų rotacija), karjeros planavimas ir valdymas, pavadavimas darbe.

I. Lazarevičiūtė išskiria tokias pagrindines lavinimosi priežastis³⁵:

³² Danienė E. Savivaldybės personalo valdymas // Viešųjų institucijų valdymas. Kaunas: Technologija, 1999. P. 44.

³³ Brookfield D. Management styles in the public sector // Management decision. 2000, Nr. 38. P. 13 – 18.

³⁴ Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. P. 274 – 275.

³⁵ Lazarevičiūtė I. Profesinio tobulinimo planavimas // Viešųjų institucijų valdymas. Kaunas: Technologija, 1999. P. 48.

- politinės ir ekonominės reformos;
- pokyčiai valstybės institucijų valdyme;
- nuolatinis ir vis spartėjantis žinių ir informacijos bazės plėtimasis;
- naujų technologijų diegimas;
- nuolatinis ekonominis spaudimas dirbti efektyviau ir ekonomiškiau;
- sąsajos tarp kvalifikacijos, kompetencijos bei karjeros ir atlyginimų lygio.

Literatūroje taip pat radau L. Doherty ir T. Horne išskirtas tokias priežastis dėl ko reikalingi mokymai viešojo sektoriaus organizacijai³⁶:

- susipažinti su naujomis veiklomis ar technologijomis;
- panaikinti atsiradusias spragas darbuose;
- naujų žmonių įtraukimui į organizaciją;
- patenkinti tarnautojų poreikius;
- padėti tarnautojams susidoroti su keitimais;
- supažindinti tarnautojus su teisiniais ir saugumo reikalavimais.

Pateiktos lavinimo priežastys yra skirtingos, pirmosios priežastys suformuluotos Lietuvos autorės, o antrosios rastos užsienio literatūroje. Visų trijų autorių išskirtos lavinimo priežastys, manau, yra aktualios viešojo sektoriaus įstaigoms. Priežastys panašios, tik užsienio autoriai įtraukia ir naujų žmonių priėmimą į darbą, jog po priėmimo, jiems turi būti mokymai, ko pasigedau I.Lazarevičiūtės išskirstyme.

Svarbu išskirti valstybės tarnautojų bendrąją kompetenciją, t.y. reikia kalbėti apie tokius gebėjimus, kurie būtini kiekvienos šalies valstybės tarnautojams, jog jie sėkmingai bendradarbiautų tarpusavyje ir kaip teigia A. Velička „susikalbėtų“³⁷. A. Velička pateikia dešimt dažniausiai minimų gebėjimų, kurie reikalingi valstybės tarnautojams:

1. derybų įgūdžiai;
2. procedūrų išmanymas;
3. institucijų pažinimas;
4. nešališkumas;
5. strateginis mąstymas;
6. socialiniai įgūdžiai;
7. gebėjimas užmegsi ryšius;

³⁶ Doherty T. L., Horne T. Managing public services implementing changes: a thoughtful approach to the practice of management. London: Routledge, 2002. P. 432.

³⁷ Velička A. Siekiant bendros kompetencijos Europos Sąjungos valstybės tarnyboje // Valstybės tarnybos aktualijos. 2005, Nr. 2. P. 20.

8. organizaciniai gebėjimai;
9. gebėjimas bendrauti daugiakultūroje terpėje;
10. gebėjimas ištraukti į kolektyvo darbą.

Išskirti gebėjimai svarbūs tarnautojui jo vykdomose pareigose, svarbu, jog tie gebėjimai būtų gilinami, taip darbuotojas taptų kompetentesnis. Turintis šiuos gebėjimus tarnautojas lengviau bendrauja, turi puikius derybų įgūdžius bei sugeba bendradarbiauti ne tik vietinėje, bet prireikus ir užsienio rinkoje.

J. Betts ir R. Holden³⁸ teigia, jog mokymo procesas viešojo sektoriaus organizacijose domina personalo tarnybas, įstaigas, kurios vykdo mokymus bei pačius valstybės tarnautojus. Šie autoriai teigia, jog viešajame sektoriuje vyksta „suspaudimas“, t.y. viešosios organizacijos yra spaudžiamos politinių bei ekonominių veiksnių, todėl jos privalo mokytis ir įgyti naujų žinių. Viešojo sektoriaus organizacijos valstybės tarnautojai turi būti mokomi, nes auga išsipareigojimai, ir taip šios organizacijos gali lengviau keistis.

Kiekvienos organizacijos mokymosi procesą veikia ir skatina aukščiausio lygio vadovų mokymosi poreikio supratimas. Bet kurioje organizacijoje įvairiais lygmenimis vyksta informacijos vadybos procesai, žinių kaupimas. Efektyviam viešojo administravimo institucijos darbui būtini vadybos principai, kurie galėtų priversti organizacijos žmones apjungti savo turimas informacijos, sukauptas žinių bazines, jas nuolat atnaujinti ir gebėti maksimaliai panaudoti siekiant tam tikrų tikslų³⁹.

Remiantis žmogiškojo kapitalo koncepcija organizacijai naudingiau sudaryti palankias sąlygas kiekvienam, net ir vidutiniam darbuotojui tobulėti profesinėje srityje, mokytis, nei keisti darbuotojus tikintis rasti pranašesnę už vieną arba kitą ne iki galo savo sugebėjimus atskleidusį bendradarbį⁴⁰. Todėl, svarbu darbuotojus mokyti, reikia tik nustatyti mokymo poreikį bei žinoti pačių darbuotojų nuomones apie jau įvykdytus mokymus.

I. Matuzienė, E. Petukienė, R. Tijūnaitė išskiria mokymą skatinančius veiksnius⁴¹. Visų pirma tai - noras semtis ypatingų žinių ir įgūdžių, konkurencija tiek organizacijoje, tiek darbo rinkoje, savo profesinės kvalifikacijos kėlimas, poreikis geriau aptarnauti klientus, efektingesnis sudėtingų situacijų sprendimas, noras dalintis su kitais savo patirtimi, vadovų ir savo pripažinimo poreikis, dalyvavimas įgyvendinant organizacijos tikslus, galimybė savo kvalifikacijos kėlimą

³⁸ Betts J., Holden R. Organizational learning in a public sector organization: a case study in muddled thinking // Journal of workplace learning. 2003, Nr. 6. P. 281.

³⁹ Petrauskienė R. Viešojo administravimo institucijų tobulinimas transformacijų laikotarpiu Ten pat, P. 58 - 59.

⁴⁰ Lakis J. Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo. Ten pat, P. 65 - 66.

⁴¹ Matuzienė I., Petukienė E., Tijūnaitienė R. Darbo motyvacija: kvalifikacijos kėlimo aspektas // Ekonomika ir vadyba. 2004. P. 180.

susieti su didėjančiu atlygiu, poreikis patirti pasitenkinimą įgijus naujų kompetencijų, noras išvengti klaidų, iš pirmo karto darbą atlikti puikiai.

Darbuotojas, žinodamas, kad keldamas kvalifikaciją sustiprina savo darbo saugumo garantijas yra suinteresuotas tobulėti ir gerai atlikti savo darbą⁴². Todėl darbuotojai turi būti skatinami tobulėti, o tai jiems padėtų kokybiškiau ir tiksliau atlikti savo darbus bei būti kompetentingesniems.

Aktualu išskirti kas būdinga Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemai šiandien⁴³:

- funkcionuoja valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tinklas, kurį sudaro Lietuvos viešojo administravimo institutas ir specializuoti žinybiniai mokymo centrai, įsteigti ministerijų arba kitų valstybės institucijų. Šalia jų veikia universitetiniai kvalifikacijos tobulinimo padaliniai;

- parengtos ir įgyvendinamos tikslinės valstybės tarnautojų mokymo programos;
- pareigybių aprašymuose nustatyti kvalifikaciniai reikalavimai įvairių lygių tarnautojams;

- nekvestionuojama nuostata, jog kiekvienam valstybės tarnautojui būtina periodiškai atnaujinti ir įtvirtinti savo profesines žinias ir įgūdžius, lavintis savarankiškai;

- atsiranda naujos mokymo formos, nustatomi prioritetiniai mokymo tikslai, prioritetinės mokymo grupės;

- įvairesnė tampa šiuolaikinio mokymo metodika, daugiausiai pagrįsta interaktyviais metodais, pratybomis, dalyvių tarnybinės patirties panaudojimu modeliuojant situacijas ir praktines problemas.

Iš pateikto išskirstymo matyti, jog suformuotas kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tinklas, kuris viešojo sektoriaus įstaigoms siūlo įvairius mokymus, parengta daugybė mokymo programų, kurios yra analizuojamos, neveiksmingos programos yra keičiamos naujomis daug efektyvesnėmis. Svarbu, jog viešojo sektoriaus organizacijoms yra sudaromos galimybės mokytis, siųsti darbuotojus į įvairius mokymus, tik aišku viskas priklauso nuo finansinės padėties.

I. Lazarevičiūtė teigia, jog profesinio lavinimo svarba ir poreikis gali būti vertinami iš dviejų pozicijų:

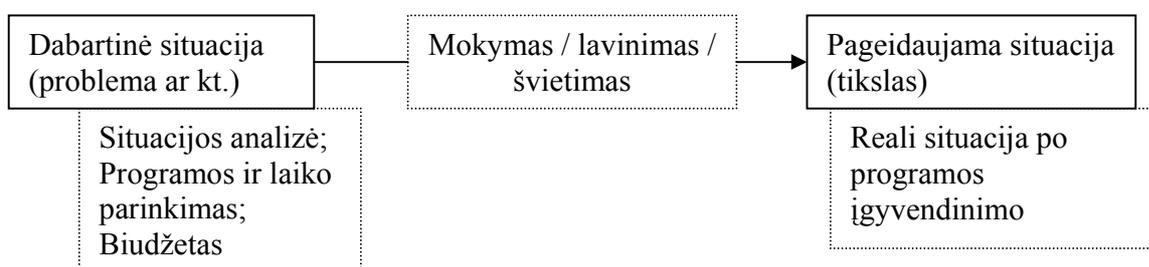
- organizacijos;
- paties valstybės tarnautojo.

⁴² Ratkevičienė V. Motyvacija – kelias į rezultatų valdymą // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 1999, Nr. 12. P. 150.

⁴³ Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos. Ten pat: P. 86.

Pirmuoju atveju darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas yra vadovų bei institucijos pareiga ir sėkmingesnio, efektyvesnio, ekonomiškesnio darbo bei darbinesnės organizacinės atmosferos laidas. Valstybės tarnautojui profesinis lavinimas yra pareiga bei teisė, apibrėžta įstatymu, bei spartesnės karjeros ir didesnio atlyginimo garantas⁴⁴.

Profesinio lavinimo procesas yra pateikiamas 6 paveiksle. Pirmiausia turi būti išanalizuojama ko reikia įstaigai ir patiems darbuotojams (turi būti kažkokia problema arba tiesiog poreikis įgyti tam tikrų žinių), taip pat aktualus dalykas finansai, kiek kokiems mokymams skirti. Po praėjusių mokymų turi būti pageidaujama situacija, t.y. turi būti pasiektas tikslas, kuris buvo keliamas prieš mokymus.



6 pav. Profesinio lavinimo procesas

Būtina atkreipti dėmesį ir į tą faktą, kad galutinė reali situacija (individuali ar organizacinė) po mokymo programos įgyvendinimo beveik visuomet skirsis nuo pageidaujamosios (numatyto tikslo plano sudarymo metu) jau vien dėl tos priežasties, kad tiek iki mokymo, tiek ir paties mokymo metu darbuotojai dalijasi patirtimi, įgyja naujų žinių bei įgūdžių, kurių neturėjo situacijos analizės metu⁴⁵.

T. N. Garavan teigia⁴⁶, jog mokymo procesas – tai planuota ir sisteminga veikla, kuri modifikuoja ir praplečia žinojimą, sugebėjimą bei įgūdžius. Šis autorius teigia, jog po mokymų turi būtina būti diskusijos, tam, kad užtikrintumėme naujai įgytas žinias. Šis autorius taip pat teigia, jog mokymasis yra tęstinis veiksmas, visų pirma reikia žinoti ko nori individas ir ko nori įstaiga iš organizuojamų mokymų.

A. Raipa ir A. Velička teigia, jog valstybės tarnautojų lavinimo sėkmę lemia mokymo programos ir jų tobulinimas. Mokymo - lavinimo proceso sudedamosios dalys yra šios⁴⁷:

⁴⁴ Lazarevičiūtė I. Profesinio tobulinimo planavimas: ten pat.

⁴⁵ Lazarevičiūtė I. Profesinio tobulinimo planavimas. Ten pat: 49.

⁴⁶ Garavan T. N. Training, development, education and learning: diferent or the same? // Journal of European industrial training. 1997, Nr. 2. P. 40 - 41.

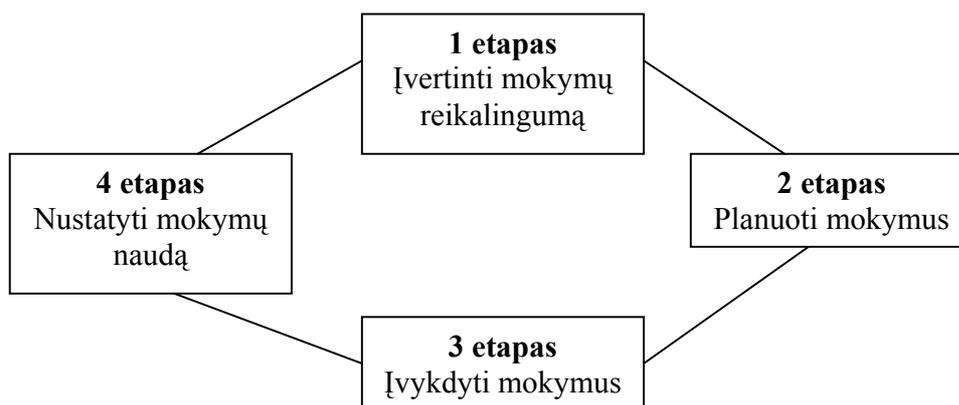
⁴⁷ Raipa A., Velička A. Valstybės tarnautojų mokymo – lavinimo turinio ir formų pokyčiai. Ten pat: P. 81.

- mokymo poreikių įvertinimas;
- mokymo proceso parengimas ir tobulinimas;
- mokymo proceso įvertinimas.

Valstybės tarnautojų mokymo proceso rengimui ir tobulinimui reikalingos gerai parengtos mokymo programos, galinčios ir turinčios nurodyti, kokį patyrimą reikia perteikti valstybės tarnautojams, kad jie galėtų maksimaliai efektyviai mokymo procese gautas žinias taikyti savo darbe.

T. L. Doherty ir T. Horne pateikia tokį mokymo ciklą⁴⁸, kuris turi būti taikomas viešojo sektoriaus organizacijoms. Šį ciklą minėti autoriai suskirsto į keturis etapus, kurie pavaizduoti 7 paveiksle.

Lyginant pateiktus autorių mokymo ciklus matome, jog Lietuvos mokslininkai pateikia tris išskyrimus, o užsienio – pateikia 4, tačiau skirtumų akivaizdžių nėra. 7 paveiksle pateiktas yra ir pats įvykdytas mokymas, o Lietuvių autoriai pateikia iškarto mokymų įvertinimą.



7 pav. Mokymo ciklas

Europos Sąjungos šalys, šiandien pasiekusios gerokai brandesnę valstybės tarnautojų mokymo lygį, kuriam būdinga tai, kad susilieja pagrindinį išsilavinimą teikiančios ir kvalifikaciją tobulinančios sistemos, kad susiformavusi bendra mokymo politika, mokymo įstaigų tinklas ir mokymo poreikių informacinė bazė. Kuriamos bendros viešojo ir verslo sektorių finansuojamos mokymo ir konsultavimo kompanijos⁴⁹.

Kad profesionalumas valstybės tarnautojams nemažėtų, tarnautojai privalo sistemingai rūpintis savo kvalifikaciniais gebėjimais, dalyvauti profesinėse konferencijose ir seminaruose,

⁴⁸ Doherty T. L., Horne T. Managing public services implementing changes: ten pat.

⁴⁹ Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos: ten pat.

tobulinti žinias magistrantūros studijose, panaudoti mokymo - lavinimo institucijų teikiamas galimybes ir kt.

Motyvuotas darbuotojas stengiasi plėsti savo sugebėjimus, įgyti daugiau žinių, kelti kvalifikaciją. Kvalifikacijos kėlimas yra vienas iš motyvavimo veiksnių, o išlaidos darbuotojų kvalifikacijai kelti prilyginamos investicijoms, kurios atsipirks ateityje.

Didžiausia atsakomybės dalis už kvalifikacinių gebėjimų tobulinimą tenka pačiam tarnautojui, tačiau organizacija privalo visokeriopai padėti jam, t.y. kiekviena institucija turi savo tarnautojams leisti išnaudoti dalį apmokamo darbo laiko įgūdžiams ir gebėjimams tobulinti, numatyti organizacijos biudžete lėšų konferencijoms ir seminarams ir kitoms mokymo proceso reikmėms.

A. Astrauskas išskyrė penkias svarbiausias vietas savivaldos problemas Lietuvoje. Nagrinėjamai temai svarbi problemų grupė, kuri pavadinta „savivaldybės inertiškumas“. Šioje problemų grupėje yra svarbus personalo valdymas ir administraciniai gebėjimai, kurie, pasak A. Astrausko yra palyginti žemo lygio. Tam didelę įtaką daro nuolatinė savivaldybės tarnautojų kaita, besikeičiant politikams kas du – tris metus, maži atlyginimai, gabaus jaunimo išvykimas į didžiausius miestus ir užsienį, ir kt.⁵⁰

L. Marcinkevičiūtė teigia, jog viešųjų institucijų personalo sistemoje egzistuoja keletas esminių problemų, kurios lemia dažnai išsakomą kritiką dėl įvairiausių viešojo sektoriaus trūkumų. Svarbiausios yra šios problemos⁵¹:

- motyvacijos siekti rezultatyvumo stygius;
- valstybės tarnautojo statusas;
- galimybių tobulėti ir tobulinti kvalifikacijų stoka;
- netobulos darbuotojų motyvavimo sistemos;
- automatiškai vykdomas kilimas karjeros laiptais;
- reformų reikalinga personalo atrankos sistema.

Tas pačias problemas susijusias su personalu išskiria ir šie autoriai: N. Thom ir A. Ritz⁵² (2004), R. Čiarnienė ir M. Vienažindienė⁵³ (2005), R. Čiarnienė, A. Sakalas ir M. Vienažindienė⁵⁴ (2006).

⁵⁰ Astrauskas A. Vietos savivalda ir vietos savivaldos problemos Lietuvoje // Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr. 3. P. 77.

⁵¹ Marcinkevičiūtė L. Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2005, Nr. 5. P. 239.

⁵² Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Ten pat: P. 229.

⁵³ Čiarnienė R., Vienažindienė M. Naujoji viešoji vadyba: inovacijos, organizacija, personalas // Ekonomika ir vadyba – 2005: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, 2005. P. 391.

Akivaizdu, jog viešojo sektoriaus tarnautojams mokymai yra reikalingi, mokymuose ugdomi jų gebėjimai, kas kelia jų kompetenciją. Įgydami vis naujų žinių tarnautojai gali jomis dalintis įstaigoje, taip nauja ir naudinga informacija pasklinda po organizaciją. Nagrinėjant pasirinktą temą svarbu atskleisti tarnautojų mokymą Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungą, čia bus aptariami pagrindiniai įstatymai bei strategijos.

2.2.Valstybės tarnautojų mokymas Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungą

2.2.1. Valstybės tarnautojų mokymas Valstybės tarnybos įstatymo kontekste

Lietuvoje valstybės tarnautojų mokymo sistema kryptingai kurti pradėta 1995 m., priėmus Valdininkų įstatymą. Per pirmuosius penkerius nepriklausomybės metus valstybės tarnautojų mokymas kaip teigia B. Česnulevičienė ir J. Lakis buvo spontaniškas, kartais netgi chaotiškas⁵⁵.

Valstybės tarnybos įstatymas⁵⁶ įsigaliojo 1999 m. liepos 30 d. ir taikomas viešojo administravimo ir paslaugų valstybės tarnautojams. Priėmus Valstybės tarnybos įstatymą, atsirado poreikis teisiškai stabilizuoti valstybės tarnautojų mokymo rinką. Valstybės tarnautojų mokymą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymo 36, 37 ir 38 straipsnių nuostatos. Įstatyme išskiriamos 3 valstybės tarnautojų mokymo rūšys:

- įvadinis mokymas;
- tęstinis kvalifikacijos kėlimas;
- aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų mokymas.

Mokymo programų turinį nustato, mokymo programas rengia ir tvarko, atsiskaitymą už mokymo programas organizuoja Lietuvos viešojo administravimo institutas. Įstatyme numatytas ir mokymo finansavimas - valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Valstybės, savivaldybių ir kituose biudžetuose planiniam valstybės tarnautojų mokymui numatomos lėšos, kurios turi sudaryti nuo 1 iki 5 procentų šių asignavimų dydžio. Įstatyme numatyta, kad valstybės tarnautojų mokymas organizuojamas vadovaujantis metiniais planais. Mokymą valstybės institucijose organizuoja už personalo valdymą atsakingi asmenys.

Tik 2000 metais, pradėjus vykdyti PHARE finansuojamą Dvynių projektą, pradėtas sistemingas valstybės tarnautojų mokymas. 2001 metais parengtos pirmosios įvadinio mokymo, tęstinio kvalifikacijos tobulinimo ir aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų mokymo

⁵⁴ Čiarnienė R. Sakalas A., Vienažindienė M. Strategic personnel management in public sector: the case study of Kaunas municipality // Engineering economics. 2006, Nr 2 (47). P. 62.

⁵⁵ Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos. Ten pat: P. 85 - 86.

⁵⁶ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. 66 – 2130.

programos⁵⁷. Tačiau 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 vykdytas, neturint aiškių prioritetų.

E. Žukauskas teigia, jog priimto įstatymo nuostatų detalumas yra neįprastas mūsų šalies teisinei sistemai⁵⁸. Toks detalumas be kita ko buvo pavojingas žingsnis turint omeny, kad daug nuostatų buvo naujų, todėl nebuvo įmanoma nuspėti teisinio reguliavimo naujovių veikimo efektyvumo.

2002 m. balandžio 23 d.⁵⁹ buvo išleistas įstatymas dėl Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo. 45, 46 ir 47 šio įstatymo straipsniai reglamentuoja valstybės tarnautojų mokymą. Valstybės tarnybos įstatyme numatytas tobulėjimo privalomumas, mokymo finansavimas, numatyti bendrieji mokymo organizavimo principai. Šiame įstatyme įteisintos 2 valstybės tarnautojų mokymo rūšys:

- įvadinis mokymas (žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas);
- kvalifikacijos tobulinimas (specialių profesinių žinių gilinimas ir įgūdžių formavimas).

Numatyta, kad valstybės tarnautojai, pradėję eiti 18 - 20 kategorijų pareigas, per dvejus metus nuo paskyrimo į šias pareigas privalo išklausti šių kategorijų tarnautojams numatytas programas. Mokymo programų turinio reikalavimus nustato vidaus reikalų ministras, o kvalifikacijos tobulinimo bendrąsias programas integracijos į Europos Sąjungą ir personalo vadybos srityse, 18 - 20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programas rengia Lietuvos viešojo administravimo institutas. Kitas mokymo programas rengia valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos. Mokymo finansavimui valstybės ir savivaldybių biudžetuose turi būti numatyta ne mažiau kaip 1 ir ne daugiau kaip 5 procentai valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų.

Valstybė įsipareigoja pirmiausia finansuoti tokį valstybės tarnautojų mokymą, kuris susijęs su Vyriausybės arba atitinkamos institucijos nustatytais strateginiais tikslais. Valstybės tarnautojo asmeniniai mokymosi poreikiai turi būti finansuojami jo paties lėšomis⁶⁰.

2005 m. gruodžio mėn. priimtame Valstybės tarnybos įstatymo kai kurių straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatyme patikslinta Valstybės tarnybos įstatymo nuostata dėl įvadinio

⁵⁷ Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 5. P. 66.

⁵⁸ Žukauskas E. 1999 – 2003 metų Lietuvos valstybės tarnybos pagrindiniai bruožai // Valstybės tarnybos aktualijos. 2006, Nr. 5. P. 50.

⁵⁹ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 45 – 1708.

⁶⁰ Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos. Ten pat: P. 90 - 91.

mokymo. Nustatyta, kad tokiu mokymu turėtų būti laikomas ne bet kokių žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas, o įgijimas ir formavimas profesinių valstybės tarnautojų žinių ir įgūdžių, 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 žinių⁶¹.

Įstatyme nustatoma, kad per dvejus metus nuo priėmimo į pareigas specialias programas privalo išklaudyti ne tik 18 – 20 kategorijų pareigas einantys valstybės tarnautojai, bet ir įstaigų vadovai⁶². Taip sudaromos sąlygos įstaigų vadovams tobulinti vadovavimo įstaigai ir administravimo gebėjimus.

2006 m. sausio 12 d. įsigaliojo valstybės tarnybos įstatymo straipsnio pakeitimo ir papildymo įstatymas⁶³, kuriame yra aktualu tai, jog prie jau minėtų valstybės tarnautojo mokymo pridedama, kad valstybės tarnautojai gali būti siunčiami tobulinti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose, ar įstaigose bei į tarptautines institucijas, ar užsienio valstybių institucijas abipusiu susitarimu.

Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungą, vienas iš pagrindinių tikslų yra stiprinti administracinę struktūrą bei profesionaliai rengti valstybės tarnautojus. Tačiau iškilo problema – kaip praktiškai įgyvendinti kvalifikacijos kėlimo ir lavinimo procesą. Siekiant greičiau išspręsti iškilusius sunkumus, 1998 m. gruodžio 9 d. įkurta Viešojo administravimo lavinimo asociacija, kuri vienija Lietuvos neakademinių lavinimo institucijas, tarp kurių yra 10 struktūrinių vienetų^{64,65}:

- KTU savivaldos mokymo centras;
- Lietuvos kultūros darbuotojų mokymo centras;
- Lietuvos pramonininkų konfederacijos mokymo centras;
- Lietuvos finansų ministerijos mokymo centras;
- Lietuvos viešojo administravimo institutas;
- socialinių darbuotojų rengimo centras;
- socialinio draudimo mokymo ir tyrimo centras;
- užsienio kalbų mokymo centras;

⁶¹ Satkutė L. Valstybės tarnybos įstatymo naujovės (2) // Savivaldybių žinios. 2006, Nr. 7 (348)

⁶² Satkutė L. Kas pasikeitė seimui priėmus valstybės tarnybos įstatymo pakeitimus? // Valstybės tarnybos aktualijos. 2006, Nr. 4. P. 17.

⁶³ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 2, 4, 6, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 24, 27, 30, 34, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 49, 50 straipsnių pakeitimo ir papildymo bei įstatymo papildymo 16⁽¹⁾ ir 31⁽¹⁾ straipsniais įstatymas // Valstybės žinios. 2006, Nr. 4 – 97.

⁶⁴ Raipa A., Velička A. Valstybės tarnautojų mokymo – lavinimo turinio ir formų pokyčiai. Ten pat: P. 80.

⁶⁵ Raipa A., Čižinauskienė Valstybės tarnautojų lavinimo institucijų dimensijų analizė // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004 : Ernesto Galvanausko mokslinė konferencija. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. P. 224 – 225.

- valstybės ir savivaldybių tarnautojų centras „Dainava“;
- muitinės mokymo centras.

Viešojo administravimo lavinimo asociacijos tikslai⁶⁶: koordinuoti Asociacijos narių veiklą lavinimo, mokslinių tyrimų ir konsultavimo srityse, užtikrinti sukauptos patirties ir esamų lavinimo išteklių racionalų panaudojimą, dalyvauti formuojant bei įgyvendinant valstybės politiką valstybės ir savivaldybių politikų bei tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo srityje, užtikrinti Asociacijos narių teikiamų paslaugų kokybę, koordinuoti ir vykdyti valstybės bei savivaldybių politikų, tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo poreikių tyrimus, įvertinti lavinimo poveikį valdininkų veiklos efektyvumui, inicijuoti bei vykdyti projektus viešojo administravimo srityje, bendradarbiauti su Lietuvos valstybės ir savivaldos institucijomis, asociacijomis ir kitomis šalies bei užsienio organizacijomis, skleisti informaciją apie Asociaciją ir jos narius tarptautinėse organizacijose bei konferencijose.

Svarbiausia struktūra, įgyvendinanti strateginius valstybės viešojo sektoriaus darbuotojų lavinimo uždavinius, yra **Lietuvos viešojo administravimo institutas**. Instituto įsteigimą nulėmė tiek Lietuvos vidaus politikos, tiek užsienio politikos veiksniai. Viena pagrindinių priežasčių – nepatenkinama valstybės tarnybos būklė. Todėl buvo reikalinga institucija, kuri koordinuotų valstybės tarnautojų viešojo administravimo krypties profesinės kvalifikacijos kėlimo procesą. Taip pat atsižvelgta ir į tai, kad Europos Sąjungos šalyse yra institucijos, įgyvendinančios tų šalių vyriausybės politiką valstybės tarnautojų kompetencijos ugdymo srityje.

Lietuvos viešojo administravimo instituto įsteigimas siejamas su valstybės valdymo reforma, Valstybės tarnybos įstatymo ir Viešojo administravimo įstatymo priėmimu. Steigiant Lietuvos viešojo administravimo institutą svarbų vaidmenį atliko Europos Komisijos 1998 metų ataskaita dėl Lietuvos administracinių gebėjimų ir Europos Sąjungos ekspertų rekomendacijos dėl viešojo administravimo reformų Lietuvoje. Europos Komisijos ataskaitoje Lietuvos administraciniai gebėjimai buvo įvertinti kritiškai.

Instituto dalininkai⁶⁷ yra Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija ir Mykolo Romerio universitetas.

Lietuvos viešojo administravimo instituto veiklos kryptys:

1. Valstybės tarnautojų mokymo programų rengimas ir atnaujinimas.
2. Valstybės tarnautojų mokymas:

⁶⁶ Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija // <http://www.fmnc.lt/VALA/pradziagera.htm>; prisijungimo laikas 2006 09 14.

⁶⁷ Lietuvos viešojo administravimo institutas // http://www.livadis.lt/livadis/new/index.php?content_id=8&menu_id; prisijungimo laikas 2006 09 16.

a) įvadinis mokymas;

b) kvalifikacijos tobulinimas:

- mokymo apie Europos Sąjungą programos;
- Europos Sąjungos paramos programų valdymas;
- pasirengimo atstovauti Lietuvos interesams ES institucijose programa;
- administracinių gebėjimų tobulinimo programos;
- struktūrinių fondų strateginio valdymo programa;
- žmogiškųjų išteklių vadybos programa;
- aukščiausiųjų (18 - 20) kategorijų valstybės tarnautojų mokymas;
- politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų mokymo programa;
- kursas organizacijų vadybai stiprinti;
- efektyvus skyriaus veiklos organizavimas;
- kompiuterinio raštingumo programa (pagal ECDL);
- programa “Kaip pasirengti dalyvauti atviruose ES institucijų konkursuose”;

3. Dėstytojų rengimas ir jų kvalifikacijos tobulinimas.

4. Dalyvavimas tarptautinio bendradarbiavimo programose ir projektuose, susijusiuose su viešojo administravimo gebėjimų tobulinimu ir Instituto misija.

5. Metodinė, konsultacinė, organizacinė pagalba valstybės ir savivaldybių institucijoms.

6. Tyrimo darbai valstybės tarnautojų mokymo klausimais.

7. Viešojo administravimo kultūros sklaida.

8. Informacinės bazės kūrimas.

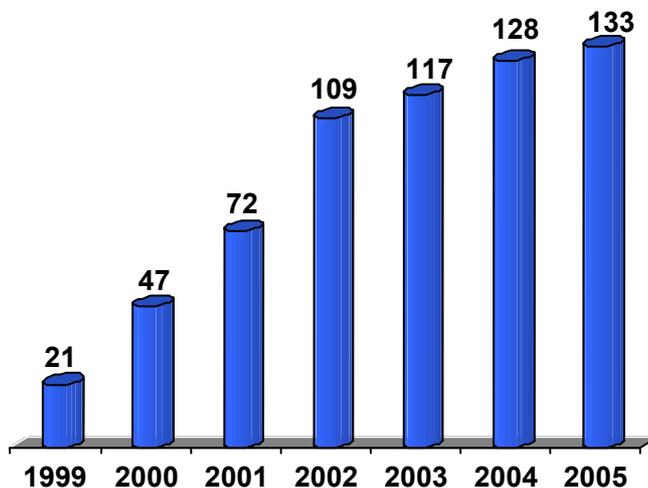
9. Metodinės literatūros rengimas ir leidyba.

Lietuvos viešojo administravimo instituto organizuojamuose mokymuose dalyvauja valstybės tarnautojai iš LR Prezidentūros, LR Seimo, LR Vyriausybės kanceliarijos, ministerijų, apskričių, savivaldybių. Mokymuose gali dalyvauti visi savo kvalifikacijos tobulinimu suinteresuoti valstybės tarnautojai.

Europos Komisijos delegacijos Lietuvoje vadovas M. Grahamas yra pažymėjęs, jog viešojo administravimo institutą mato kaip užimančią svarbiausią vietą mokant Lietuvos valstybės tarnautojus ir tobulinant jų kvalifikaciją⁶⁸.

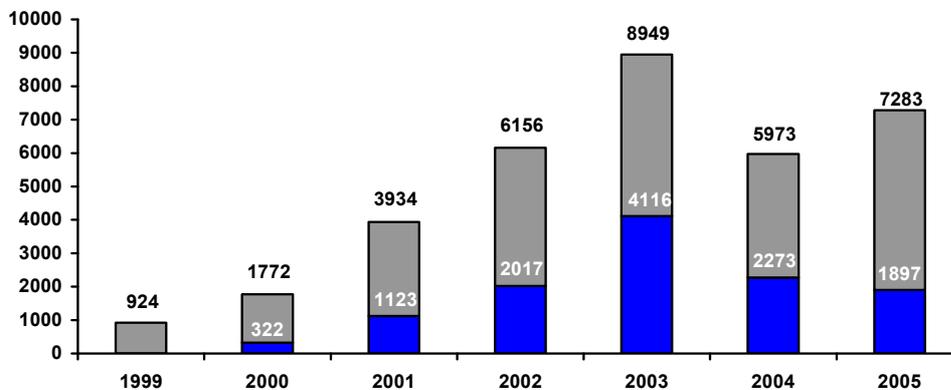
⁶⁸ Velička A. Apie valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo galimybes // Valstybės tarnybos aktualijos. 2004, Nr. 1, P. 14.

2005 metų pabaigoje Institutas galėjo pasiūlyti 133 mokymo programas (modulius) valstybės tarnybos profesionalumui gerinti (8 pav.). Turimų programų (modulių) skaičius per metus išaugo 3,9 procento (palyginus su 2001 m. – beveik 2 kartus)⁶⁹.



8 pav. Instituto mokymo programų (modulių) skaičiaus kaita 1999-2005 metais

Į Lietuvos viešojo administravimo instituto organizuojamus mokymus 2004 metais mokytiis siuntė 144 įstaigos savo darbuotojus, o jau 2005 metais – 235 įstaigos.



9 pav. Dalyvių skaičius mokymuose

Mokymuose dalyvavusiųjų skaičius parodytas 9 paveiksle. Mėlyna spalva langelyje pažymėti mokymai apie ES, kuriuose aktyviausiai darbuotojų buvo daugiausiai 2003 metais.

Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos perspektyvos tiesiogiai

⁶⁹ Lietuvos viešojo administravimo instituto 2005 metų veiklos ataskaita // http://www.livadis.lt/livadis/user_dir/File/2006/Ataskaita%202005.doc; prisijungimo laikas 2006 09 16.

priklauso ne tik nuo sistemos atžvilgiu išorinių politinių, ekonominių, socialinių, technologinių, kultūrinių, komunikacinių pokyčių, bet ir nuo pačios sistemos būklės⁷⁰:

- akademinų, neakademinų institucijų išsivystymo lygio;
- potencialios būti sistemos dalyviais ir atlikti joje pozityvų vaidmenį – išugdyti tiek ir tokių valstybės tarnautojų, kokių reikia valstybei šiandien ir reikės rytoj;
- valdymo institucijų, reguliuojančių ir / arba koordinuojančių sistemą, būklės;
- valstybės tarnautojų profesinio rengimo;
- valstybės tarnautojų vertybių orientacijų;
- jų veiklos aplinkos, visų pirma institucijos, kurioje jie dirba, organizacinės kultūros.

A.Raipos ir A.Veličkos nuomone, mokymo – lavinimo procese dalyvaujančios struktūros turėtų sustiprinti dėmesį moksliniams tyrimams⁷¹. Lietuvos viešojo administravimo institutas turėtų sustiprinti savo mokslines pajėgas ir plačiau įtraukti į problemų analizę kitų šalies įstaigų specialistus. Lietuvos viešojo administravimo institutui ir kitoms mokymo įstaigoms būtina aktyviau dalyvauti susitikimuose su viešojo sektoriaus personalo vadovais ir ne tik aiškintis jų mokymo poreikius, bet ir padėti juos nagrinėti. Todėl labai svarbu, kad mokymo įstaigos sudarytų bendradarbiavimo grupes su valstybinio sektoriaus administracijos darbuotojais. Šias grupes turėtų sudaryti specialistai, turintys išsamių žinių apie valstybės tarnautojų mokymą ir konkrečius mokymo dalykus.

2.2.2. Valstybės tarnautojų mokymas įgyvendinant Valstybės tarnautojų mokymo 2002 – 2006 metų strategiją

Valstybės tarnautojų 2002 – 2006 metų strategija nustato prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes⁷².

Strategijos tikslai:

- sudaryti sąlygas gerinti valstybės tarnautojų profesionalumą, sukurti veiksmingą valstybės tarnybą;
- iki 2004 metų parengti valstybės tarnautojus dirbti narystės Europos Sąjungoje sąlygomis, ypač daug dėmesio skirti administracinių gebėjimų ugdymui.

Numatomi svarbiausieji uždaviniai:

⁷⁰ Minkevičius A. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos raida ir perspektyvos // Valstybės tarnybos aktualijos. 2006, Nr. 3. P. 45.

⁷¹ Raipa A., Velička A. Valstybės tarnautojų mokymo – lavinimo turinio ir formų pokyčiai. Ten pat: P. 83.

⁷² Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2002 – 2006 metų strategijos patvirtinimo // Valstybės Žinios. 2002, Nr.: 71 – 2981.

- nustatyti prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes;
- nustatyti institucijų, dalyvaujančių mokant valstybės tarnautojus, sistemą;
- užtikrinti valstybės tarnautojų mokymo kokybę;
- užtikrinti, kad racionaliai būtų panaudojami finansiniai ištekliai, skiriami valstybės tarnautojams mokytį.

Analizuojamoje strategijoje pateikiamos valstybės tarnautojų mokymą skatinančios prielastys:

- Europos Komisijos 2001 metų ataskaitoje apie šalių kandidačių pažangą rengiantis narystei Europos Sąjungoje nurodytos konkrečios sritys, kuriose būtina: gerinti tarpžinybinį koordinavimą ir užtikrinti sistemišką valstybės tarnautojų mokymą; per 2002 - 2003 metus pasiekti tokį administracinių gebėjimų lygį, kuris leistų vykdyti visas su naryste Europos Sąjungoje susijusias funkcijas; užtikrinti institucijų administracinius gebėjimus panaudoti Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas;

- būtinybė didinti viešojo administravimo vadybos kompetenciją verčia aktyviau siekti, kad valstybės tarnautojai įgytų naujų gebėjimų strateginio planavimo, valdymo, darbo komandoje, derybų vedimo ir kitose srityse.

Valstybės tarnautojų 2002 – 2006 metų strategijoje valstybės tarnautojų mokymo sistema grindžiama sistemiškumo, nenutrūkstamo mokymo ir finansinio racionalumo principais:

- sistemiškumo principas: valstybės tarnautojų mokymas turi būti vykdomas sistemiskai ir apimti visas valstybės ir savivaldybės institucijas bei įstaigas.

- nenutrūkstamo mokymo principas: valstybės tarnautojų mokymas turi būti orientuotas į nuolatinį institucijų administracinių gebėjimų stiprinimą sprendžiant aktualius valstybės valdymo uždavinius.

- finansinio racionalumo principas: valstybės tarnautojams mokytį skiriami finansiniai ištekliai turi užtikrinti mokymo efektyvumą.

Prioritetiniai tikslai nukreipti į pasirengimą vykdyti funkcijas, susijusias su Europos Sąjungos teisės (acquis) įgyvendinimu, pasirengimu dalyvauti Europos Sąjungos teisėkūros procese bei Europos Sąjungos institucijų veikloje, užsienio kalbų mokėjimu ir kompiuterinio raštingumo Europos standarto (ECDL) įgūdžių formavimu bei gebėjimų spręsti problemas, susijusias su Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų (prioritetų) įgyvendinimu, tobulinimas.

Šios strategijos įgyvendinimą koordinuoti pavesta Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos, įsteigtam 2002 metų lapkričio 5 d. Valstybės tarnybos departamento

pagrindinis tikslas – kurti profesionalią ir veiksmingą valstybės tarnybą⁷³.

Valstybės tarnybos departamento viena iš funkcijų yra tvirtinti valstybės tarnautojų mokymo programas, vykdyti jų įgyvendinimo kokybės priežiūrą⁷⁴.

Viešojo administravimo įstaigų personalo skyrių vadovai turėtų atkreipti dėmesį į jau susiformavusią mokymo paslaugų teikimo rinką ir, atsižvelgdami į kasmetinio valstybės tarnautojų darbinės veiklos vertinimo rezultatus, į savo įstaigos darbo specifiką bei į Strategijos nuostatas, mokymo planuose numatyti reikiamas mokymo programas, o jų vykdytojus – valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigas – pasirinkti pagal savo įstaigos interesus, mokymo programų įkainius ar geografinę padėtį.

Pateiktuose mokymo planuose pastebimi kai kurie trūkumai⁷⁵:

- ne visuose mokymo planuose numatytas įvadinis mokymas ir klausytojų skaičius;
- ne visuomet išskiriamos konkrečiai įstaigai aktualios temos iš Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijos;
- ne visada nurodomi prioritetingi mokymai, kurie būtini valstybės tarnautojams pagal jų vykdomas funkcijas.

Departamentas visada stengiasi atrinkti ir pasiūlyti kuo naudingesnes ir tikslingesnes mokymo programas⁷⁶. Iš viešojo administravimo įstaigų ataskaitų pastebima, kad kiekvienais metais valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimui skiriami vis didesni finansiniai ištekliai.

Valstybės tarnybos departamentas kaip įstaiga, koordinuojanti Strategijos įgyvendinimą, gali inicijuoti ir aktualių kitoms įstaigoms programų parengimą, tačiau neturi galimybių finansuoti jų parengimą iš valstybės biudžeto lėšų, išskyrus mokymo programas, skirtas paties valstybės tarnybos departamento valstybės tarnautojams⁷⁷.

Siekiant organizuoti sistemingą valstybės tarnautojų mokymą, susieti valstybės tarnautojų mokymo metinio planavimo procedūrą su Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų formavimu bei sustiprinti valstybės tarnautojų mokymo kokybės stebėseną, 2005 m. gegužės 26 d. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymu Nr. 1V-166 buvo pakeistos Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklės. Patobulinta mokymo planavimo

⁷³ Valstybės tarnybos departamentas prie vidaus reikalų ministerijos // <http://www.vtd.lt/index.php?-2083846780>; prisijungimo laikas 2006 10 24.

⁷⁴ Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas Dėl valstybės tarnybos departamento prie vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo. 2002 lapkričio 25 d., Nr. 548.

⁷⁵ Ataskaita apie valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymą ir įgyvendinimą 2004 metais // http://www.vtd.lt/VTD_ataskaita04.pdf; prisijungimo laikas 2006 09 02.

⁷⁶ Šarmavičius O. Valstybės tarnybos įstatymas – teorija ir praktika. Problemos // Personalo vadyba. 2005, Nr. 2.

⁷⁷ Sabaliauskas L. Kokios valstybės tarnautojų mokymo programų naujovės? // <http://www.vtd.lt/index.php?1710071674>; prisijungimo laikas 2006 10 11.

procedūra valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms leis užtikrinti, kad būtų racionaliau panaudojami finansiniai ištekliai skiriami valstybės tarnautojų mokymui⁷⁸.

Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos pagal vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymu Nr. 339 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 77-3310) nustatytus mokymo programų turinio reikalavimus rengia valstybės tarnautojų mokymo programas, kurias Valstybės tarnybos departamentas pagal vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymu Nr. 340 patvirtintas Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklės (Žin., 2002, Nr. 77-3311) įvertina ir tvirtina. Iki 2006 metų liepos 1 d. įvertintos ir patvirtintos 208 valstybės tarnautojų mokymo programos, iš kurių dvi 18 – 20 kategorijų valstybės tarnautojų, 18 - įvadinio mokymo, 57 – kompiuterinio raštingumo ir informacinių technologijų, likusios 131 kvalifikacijos kėlimo programa orientuota į specialius atskirų valstybės tarnautojų grupių mokymo poreikius.

Šiais metais baigiasi nagrinėta 2002 – 2006 metų valstybės tarnautojų mokymo strategija, todėl reikėjo sudaryti naują strategiją, kurioje būtų patvirtintas valstybės tarnautojų mokymas, tad svarbu aptarti valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijos projektą.

2.2.3. Valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijos projektas

Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos parengė Valstybės tarnautojų mokymo 2007 metų strategijos projektą. Strategijos projektas buvo parengtas, remiantis⁷⁹:

- valstybės tarnautojų mokymo poreikių tyrimais, atliktais 2004 ir 2005 metais;
- valstybės tarnybos departamento 2003 m., 2004 m. bei 2005 m. metinėse ataskaitose pateiktais duomenimis;
- valstybės tarnautojų registro duomenimis;
- suinteresuotų institucijų ir įstaigų pasiūlymais;
- viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategiją nuostatomis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. balandžio 28 d. nutarimu Nr. 488;
- galiojančiais teisės aktais, kurie reglamentuoja įvairių strategijų parengimą.

⁷⁸ Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2005 metų veiklos ataskaita // http://www.vrm.lt/uploads/media/-2005_01.doc; prisijungimo laikas 2006 10 11.

⁷⁹ Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijos // <http://www.vtd.lt/index.php?80287983>; prisijungimo laikas 2006 08 25.

Iš pateikto išskirstymo apie tai iš ko buvo rengiama nauja strategija, galima teigti, jog stengtasi išnagrinėti visus turimus duomenis, atsižvelgiama į įstaigų pasiūlymus, tam, jog naujai parengta strategija būtų parengta tiksliai ir nustatytų toliau norimus pasiekti tikslus.

2007 – 2010 metų strategijoje siekiama vystyti aplinką valstybės tarnautojų mokymo plėtrai, nustatant prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes, taip pat kaip ir 2002 – 2006 metų strategijoje.

Parengtame strategijos projekte pateikiamos valstybės tarnautojų mokymo paskatos:

1. Būtinybė didinti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų administracinius gebėjimus tikslingai panaudoti 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinę paramą. Lietuvos narystė Europos Sąjungoje iškelia būtinybę formuoti valstybės tarnyboje naują organizacinę elgseną, skatinančią nuolatinio mokymosi kultūrą, ir suteikia Lietuvai galimybę pasinaudoti Europos Sąjungos struktūrine parama. Paramos lėšų planavimo ir panaudojimo efektyvumas priklausys nuo šioje srityje dirbančių valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų ir kvalifikacijos.

2. Būtinybė kuo geriau vykdyti visas su naryste Europos Sąjungoje ir su Lietuvos pasirengimu pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais susijusias funkcijas. Lietuva, kaip pirmininkaujanti valstybė, privalės užtikrinti efektyvų darbą Europos Sąjungos Tarybos ir daugiau kaip 250 jos parengiamųjų grupių posėdžiuose. Reikės sugebėti atlikti organizatoriaus-vadybininko, derybų tarpininko, atstovavimo Europos Sąjungai funkcijas. Tai iš Lietuvos atstovų pareikalaus ne tik gilių dalykinių žinių visose Europos Sąjungos politikų srityse, bet ir kvalifikuoto supratimo apie jos institucijų darbo organizavimą, taip pat labai gero anglų ir prancūzų kalbų mokėjimo.

3. Būtinybė nuolat didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus ir įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą principą, sudarant sąlygas plėtotis dinamiškai žinių visuomenei. Būtina dar labiau išvystyti valstybės tarnautojų gebėjimus veiksmingai naudoti žinias nuolat besikeičiančioje aplinkoje ir priimti vis naujus valstybės tarnybai keliamus permainingų iššūkius.

Strategijoje pateikiami mokymo tikslai:

- didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, kurie leistų valstybės tarnautojams profesionaliai ir produktyviai vykdyti tiesiogines pareigas bei sėkmingai valdyti pokyčius, atsižvelgiant į keliamus laikmečio iššūkius;

- kurti valstybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūros ir vertinimo sistemą.

Išskirti tikslai nusako, jog bus dar daugiau gilinami valstybės tarnautojų administraciniai gebėjimai, o tai tarnautojams suteikia naujų žinių bei įgūdžių, kurių reikia jų kasdieninėje veikloje.

Strategijoje išskirti prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai. Vienas svarbiausių darbo autorės manymu, tikslų yra gebėjimų tobulinimas, kuris susijęs su valstybės ir savivaldybių

institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu. Tai pat bus siekiama panaudoti 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinę paramą bei dalyvauti Europos Sąjungos institucijų veikloje ir pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais. Ir toliau vienas iš tikslų išlieka valstybės tarnybos įstatyme nustatytas privalomas mokymas bei pridėta, jog reikia didinti valstybės tarnautojų gebėjimus profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje. Be to, autorės manymu, aktualus tikslas yra stiprinti užsienio kalbų ir kompiuterinio raštingumo įgūdžius, tai leidžia tarnautojams efektyviau dirbti bei bendradarbiauti, semtis patirties ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje.

Nagrinėjant personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą buvo išskirta valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo ir mokymo reikšmė bei problemos, svarbiausia išnagrinėtas valstybės tarnautojų mokymas valstybės tarnybos įstatymo kontekste bei įsigilinta į valstybės tarnautojų mokymo 2002 – 2006 metų strategiją, bei išanalizuotas mokymo 2007 – 2010 metams parengtas strategijos projektas. Siekiant ištirti personalo mokymo bei tobulinimo sistemos ypatumus Mažeikių savivaldybėje buvo sudarytas klausimynas bei interviu klausimai ir atliktas tyrimas.

3. PERSONALO MOKYMO BEI TOBULINIMO SISTEMOS YPATUMAI MAŽEIKIŲ SAVIVALDYBĖJE

3.1. Mažeikių savivaldybės personalo tarnybos ataskaitų analizė

Tyrimas buvo atliekamas Mažeikių savivaldybėje. Mažeikių savivaldybės personalo tarnybos skyrius noriai bendradarbiavo atliekant tyrimą, nes juos pačius domino būtent iš šalies atlikto žmogaus tyrimas apie mokymus bei kvalifikacijos kėlimą Mažeikių savivaldybėje.

Atliekant tyrimą buvo pateiktos ataskaitos apie mokymo planus 2004 m., 2005 m., bei 2006 m., jų ataskaitos, įvairūs sprendimai susiję su personalo mokymais bei kvalifikacijos kėlimu patvirtinti tuo metinių merų, informacija apie viešojo administravimo valstybės ir savivaldybių įstaigose ir institucijose 2004 – 2006 metais vykusius etatinių pareigybių skaičiaus pokyčius.

2006 07 01 duomenimis Mažeikių rajono savivaldybėje dirbo 103 valstybės tarnautojai. Lyginant su 2006 01 01 duomenimis, kada savivaldybėje dirbo 97 tarnautojai, valstybės tarnautojų padaugėjo 5 vietomis (6 %). Galima teigti, jog šiuo metu Mažeikių rajono savivaldybėje dirba daugiausiai valstybės tarnautojų lyginant 2004 – 2006 metus. Pavyzdžiui, 2005 01 01 buvo 82 valstybės tarnautojai, 2004 01 01 – 76 valstybės tarnautojai. Lyginant pateiktas personalo tarnybos laisvas pareigybes, galima teigti, jog metų pradžioje buvo laisvos 7 pareigybės, o jau 2006 07 01 duomenimis laisvų pareigybių buvo tik 5.

Savivaldybės meras V. Džiugelis 2004 m. balandžio 19 d. sprendimu⁸⁰ patvirtino Valstybės tarnautojų mokymo 2002 – 2006 metų strategiją ir siekdamas užtikrinti valstybės tarnautojų veiklą, atitinkančią valstybės tarnybos poreikius nusprendžia, jog turi būti nustatyti Mažeikių rajono savivaldybės tarybos nariams ir valstybės tarnautojams tokie mokymo prioritetai:

1. Savivaldybės valstybės karjeros tarnautojams: administracinių gebėjimų tobulinimas, panaudojant Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas, vykdant su naryste ES susijusias funkcijas; pasirengimo narystei Europos Sąjungoje gebėjimų įgijimas struktūrinių fondų strateginio valdymo srityje; kompiuterinio raštingumo pagal Europos standarto (ECDL) programą kvalifikacijos kėlimas; žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos tobulinimas.

2. Savivaldybės tarybos nariams ir prioritetinėms tarnautojų mokymo grupėms: Europos Sąjungos struktūrinių fondų strateginio valdymo principai; Europos Sąjungos administruojamų sričių politika ir jos įgyvendinimo aktualijos; strateginio planavimo principų ugdymas ir efektyvaus strateginio planavimo įgūdžių tobulinimas.

⁸⁰ Dėl valstybės tarybos narių ir valstybės tarnautojų mokymo prioritetų nustatymo // Mažeikių rajono savivaldybė. 2004 m. balandžio 19 d., Nr. T1 – 127.

Isakyme dėl valstybės tarnautojų prioritetinių mokymo grupių⁸¹ nustatymo buvo išskirtos tokios prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės:

1. Valstybės tarnautojai, atsakingi už savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimą;
2. Valstybės tarnautojai, pirmą kartą priimti į Valstybės tarnybą konkurso būdu;
3. Valstybės tarnautojai, atsakingi už personalo tvarkymą.

Savivaldybės meras V. Džiugelis 2005 m. kovo 31 d. sprendimu „Dėl valstybės tarnautojų prioritetinių mokymo tikslų ir mokymo grupių nustatymo“⁸² patvirtina 2005 metams tokius prioritetinius valstybės tarnautojams mokymo tikslus:

1. Pasirengimas vykdyti funkcijas, susijusias su Europos Sąjungos teisės įgyvendinimu;
2. Kompiuterinio raštingumo Europos standarto įgūdžių formavimas;
3. Gebėjimas spręsti problemas, susijusias su savivaldybės strateginių tikslų (strateginio planavimo) įgyvendinimu, tobulinimas.

Prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės išliko tos pačios kaip ir 2004 metais. Pasikeitė tik tai, jog 2004 metų sprendime buvo numatyta valstybės tarnautojų mokymui finansuoti savivaldybės 2004 m. biudžete ne daugiau kaip 1 % savivaldybės administracijai darbo užmokesčiui patvirtintų asignavimų, o 2005 metų sprendime numatyta 2005 savivaldybės biudžete valstybės tarnautojų mokymui finansuoti ne mažiau kaip 1 % savivaldybės administracijos darbo užmokesčiui patvirtintų asignavimų.

Rajono savivaldybės taryba 2005 m. liepos 21 d. nusprendžia⁸³ pritarti rajono savivaldybės administracijos investiciniam projektui „Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų ir tarybos narių kvalifikacijos kėlimui, gilinant jų kompiuterinį raštingumą ir anglų kalbos žinias“. Šiam projektui garantuojama 25 % investicinio projekto vertės savivaldybės įnašą.

Prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės 2006 metais išliko tos pačios kaip ir 2004 ir 2005 metais. Prioritetiniai valstybės tarnautojams mokymo tikslai 2006 metams⁸⁴ buvo patvirtinti tokie patys kaip ir 2005 metams ir tik pridėtas vienas naujas tikslas – šnekamosios anglų kalbos gebėjimų tobulinimas.

⁸¹ Dėl valstybės tarnautojų prioritetinių mokymo grupių nustatymo // Mažeikių rajono savivaldybė. 2004 m. gegužės 31 d., Nr. A1 – 525.

⁸² Dėl valstybės tarnautojų prioritetinių mokymo tikslų ir mokymo grupių nustatymo // Mažeikių rajono savivaldybė. 2005 m. kovo 31 d., Nr. T1 – 137.

⁸³ Dėl pritarimo projektui „Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų ir tarybos narių kvalifikacijos kėlimas, gilinant jų kompiuterinį raštingumą ir anglų kalbos žinias“ // Mažeikių rajono savivaldybė. 2005 m. liepos 21 d., Nr. T1 – 253.

⁸⁴ Dėl Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų prioritetinių mokymo tikslų ir mokymo grupių nustatymo // Mažeikių rajono savivaldybė. 2006 m. kovo 30 d., Nr. T1 – 78.

Projektų valdymo skyriaus vedėjas E. B. Eičinas teigia, jog Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje yra šios problemos, kurios bus išspręstos įsisavinus projektą „Gebėjimų valstybės tarnautojo darbe efektyviai panaudoti IT biuro programas ir anglų kalbos žinias ugdymas“⁸⁵. Visų pirma bus panaikintas neefektyvus savivaldybės darbuotojų darbas su kompiuterinėmis taikomosiomis programomis bei sumažintos dėl to atsirandančios nepagrįstai didelės laiko sąnaudos, ir antra – projekto įgyvendinimo metu kils darbuotojų raštinės ir žodinės anglų kalbos žinių lygis.

Valstybės tarnautojų mokymo 2004 metų plane⁸⁶ išskirta 20 mokymo programų pagal kurias buvo siunčiami valstybės tarnautojai į mokymus. Iš viso numatyta išsiųsti į mokymus 30 valstybės tarnautojų, taip pat yra išskirti kvalifikacijos kėlimo seminarai bei seminarai ir konsultacijos susipažinti su nenumatytais teisės aktų pakeitimais, kuriems skiriama 10 000 Lt., ir valstybės tarnautojai siunčiami pagal poreikį. Didžiausia mokymo trukmė yra 64 akademinės valandos, kurios skirtos įvadinio mokymo, žmogiškųjų išteklių vadybos, struktūrinių fondų strateginio valdymo programoms. Didžiausia suma išleista vienam tarnautojui mokymuose yra struktūrinių fondų strateginio valdymo programai (1400 Lt.). Iš viso mokymams skiriama 20 599 Lt.

Valstybės tarnautojų mokymo 2005 metų plane⁸⁷ išskirtos 7 mokymo programos. Numatyta išsiųsti 17 valstybės tarnautojų į mokymus ir taip pat yra išskirti kvalifikacijos kėlimo seminarai bei seminarai ir konsultacijos susipažinti su nenumatytais teisės aktų pakeitimais, kuriems skiriama 16850 Lt. Ilgiausia mokymo trukmė yra žmogiškųjų išteklių valdymo programai (64 akademinės valandos), taip pat ši programa yra brangiausia iš visų numatytų mokymų. Iš viso mokymams skiriama 24 000 lt. Iš pateiktos 2005 metų valstybės tarnautojų mokymo ataskaitos⁸⁸ matyti, jog iš viso mokymuose dalyvavo 54 valstybės tarnautojai. Iš viso mokymams buvo skirta 26 400 Lt. (400 Lt. viršijo planą). Savivaldybės biudžete valstybės tarnautojų mokymui finansuoti numatyta ne mažiau kaip 1 % savivaldybės administracijos darbo užmokesčiui patvirtintų asignavimų, o 2005 metams mokymams buvo skirta 1,52 % nuo įstaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčio fondo lėšų.

Valstybės tarnautojų mokymo 2006 metų plane⁸⁹ numatyta, jog į mokymus važiuos 74 valstybės tarnautojai ir 100 valstybės tarnautojų dalyvaus efektyvaus informacinių technologijų

⁸⁵ Savivaldybės darbuotojai tobulins kompiuterinio raštingumo ir anglų kalbos žinias // <http://www.mazeikiai.lt/index.php?-78476445>. Prisijungimo laikas 2006 09 25.

⁸⁶ Valstybės tarnautojų mokymo 2004 metų planas. Patvirtintas savivaldybės administracijos direktoriaus B. Kryžiaus // Mažeikių rajono savivaldybė. 2004 gegužės 31d.

⁸⁷ Valstybės tarnautojų mokymo 2005 metų planas. Patvirtintas savivaldybės administracijos direktoriaus B. Kryžiaus // Mažeikių rajono savivaldybė. 2005 balandžio 29d.

⁸⁸ Valstybės tarnautojų mokymo ataskaita 2005 m. Parengė vyresnysis specialistas J. V. Rubinaitė // Mažeikių rajono savivaldybė. 2006 m. vasario 5 d.

⁸⁹ Valstybės tarnautojų mokymo 2006 metų planas // Mažeikių rajono savivaldybė. 2006 m. balandžio 12 d.

vartojimo įgūdžių ugdymo programoje. Pagal laimėtą projektą „Gebėjimų valstybės tarnautojo darbe efektyviai panaudoti IT biuro programas ir anglų kalbos žinias ugdymas“ bus išsiųsta kaip jau minėta 100 valstybės tarnautojų į kompiuterinio raštingumo pagal ECDL standartus ir 30 valstybės tarnautojų mokysis bei tobulins anglų kalbos žinias. Šioms dviem programoms yra skiriama daugiausiai laiko mokytis, t.y. 1030 ir 1050 akademinų valandų. Planuojama mokymams išleisti 23300 Lt. ir tai sudarytų 1,09 % nuo įstaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčio fondo lėšų. Palyginti su 2005 metų ataskaita, tai šis rodiklis nukrito, tačiau, pasak J. V. Rubinaitės čia tik plano rodikliai ir reikia sulaukti mokymo ataskaitų, tada bus galima tiksliai apibendrinti rezultatus.

3.2. Tyrimo metodologija

Tyrimo procesas yra sudėtingas, todėl jam atlikti tyrėjai dažniausiai laikosi tokios veiksmų sekos: planuoja tyrimą, parenka procedūrą, vykdo empirinį tyrimą, apdoroja gautą statistinę ir teorinę medžiagą bei praktiškai pritaiko rezultatus.

Atliekamo **tyrimo tikslas** – ištirti ir įvertinti personalo mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo sistemą Mažeikių savivaldybėje.

Tyrimo objektas – personalo mokymas bei kvalifikacijos tobulinimo sistema.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti esamą padėtį Mažeikių savivaldybėje susijusią su personalu (darbuotojų skaičius, kiek priimta naujų, kiek atleista, kiek siunčiama į mokymus).
2. Nustatyti kokie mokymai yra naudingi, kas skatina mokytis bei kokie gebėjimai yra tobulinami mokymo metu.
3. Atskleisti mokymosi reikšmę bei problemas esančias Mažeikių savivaldybėje, kurios susijusios su personalo mokymais bei kvalifikacijos kėlimu.

Šiam tyrimui atlikti buvo pasirinktas duomenų rinkimo metodas – apklausa raštu dėl šių priežasčių:

- norint sumažinti laiko ir finansines sąnaudas;
- minimali įtaka respondento atsakymo pasirinkimui;
- kartais tai vienintelis būdas surinkti reikalingą informaciją.

Informacijos rinkimo instrumentas – anketa pateikta 1 priede. Anketa sudaryta iš 24 klausimų, visi klausimai uždari, taip pat pateiktos 2 vertinimų skalės. Anketoje pateikti įvairūs klausimai: klausimai su pateiktais atsakymų variantais, iš kurių buvo galima pasirinkti tik vieną

atsakymą, klausimai su pateiktais atsakymų variantais, iš kurių galima pasirinkti kelis atsakymo variantus. Anketą sudaro tokie blokai:

1. Įstaigos tarnautojų nuomonė apie valstybės tarnautojo įvaizdį.
2. Valstybės tarnautojų nuomonė apie mokymus, kvalifikacijos kėlimą bei tobulintinus gebėjimus.
3. Tarnautojų nuomonė apie atliekamų darbų kokybę bei jos įtaką įstaigai.
4. Demografiniai duomenys.

Taip pat buvo paimtas interviu iš personalo tarnybos vyresniosios specialistės J. V. Rubinaitės, tam, jog būtų galima išanalizuoti esamą padėtį, sužinoti su kokiomis problemomis susiduria personalo tarnyba. Interviu klausimynas pateiktas 2 priede.

Anketomis respondentams buvo užtikrintas anonimiškumas, tikintis sulaukti išsamesnių įstaigos darbuotojų atsakymų. Tyrimas buvo vykdomas nuo 2006 metų spalio 16 iki 29 dienos, kurio metu buvo apklausti tyrime dalyvavę respondentai iš Mažeikių savivaldybės.

Tyrimo metu buvo apklausti 82 valstybės tarnautojai Mažeikių savivaldybėje. Tokia tyrimo imtis buvo nustatyta panaudojant Paniott formulę⁹⁰:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Kur:

n – imties dydis – atrankinės visumos dydis;

Δ - leidžiamas paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida laikoma 5 %, kurią gauname su 0,95 tikimybe), Δ = 0,05.

N – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visumos dydis.

Todėl iš visų 103 valstybės tarnautojų buvo pasirinkti ir apklausti 82 respondentai. Sugadintų anketų nebuvo. Duomenys apdoroti, užkoduoti ir suskaičiuoti MS Excel programa.

3.3. Tyrimo rezultatų analizė

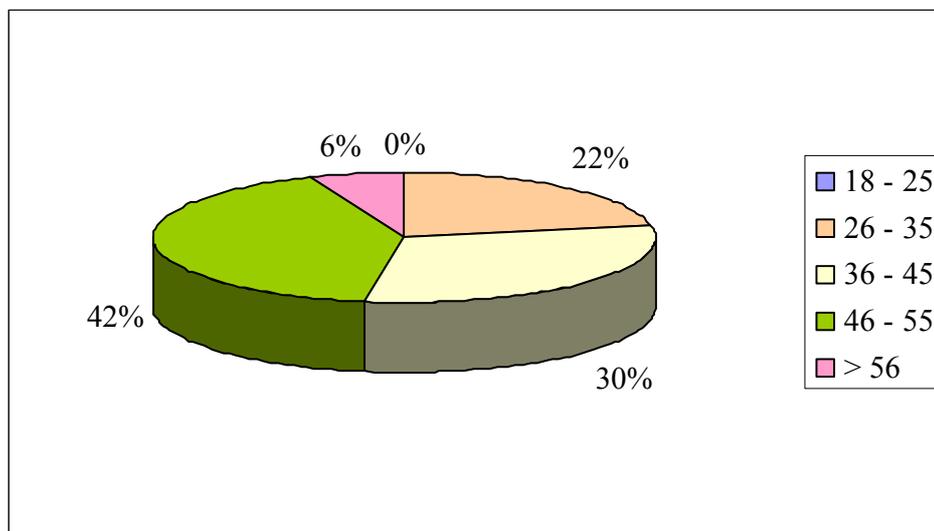
Interviu metu su vyresniąja specialiste J. V. Rubinaite buvo kalbama apie Mažeikių savivaldybėje dirbančius valstybės tarnautojus, apie jų mokymus ir kvalifikacijos kėlimą. Svarbu

⁹⁰ Čiarnienė R., Sakalas A., Vienažindienė M. Strategic thinking in public management // Frontiers of e – Business research 2005. P. 769 – 770.

buvo išsiaiškinti su kokiomis problemomis susiduria personalo tarnyba, kokių mokymų pageidautų ir kas jiems būtų naudingiau.

Visų pirma interviu metu buvo sužinota, kiek šiuo metu savivaldybėje dirba valstybės tarnautojų, kokia jų kaita (tai jau aptarta 3.1. poskyryje) ir dėl kokių priežasčių yra atleidžiami iš pareigų. Pasak J. V. Rubinaitės darbuotojai iš įstaigos išeina patys, t.y. savo noru, tik 2006 metais vienas darbuotojas buvo atleistas dėl to, jog buvo panaikinta pareigybė. Vadinasi, galima daryti išvadą, jog valstybės tarnautojai iš darbo išeina savo noru dėl kažkokių priežasčių. R. Lukaitės straipsnyje⁹¹ teigiama, jog valstybės tarnautojai darbą palieka dėl motyvacijos trūkumo. Valstybės tarnybos departamento atstovai tvirtina, kad valstybės tarnybos patrauklumas nuolat mažėja, o didžiausia problema – nedideli atlyginimai.

Atliekamame tyrime dalyvavo 52 moterys (63 %) bei 30 vyrų (37 %). Apklaustųjų respondentų amžius pateiktas 10 paveiksle.

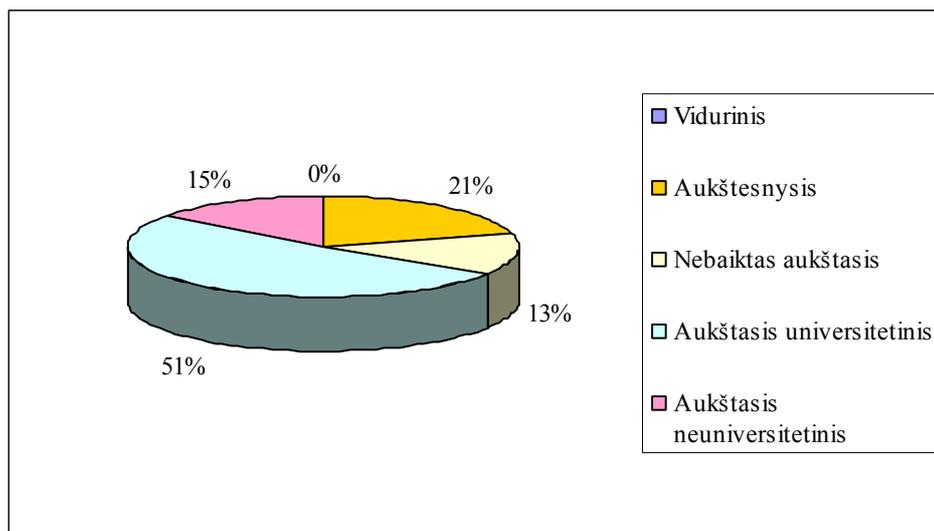


10 pav. Respondentų amžiaus pasiskirstymas

Iš pateikto paveikslo matyti, jog Mažeikių savivaldybėje iš apklaustų respondentų nėra valstybės tarnautojų, kurių amžius yra nuo 18 iki 25 metų. Daugiausiai apklaustųjų yra nuo 46 iki 55 metų (42 %). Po to būtų amžius nuo 36 iki 45 (30 %), todėl galima teigti, jog didžioji dalis apklaustųjų yra subrendę ir nebeieškantys vis naujesnių, įdomesnių darbų taip kaip jaunimas.

Taip pat aktualu buvo sužinoti ir apklausoje dalyvavusių respondentų išsilavinimą. Duomenys pateikti 11 paveiksle.

⁹¹ Lukaitė R. Valdininkai darbą palieka dėl motyvacijos stokos // <http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=11281225&categoryID=7&ndate=1164060000>. Prisijungimo laikas 2006 11 22.



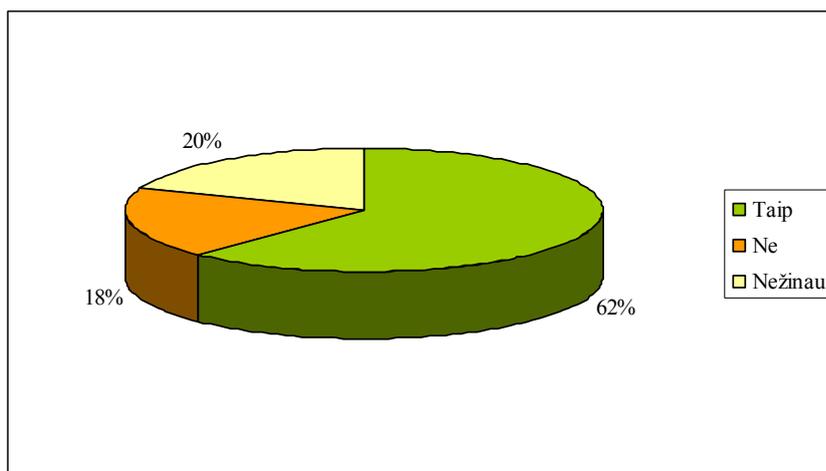
11 pav. Respondentų išsilavinimas

Daugiausiai respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (51 %), o 13 % apklaustųjų dabar dar studijuoja pasirinktuose universitetuose. Taip pat 21 % turi aukštesnįjį išsilavinimą. Darbo autorės nuomone, aukštasis išsilavinimas reikalingas dirbant savivaldybėje, ypač valstybės tarnautoju, todėl personalo tarnyba turėtų skatinti darbuotojus patobulinti savo žinias ir įgyti daugiau žinių viešojo sektoriaus administravimo ar kitose programose, nes mokydami valstybės tarnautojai dar labiau pagilintų turimas žinias bei gebėjimus.

Interviu metu buvo užduotas klausimas „Ar neturintys aukštojo išsilavinimo darbuotojai yra skatinami siekti diplomo?, į kurį personalo tarnybos vyresnioji specialistė atsakė taip, valstybės tarnautojai patys yra suinteresuoti siekti mokslo reikalingo jų pareigoms atlikti ar kilti karjeros laiptais. Studijuojantiems darbuotojams pagal mokyklų kvietimus į studijas ir pačių prašymus yra suteikiamos mokymosi atostogos mokant 70 procentų jų vidutinio darbo užmokesčio.

Sudarant anketą, visų pirma buvo įtraukti klausimai, kurie turėtų atskleisti nuomonę apie valstybės tarnautojo įvaizdį. Pirmuoju anketos klausimu „Ar dabartinis Jūsų išsilavinimas ir kvalifikacija atitinka darbo vietai keliamus reikalavimus?“ norėta išsiaiškinti, kiek valstybės tarnautojų dirba pagal išsilavinimą (12 pav.).

Iš pateikto paveikslo matyti tai, jog 62 % respondentų turi atitinkamą išsilavinimą bei kvalifikaciją, kuri atitinka darbo vietai keliamus reikalavimus. Įdomu tai, jog 20 % apklaustųjų teigia, jog nežino ar išsilavinimas ir kvalifikacija atitinka darbo vietai keliamus reikalavimus ir 18 % pažymėjo, jog jų įgytas išsilavinimas ir kvalifikacija neatitinka keliamus darbo vietai reikalavimus.



12 pav. Išsilavinimas ir kvalifikacija atitinka darbo vietai keliamus reikalavimus

Gavus tokius duomenis pasiteiravau J. V. Rubinaitės kodėl respondentai atsakė, jog nežino. Vyresnioji specialistė pažymėjo, jog tie, kurie neturi atitinkamo išsilavinimo dabar mokosi ir nori įgyti jų darbui reikalingą aukštojo mokslo diplomą bei dar daugiau žinių. Tie kurie nežino ar jų išsilavinimas ir kvalifikacija atitinka darbo vietai keliamus reikalavimus turėtų pasiskaityti savo darbo vietai keliamus pareigybės aprašymus, kuriuose reglamentuota, koks išsilavinimas ir kokie įgūdžiai reikalingi dirbant atitinkamoje pozicijoje. Išsiaiškinus apie tai ar dabartinis respondentų išsilavinimas atitinka darbo vietai keliamus reikalavimus, pateikiama lentelė, kurioje atsispindi tarnautojų pareigybės bei jų nuomonė kelerių metų profesinė patirtis reikalinga jų darbui atlikti.

1 lentelė. Patirtis reikalinga darbui atlikti pagal pareigybes

Pareigybė	Skaičius	Būtina metų profesinė patirtis darbui atlikti					
		Nereikalinga	Iki 1 m.	1 – 2 m.	2 – 3 m.	3 – 4 m.	4 ir > m.
Vedėjas	13	0	0	3	5	0	5
Ved. pavaduotojas	6	0	0	2	0	2	2
Vyriausias specialistas	33	0	7	12	5	4	5
Vyresnysis specialistas	18	2	2	2	6	4	2
Specialistas	12	0	5	3	4	0	0

Iš pateiktos 1 lentelės matyti, jog tik 2 vyresnieji specialistai pažymėjo, jog patirtis nereikalinga, visi kiti apklaustieji respondentai nesutinka, jog patirtis nereikalinga, nesutiktų ir darbo autorę, jog užimant tokią vietą nereikia patirties, juk nuo to priklauso tavo darbo kokybė, kuri gali atsiliepti ir kolegų ar kitų institucijų darbui. Daugiausiai respondentai pasirinko reikalingą 1 – 2 metų patirtį, t.y. tai pažymėjo 3 vedėjai, 2 vedėjų pavaduotojai, 12 vyriausiųjų specialistų, 2 vyresnieji specialistai ir 3 specialistai. Antroje vietoje daugiausiai respondentai rinkosi 2 – 3 metų reikalingą patirtį (tai pasirinko 20 respondentų), t.y. tai pažymėjo 5 vedėjai, 5 vyriausieji specialistai, 6 vyresnieji specialistai ir 4 specialistai. Jeigu lyginant kokių pareigybių respondentai pažymėjo daugiausiai – tai iki 1 metų patirtis reikalinga daugiausiai vyriausiems specialistams (7); 1 – 2 metų patirtis taip pat vyriausiems specialistams (12), 2 – 3 metų reikalinga vyresniesiems specialistams (6), 3 – 4 metų patirtis tiek vyriausiems (4), tiek vyresniesiems (4) specialistams, bei 4 ir daugiau metų patirtis reikalinga daugiausiai vedėjams (5) bei vyresniesiems specialistams. Darbo autorė sutiktų su daugiausiai respondentų pažymėjusių atsakymu, jog jų pareigose reikalinga 1 – 2 metų patirtis norint kokybiškai bei efektyviai atlikti savo darbus. Išanalizavus respondentų nuomones apie tai, kokia patirtis reikalinga jų pareigybėse, svarbu būtų išskirti respondentų stažą. Respondentų stažas pateikiamas 2 lentelėje pagal pareigybes.

2 lentelė. Respondentų stažas pagal pareigybes

Pareigybė	Skaičius	Stažas				
		Iki 2 m.	Nuo 2 iki 5	Nuo 5 iki 10	Nuo 10 iki 15	> kaip 15 m.
Vedėjas	13	0	2	5	2	4
Ved. pavaduotojas	6	3	1	0	2	0
Vyriausias specialistas	33	6	8	7	8	4
Vyresnysis specialistas	18	4	3	4	4	3
Specialistas	12	4	2	4	0	2

Iš pateiktos 2 lentelės matyti pareigybės bei respondentų darbo stažas. Iš gautų duomenų matyti, jog daugiausiai buvo apklausta respondentų, kurių darbo stažas yra nuo 5 iki 10 metų, tokių respondentų buvo 20. Kaip matyti iš lentelės, vedėjo pareigas daugiausiai užima valstybės

tarnautojai, kurių stažas yra nuo 5 iki 10 metų (5 respondentai) bei tarnautojai, kurių darbo stažas savivaldybėje daugiau nei 15 metų. Vyriausieji specialistai, kurie buvo apklausti daugiausiai darbo stažą turi nuo 2 iki 5 metų (8 respondentai) bei tarnautojai dirbantys nuo 10 iki 15 metų. Vadinasi, tiek vedėjai, tiek vyriausieji specialistai turi nemažą darbo patirtį savo srityje, todėl jie turi mokytis ir kelti kvalifikaciją, nes jų pareigos yra aukštos savivaldybėje. Visiems išskirtiems valstybės tarnautojams turi būti sudaromos galimybės mokytis bei kelti kvalifikaciją, nes nuo to priklauso įstaigos įvaizdis, kurį susidaro visuomene.

Anketose respondentų buvo pasiteirauta, kas jiems svarbiausia jų darbe, gauti atsakymai pateikti 3 lentelėje. Respondentams buvo pateikiama skalė, kurioje reikėjo įvertinti kas labai svarbu (1), svarbu (2), pakankamai svarbu (3), nelabai svarbu (4) ir visai nesvarbu (5) jų darbe.

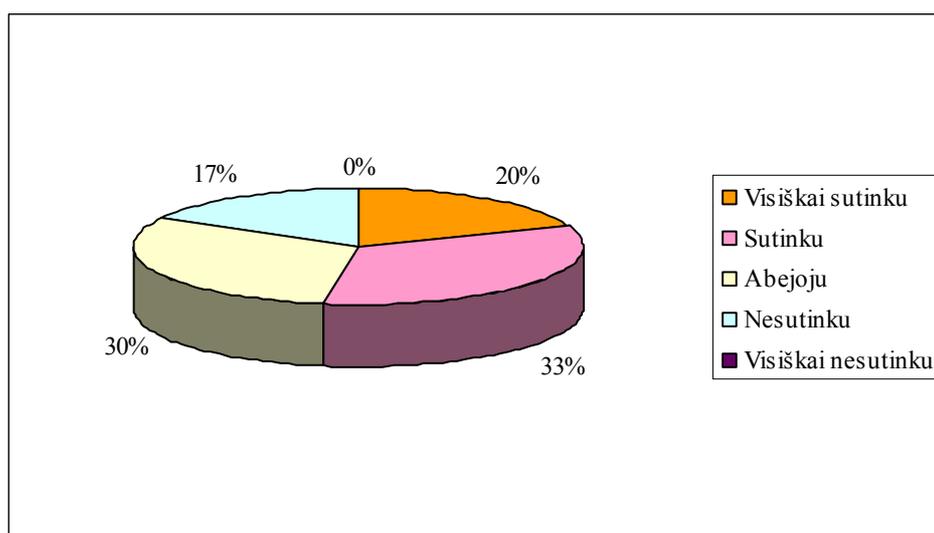
3 lentelė. Respondentų išskirta kas svarbiausia jų darbe

Teiginiai	Labai svarbu	Svarbu	Pakankamai svarbu	Nelabai svarbu	Visai nesvarbu
Geros karjeros galimybės	15	23	15	18	11
Užtikrinta darbo vieta	28	24	13	8	9
Įdomus darbas	29	27	16	0	10
Spaudimo nebuvimas	23	22	19	10	8
Ilgos atostogos	15	15	23	15	14
Kuo didesnis talentų išnaudojimas	11	26	22	14	9
Geras atlyginimas	32	24	16	10	0
Patogi darbo vieta / laikas	23	22	24	13	0
Vykdomi mokymai	22	26	24	10	0

Pateiktoje lentelėje matyti visi išskirti teiginiai, kurių buvo klausiama respondentų apie jų darbą. Apklaustiems respondentams labai svarbu yra geras atlyginimas (32 respondentai), įdomus darbas (29 respondentai) bei užtikrinta darbo vieta (28 respondentai).

Tačiau kaip jau buvo minėta, valstybės tarnybos departamento atstovai tvirtina, kad valstybės tarnybos patrauklumas nuolat mažėja, o didžiausia problema – nedideli atlyginimai, bet apklaustieji respondentai teigia, jog jiems jų darbe labai svarbus geras atlyginimas, taip yra, todėl, jog Mažeikiai nėra labai didelis miestas, jame ir išlaidos gyventojų mažesnės palyginus su didžiausiais Lietuvos miestais, todėl valstybės tarnautojai patenkinti gaunamu atlyginimu. Prie atsakymo svarbu – respondentai pasiskirstė daugiausiai taip: 27 respondentams įdomus darbas, 26 respondentams kuo didesnis talentų išnaudojimas ir vykdomi mokymai. Vadinasi, valstybės tarnautojai yra suinteresuoti vykdomais mokymais.

Įvertinus kas apklaustiems valstybės tarnautojams yra svarbu jų darbe, jų buvo klausiama nuomonės apie tai ar skiriamas pakankamas dėmesys valstybės tarnautojų kvalifikacijai, jos tobulinimui, naujų žinių sukūrimui (13 pav.).



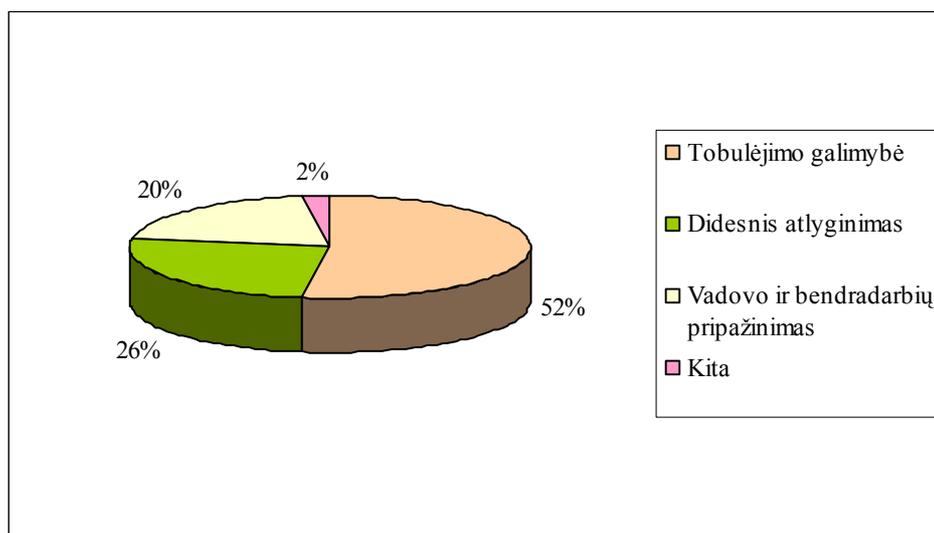
13 pav. Respondentų nuomonė apie skiriamą dėmesį valstybės tarnautojų kvalifikacijai

Iš pateikto paveikslėlio matyti, jog nė vienas respondentas atsakydamas į klausimą ar skiriamas pakankamas dėmesys valstybės tarnautojų kvalifikacijai, jos tobulinimui, naujų žinių sukūrimui nepasirinko atsakymo, jog visiškai nesutinka. Visiškai sutinka ir sutinka su šiuo teiginiu kartu susumavus 53 % respondentų, o 30 % abejoja ir netgi 17 % nesutinka su šiuo teiginiu. Vadinasi, apklausti valstybės tarnautojai numanydami kokia yra situacija Lietuvos viešajame

sektoriuje norėtų, jog tas dėmesys būtų didesnis, taip valstybės tarnautojai galėtų gauti daugiau žinių, kelti savo kvalifikaciją ir kokybiškiau bei efektyviau atlikti savo darbus.

Taip pat respondentų buvo klausama ar jiems reikia nuolat tobulintis ir ar jiems pakanka žinių jų darbe. Atsakymai pasiskirstė taip, jog 96 % apklaustų tarnautojų teigia, jog jiems reikia nuolat tobulintis ir 4 % nežino ar jiems tai reikalinga, tačiau tokia neapsisprendusiųjų dalis labai maža. O dėl žinių respondentų atsakymai pasiskirstė taip, jog žinių respondentams pakanka tik iš dalies – 44 %, 16 % - nepakanka, likusiai daliai (40 %) pakanka žinių. Tačiau, autorės nuomone, valstybės tarnautojams reikia žinių tam, kad būtų suteikiamos kokybiškesnės paslaugos. Todėl iš gautų duomenų matyti, jog apklaustiesiems respondentams reikia naujų žinių bei gilinti esamas žinias.

Visi 82 apklausti respondentai pažymėjo, jog jie nori kelti savo kvalifikaciją, o juos skatina kelti kvalifikaciją šie veiksniai (14 pav.): daugiausiai tai tobulėjimo galimybė (52 %), po to didesnis atlyginimas (26 %), vadovo ir bendradarbių pripažinimas (20 %) bei 2 respondentai pažymėjo kita. Prie kito vienas respondentas pažymėjo, jog jį skatina tai, jog jis nori būti tikras, jog tai ką daro daro gerai, o kitas respondentas pažymėjo, jog jį skatina tai, jog tai yra „proto mankšta“.



14 pav. Veiksniai skatinantys tobulinti kvalifikaciją

Iš pateiktų rezultatų galima teigti, jog svarbiausia apklaustiesiems Mažeikių savivaldybės tarnautojams yra tobulėjimo galimybė, vadinasi valstybės tarnautojai nori mokytis ir kelti savo kvalifikaciją, nes taip jiems atsiranda daugiau galimybių yra lavinami gebėjimai bei įgyjama daugiau žinių.

Anketoje respondentų buvo pasiteirauta ar jų organizacijoje yra sudaromos galimybės mokytis, respondentų atsakymai pasiskirstė taip: 70 % apklaustųjų teigia, jog taip, organizacijoje sudaromos galimybės mokytis ir 30 % respondentų nežino ar tokios galimybės yra. Nemanau, jog valstybės tarnautojai išdirbę bent jau metus įstaigoje nežinotų ar tokios galimybės yra juk jie yra siunčiami į mokymus, visi gi privalo išklaudyti įvadinį mokymą, jau nekalbant apie kitus mokymus. Todėl, darbo autorės nuomone, atsakydami į šį klausimą respondentai į mokymus pažiūrėjo kaip į privalomą dalyką, kurį skiria personalo tarnyba ir jie čia nemato jokių galimybių, o žino, kad jie privalo mokytis. Taip pat respondentų buvo paklausta ar jiems reikalingi įvairūs vykdomi mokymai, gauti atsakymai, jog 96 % mokymai reikalingi, o 4 % atsakė, jog nežino. Įdomus faktas tas, jog tie patys 3 respondentai, kurie į klausimą ar jiems reikia tobulintis atsakė nežinau, į šį klausimą dėl mokymų reikalingumo taip pat atsakė nežinau. Vadinasi, galima teigti, jog jie dėl vykdomų mokymų ir kvalifikacijos kėlimo nėra tiksliai susidarę nuomonės.

Išsiaiškinus, jog respondentams reikia įvairių mokymų, reikia išanalizuoti priežastis kodėl jie reikalingi. Šiam klausimui respondentams atsakyti buvo pateikiama skalė, kurioje jie turėjo vėl įvertinti, kas jiems labai svarbu (1), svarbu (2), pakankamai svarbu (3), nelabai svarbu (4) ir visai nesvarbu (5). Rezultatai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Priežastys dėl ko reikalingi mokymai

Teiginys	Labai svarbu	Svarbu	Pakankamai svarbu	Nelabai svarbu	Visai nesvarbu
Pagerėja darbų kokybė	45	21	16	0	0
Diegiamos naujos technologijos	30	21	19	12	0
Pagerėja klientų aptarnavimas	23	25	16	9	9
Padidinamas darbuotojų lojalumas	17	19	25	12	9
Darbuotojai parengiami naujų paslaugų teikimui	19	22	22	9	10

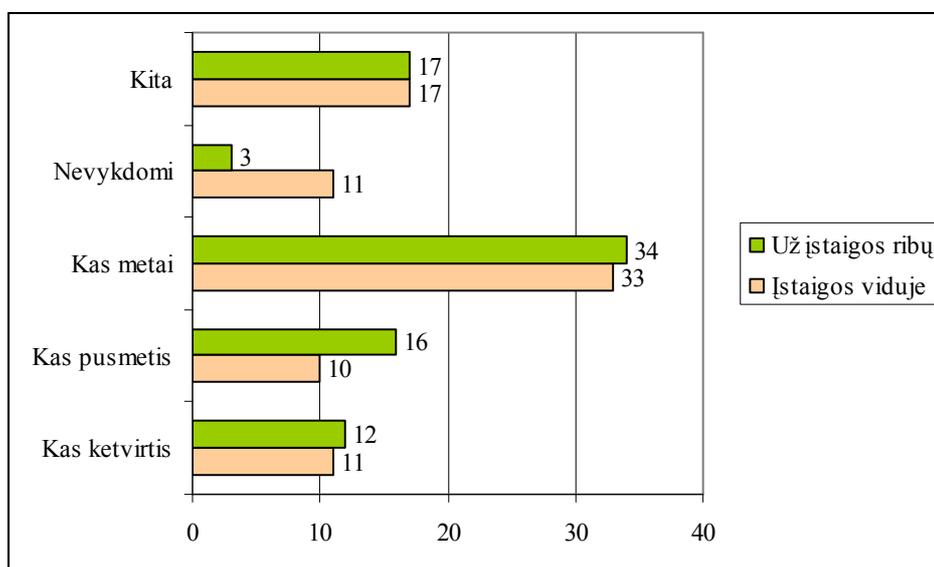
Iš pateiktų duomenų matyti, jog apklaustiems valstybės tarnautojams labai svarbu yra tai, jog po mokymų pagerėja darbų kokybė (45 respondentai), svarbu tai – jog pagerėja klientų aptarnavimas (25 respondentai), pakankamai svarbu tai – jog mokymais padidinamas darbuotojų lojalumas (25 respondentai). Darbo autorės manymu, pagrindiniai kriterijai turėtų būti tai, jog svarbiausia pagerėja darbų kokybė, todėl geriau yra aptarnaujami klientai bei po mokymų

darbuotojai yra pasirengę naujų paslaugų teikimui. Visi šie išvardinti ir darbuotojų įvertinti kriterijai pagerina savivaldybės įvaizdį, kas viešajam sektoriui duoda tik privalumų.

Išsiaiškinus, jog įstaigoje yra vykdomi mokymai, jog tie mokymai reikalingi darbuotojams, svarbu buvo sužinoti kaip dažnai vykdomi mokymai Mažeikių savivaldybėje. Respondentų buvo klausama apie mokymus tiek įstaigos viduje, tiek ir už jos ribų, rezultatai pateikiami 15 paveiksle.

Įdomus sutapimas tas, jog 17 respondentų nurodė (prie punkto kita), jog mokymai vykdomi pagal poreikį tiek įstaigos viduje, tiek ir už įstaigos ribų. Iš pateiktų Mažeikių savivaldybės ataskaitų apie mokymus matosi, jog didžioji pinigų skiriama suma yra palikta įvairiems mokymams pagal poreikius tiek 2005m., tiek 2006 metais, vadinasi tie respondentai suvokia, jog išskilus poreikiui pasisemti naujų žinių ir įgūdžių jie bus siunčiami į mokymus.

Iš pateikto 15 paveikslo akivaizdu, jog valstybės tarnautojai dažniausiai yra siunčiami į mokymus kas metai, nes apklaustieji nurodė, jog kas metai mokosi už įstaigos ribų (34 respondentai) ir įstaigos viduje (33 respondentai). Tik 3 respondentai pažymėjo, jog mokymai už įstaigos ribų nevykdomi ir 11 respondentų pažymėjo, jog mokymai nevykdomi įstaigos viduje. Tačiau apibendrinant pateiktus rezultatus, akivaizdu, jog Mažeikių savivaldybės valstybės tarnautojai yra siunčiami į mokymus pastoviai, o atsiradus poreikiui mokymai nėra atidėliojami.



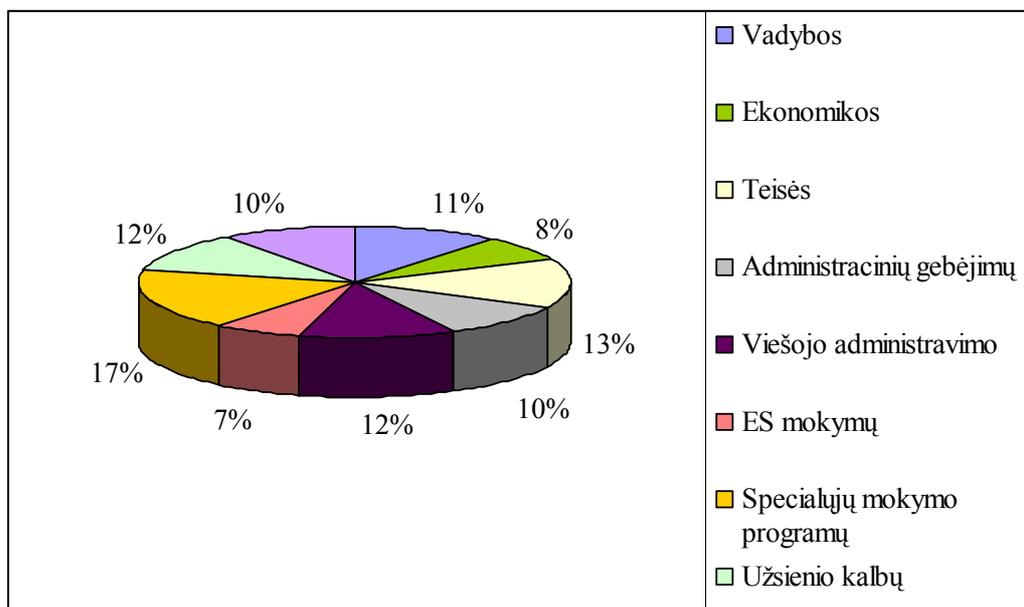
15 pav. Mokymai įstaigoje ir už jos ribų

Paklausus kada paskutinį kartą apklausti valstybės tarnautojai dalyvavo mokymuose gauti tokie rezultatai, jog 55 % apklaustųjų dalyvavo mokymuose prieš 1 – 12 mėnesių (didžioji dalis dalyvavo laimėtame projekte, t.y. efektyvaus informacinių technologijų vartojimo įgūdžių ugdymo

programoje bei tobulino anglų kalbos žinias), 23 % - prieš 1 – 2 metus. Galima teigti, jog didžioji dalis (78 %) apklaustųjų 2 metų laikotarpyje mokėsi ir kėlė savo kvalifikaciją.

Darbo autorės nuomone, labai svarbu buvo valstybės tarnautojams užduoti klausimą apie tai, kokių žinių jie pasigenda mokymuose, t.y. praktinių ar teorinių. Net 71 % apklaustųjų teigia, jog pasigenda praktinių žinių, o likusioji teorinių (29 %). Vadinasi, atsirenkant mokymus organizuojančias įstaigas reikėtų personalo tarnybai detaliau išsiaiškinti ko bus mokomi valstybės tarnautojai. Autorės manymu, svarbu yra tai, jog būtų pateikiama informacija ne vien teorinių, o reikėtų ir praktinių pavyzdžių, tai leidžia geriau įsisavinti ir įsiminti suteiktas naujas žinias. Respondentų taip pat buvo klausiama kokios srities žinių jie pasigenda (gauti atsakymai 16 paveiksle).

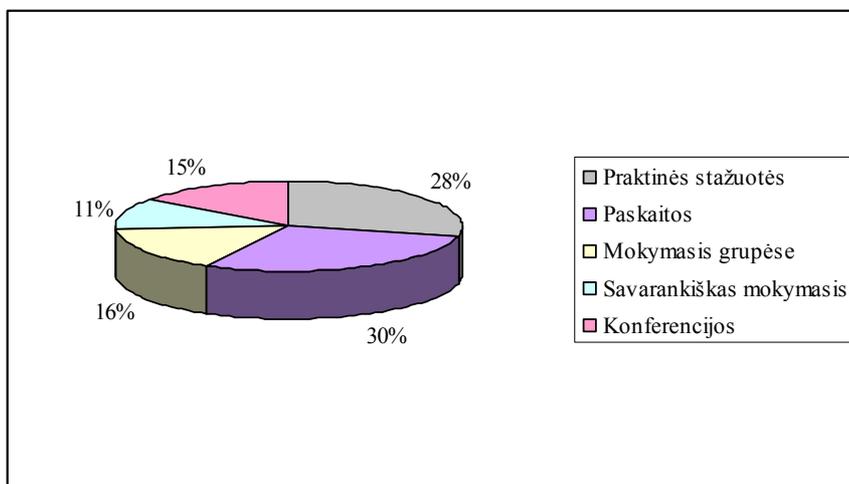
Iš pateikto paveikslo matyti, jog labiausiai respondentai pasigenda specialiujų mokymo programų (17 %), taip pat respondentams trūksta teisės žinių (13 %), vienodai atsakymų surinko viešojo administravimo bei užsienio kalbos žinios (po 12 %), o mažiausiai pasigendama ekonomikos žinių (8 %). Darbo autorės nuomone, toks pasiskirstymas yra, todėl, jog labiausiai valstybės tarnautojams reikalingos tos žinios, todėl jie vis daugiau ir daugiau nori jų įsisavinti.



16 pav. Atitinkamos srities žinios, kurių respondentai pasigenda

Norint, jog vykdomi mokymai būtų naudingi, svarbu sužinoti valstybės tarnautojų nuomonę apie tai, kokios mokymo formos jiems yra naudingiausios (17 pav.). Iš pateiktų duomenų matyti, jog naudingiausios mokymo formos yra paskaitos (30 %), praktinės stažuotės (28 %), po to

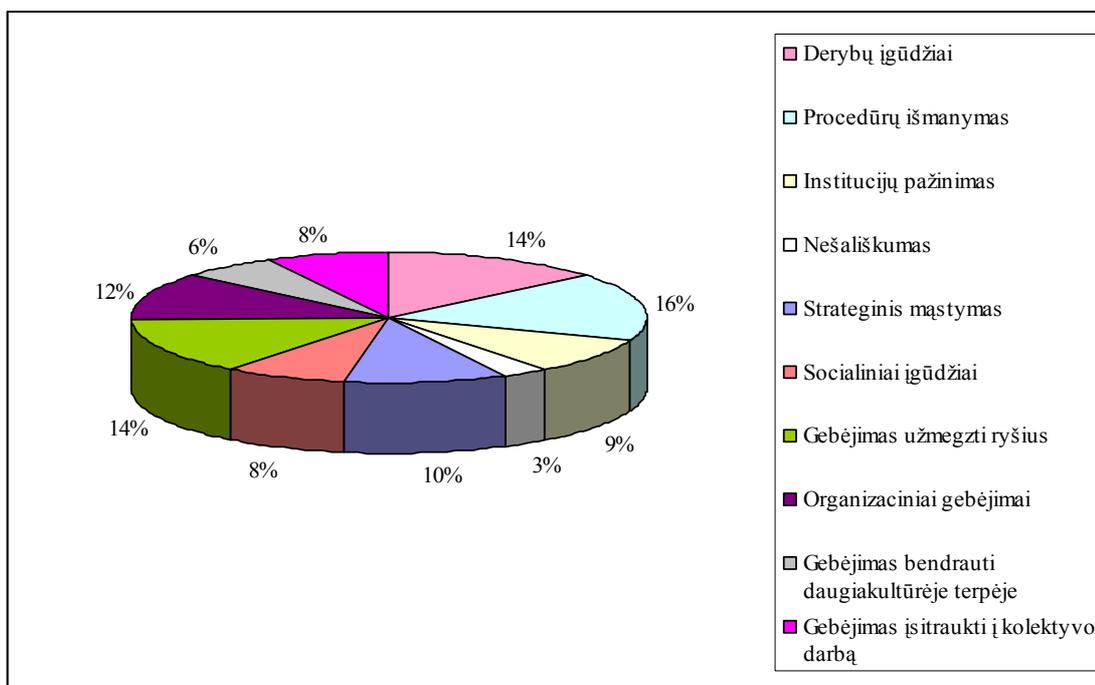
būtų mokymas grupėse (16 %). Todėl, personalo tarnyba turėtų atsižvelgti į šią nuomonę, kas yra naudinga valstybės tarnautojams, koku būdu jiems geriau įsisavinama informacija.



17 pav. Naudingiausios mokymo formos respondentams

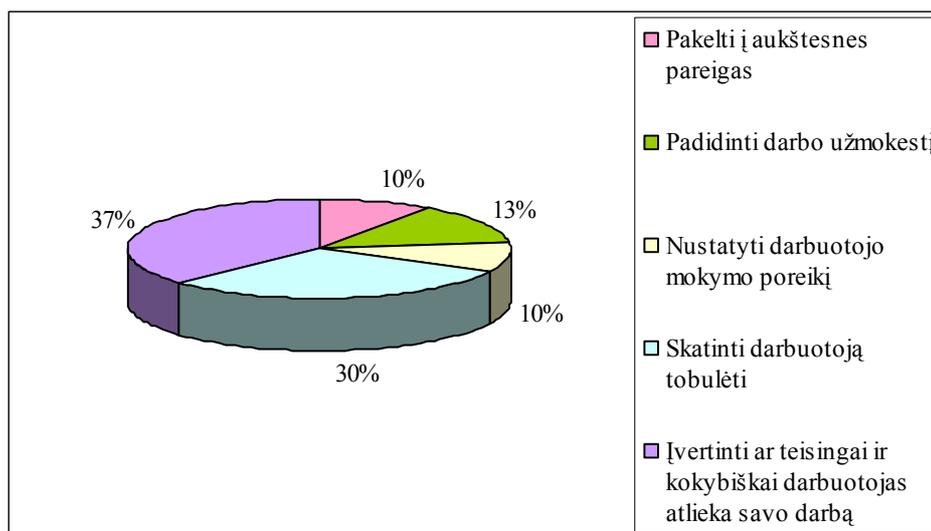
Darbo autorės nuomone, labai geras derinys būtų paskaitos, kurių pabaigoje būtų praktiniai grupiniai užsiėmimai, taip valstybės tarnautojams būtų suteikiamos ne tik teorinės, bet ir praktinės žinios, būtų dalinamasi informacija, žiniomis ir prieinama vieninga nuomonė.

Mokslinėje literatūroje buvo išskirta 10 dažniausiai minimų gebėjimų, todėl respondentams buvo įtrauktas klausimas, kokius gebėjimus jie patobulina, gauti atsakymai pateikti 18 paveiksle.



18 pav. Gebėjimai, kurie patobulinami mokymuose

Iš gautų duomenų matyti, jog mokymai patobulina šiuos respondentų įgūdžius: visų pirma tai procedūrų išmanymo įgūdžiai (16 %), po to, derybų bei ryšių užmezgimo įgūdžiai (šie įgūdžiai užima 14 %) bei organizaciniai gebėjimai (12 %). Akivaizdu, jog Mažeikių savivaldybės tarnautojams su užsienio kalbomis yra prastai, todėl jas reikia tobulinti, nes tik 3 % apklaustųjų respondentų nurodė, jog pagerėja gebėjimai bendrauti daugiakultūrinėje terpėje. Iš pateiktų apibendrintų duomenų galima daryti išvadą, jog įgydami naujų žinių, apklaustieji respondentai patobulina gebėjimus, kurie reikalingi jiems atliekant darbus, vadinasi po mokymų pagerėja darbų ne tik kokybė, bet darbai atliekami efektyviau. Todėl, nagrinėjant pasirinktą temą aktualu respondentų buvo paklausti apie tai ar jų atliekami darbai yra vertinami. Įdomus faktas tai, jog 36 apklaustieji (44 %) teigia, jog nežino ar jų darbas yra vertinamas. Paklausus kokiais tikslais gali būti vertinami jų darbai, gavau tokius atsakymus, jog net 37 % mano, jog tai daroma tam, kad įvertinti ar teisingai ir kokybiškai darbuotojas atlieka savo darbą. Vadinasi, iš gautų duomenų galima spręsti, jog įgytos naujos žinios bei patobulinti gebėjimai yra vertinami po mokymų atliekant naujus darbus.



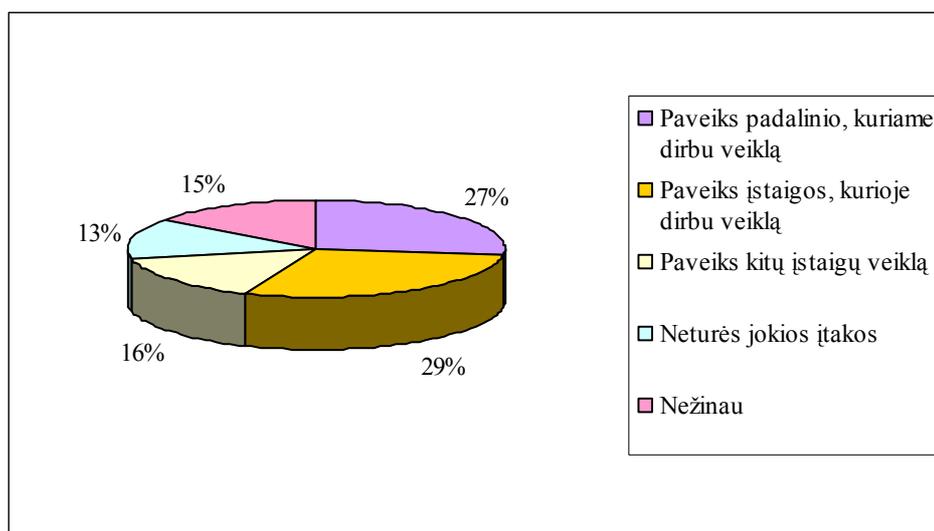
19 pav. Tikslai dėl ko vertinamo atlikti darbai

Kitų respondentų nuomone, atlikti darbai yra vertinami tam, kad skatinti darbuotoją tobulėti (30 %). J. V. Rubinaitė interviu metu teigė, jog valstybės tarnautojų darbai yra vertinami, o priešastis nurodė šias, jog visų pirma tai nustatyta įstatymais, toliau įvardijo, jog taip nustatomas darbuotojų mokymo poreikis bei taip galima paskatinti darbuotojus tobulėti pakeliant į aukštesnes pareigas. Vadinasi, galima teigti, jog darbuotojų atliktų darbų vertinimai yra naudingi įstaigos darbuotojams, taip jie gali ištaisyti savo klaidas, kilti pareigose bei tobulėti. Išsiaiškinus vertinimo

tikslus, valstybės tarnautojų buvo klausama ar jų padaryta klaida gali paveikti įstaigos, kurioje jie dirba veiklą.

Į šį klausimą respondentams buvo pateikti tokie atsakymai, jog padaryta klaida gali paveikti padalinio, įstaigos kurioje jie dirba veiklą, taip pat gali paveikti kitų įstaigų veiklą ar neturėti jokios įtakos arba respondentas galėjo pasirinkti atsakymą nežinau. Nuomonių pasiskirstymas pateiktas 20 paveiksle.

Nors respondentai mokosi, kelia savo kvalifikaciją, tačiau priimamuose sprendimuose išskyla įvairių klaidų, kurios, pasak apklaustųjų daugiausiai paveiks įstaigos, kurioje jie dirba veiklą (29 %), po to, išskiriama, jog paveiks padalinio, kuriame jie dirba veiklą (27 %). Darbo autorės nuomone, čia turėjo būti atsakymai aukštesnes pareigas užimančių valstybės tarnautojų sprendimuose padarytos klaidos.



20 pav. Priimtų sprendimų klaida

Vadinasi, norėdami išvengti klaidų turim mokytis, gilinti savo gebėjimus bei įgyti vis naujų žinių. Autorės nuomone, dažniausiai sprendimuose priimamos klaidas įvedus naujas paslaugas ar įdiegus naujas informacines technologijas, kurių valstybės tarnautojai dar nėra visiškai įsisavinę.

Interviu metu vyresniosios specialistės buvo klausama su kokiomis problemomis susiduria Mažeikių savivaldybės personalo tarnyba. Pokalbio metu buvo išskirta viena problema – tai per didelis darbo krūvis darbuotojams. Paklausus apie organizuojamų mokymų pasirinkimą respondentė atsakė, jog rinkoje yra daug įstaigų, kurios rengia mokymus, tačiau Mažeikių rajono personalo skyrius neįperka visų norimų mokymų, kurie yra reikalingi valstybės tarnautojams. Kaip teigia, J. V. Rubinaitė visų pirma yra išsiaiškinami valstybės tarnautojų poreikiai, jų norai, įvertinama, kokių iš

tikro mokymų labiausiai reikėtų, po to ieškoma ir analizuojama, kas siūlo tokius mokymus ir pasirenkamas geriausias variantas, svarbu už priimtina kainą. Svarbiausia mokymų bei kvalifikacijos tobulinimo rezultatas yra tai, jog po mokymų Mažeikių savivaldybės tarnautojai noriai dalinasi įgytomis žiniomis, o tai jau besimokančios organizacijos apraiškos, aptariamą įvykę mokymai, kas paskatina valstybės tarnautojus ieškoti toms temoms įvairios literatūros ir dar daugiau sužinoti.

Darbo pradžioje išsikelta hipotezė - valstybės tarnautojų nepakankamas profesionalumas, bendrųjų kompetencijų trūkumas lemia viešosios įstaigos įvaizdį pasitvirtino. Visų pirma tai akivaizdžiai matėsi analizuojant mokslinę literatūrą. Konstatuojamos personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo problemos akivaizdžiai nusakė, jog turi būti ugdomi valstybės tarnautojų gebėjimai tam, kad valstybės tarnautojai galėtų kokybiškai atlikti savo pareigas bei aptarnauti klientus. Vadinas, tol kol viešosios įstaigos nepakankamai skirs dėmesio vykdomiems mokymams, jų analizei, tol kils problemos susijusios su viešojo sektoriaus įvaizdžiu. Atlikus tyrimą, taip pat pasitvirtino išsikelta hipotezė. Interviu metu respondentei buvo užduotas šis klausimas (Ar valstybės tarnautojų nepakankamas profesionalumas, bendrųjų kompetencijų trūkumas lemia viešosios įstaigos įvaizdį?), į kurią J. V. Rubinaitė atsakė, jog tikrai nepakankama valstybės tarnautojų kompetencija bei gebėjimai sukuria neigiamą įvaizdį apie Mažeikių savivaldybę. Todėl stengiamasi skirti kuo didesnę dėmesį valstybės tarnautojų profesionalumui, jų bendrųjų kompetencijų ugdymui tam, jog viešoji įstaiga savo įvaizdį visuomenės akyse darytų teigiamą, būtų sulaukiama vis daugiau gerų atsiliepimų apie suteiktų paslaugų kokybę. Nors valstybės tarnautojai patys noriai dalyvauja mokymuose, tačiau, pasak J. V. Rubinaitės vis daugiau valstybės tarnautojai skatinami mokytis bei kelti savo kvalifikaciją, stengiamasi su tarnautojais analizuoti įvykusius mokymus, ieškoti įvairiausių sprendimų, kaip kuo daugiau išsiųsti valstybės tarnautojų į mokymus ir kvalifikacijos tobulinimus.

Apibendrinant Mažeikių savivaldybės personalo mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo sistemos ypatumus pastebėta, jog valstybės tarnautojai noriai dalyvauja mokymuose, semiasi naujų žinių bei tobulina gebėjimus, kas jiems suteikia pasitikėjimo atliekamuose darbuose, darbai tampa kokybiškesni, greičiau atliekami. Svarbiausia, jog mokymams būtų skiriama vis daugiau lėšų, tada personalo tarnyba galėtų rinktis daugiau reikalingų mokymų valstybės tarnautojams.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima teigti, jog valstybės tarnautojų kvalifikacija tampa vis svarbesnė dėl šių priežasčių: visuomenė kelia vis didesnius reikalavimus valstybės tarnybai, o tai reikalauja valstybės tarnautojų gebėjimų tobulinimo bei įvairovės, valstybės tarnautojai turi išmanyti ne tik savo šalies, bet ir ES funkcionavimo ypatumus, svarbu, jog visų lygių valstybės tarnautojai gebėtų planuoti savo veiklą ir strategiškai mąstyti, nes nuo to priklauso įstaigos suformuotas įvaizdis visuomenėje.

2. Išnagrinėjus besimokančios organizacijos principus pastebėta, jog pirmutinis besimokančios organizacijos principas yra sistemingas organizacijos narių kvalifikacijos tobulinimas. Vienas svarbiausių veiksnių besimokančioje įstaigoje yra dalijimasis įgytomis žiniomis, be to, darbuotojams nuolat turėtų būti sudaromos galimybės ugdyti savo gebėjimus, nes nuo to priklauso kiek naudingi ir kaip efektyviai jie dirbs įstaigoje.

3. Daugelis mokslininkų akcentuoja valstybės tarnautojų profesionalumą, kaip vieną iš pagrindinių veiksnių, lemiančių viešojo administravimo sistemos sėkmę, todėl turi būti skiriamas didelis dėmesys tarnautojų mokymui ir kvalifikacijų tobulinimui.

4. Viešojo sektoriaus tarnautojams mokymai yra reikalingi, nes mokymuose ugdomi jų gebėjimai, kas kelia jų kompetenciją. Mokymai valstybės tarnautojams reikalingi dėl šių pagrindinių priežasčių: mokymo metu tarnautojai yra supažindinti su naujomis veiklomis ar technologijomis, svarbu tai, jog panaikinamos atsiradusios spragos darbuose, įtraukiami nauji tarnautojai į organizaciją, patenkinami tarnautojų poreikiai. Aktualu tai, jog įgydami vis naujų žinių tarnautojai gali jomis dalintis įstaigoje, vadinasi nauja ir naudinga informacija pasklinda po visą įstaigą.

5. Išanalizavus Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemą, galima teigti, jog yra suformuotas kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tinklas, todėl viešojo sektoriaus įstaigoms yra siūlomi įvairūs mokymai, parengta daugybė mokymo programų, kurios yra analizuojamos, neveiksmingos programos yra keičiamos naujomis daug efektyvesnėmis. Sistemai taip pat būdinga tai, jog pareigybių aprašymuose yra nustatyti kvalifikaciniai reikalavimai įvairių lygių tarnautojams, nekvestionuojama nuostata, jog kiekvienam valstybės tarnautojui būtina periodiškai atnaujinti ir įtvirtinti savo profesines žinias ir įgūdžius, lavintis savarankiškai. Aktualu tai, jog viešojo sektoriaus organizacijos gali rinktis iš daugybės siūlomų mokymo programų, svarbu, jog pačios įstaigos įvertintų kokių mokymo programų jiems reikia, kiek tarnautojų bus siunčiama į mokymus ir aišku įvertinti savo finansines galimybes.

6. Išanalizavus Mažeikių savivaldybės personalo mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo sistemos ypatumus pastebėta, jog valstybės tarnautojai noriai dalyvauja mokymuose, semiasi naujų žinių bei tobulina gebėjimus, o tai jiems suteikia pasitikėjimo atliekamuose darbuose, darbai tampa kokybiškesni, greičiau atliekami.

7. Apklausti valstybės tarnautojai norėtų, jog skiriamas dėmesys tarnautojų kvalifikacijai būtų didesnis, taip valstybės tarnautojai galėtų gauti daugiau žinių, kelti savo kvalifikaciją ir kokybiškiau bei efektyviau atlikti savo darbus. Po mokymų Mažeikių savivaldybėje pagerėja darbų kokybė, svarbu tai – jog pagerėja klientų aptarnavimas, pakankamai svarbu tai – jog mokymais padidinamas darbuotojų lojalumas. Visi išvardinti ir darbuotojų įvertinti kriterijai pagerina savivaldybės įvaizdį, kas viešajam sektoriui duoda tik privalumų.

8. Vykdomi mokymai patobulina tokius respondentų įgūdžius: visų pirma tai procedūrų išmanymo įgūdžiai, derybų bei ryšių užmezgimo įgūdžiai bei organizaciniai gebėjimai. Apklausti valstybės tarnautojai norėtų daugiau užsienio kalbų mokymų, nes šie įgūdžiai sunkiausiai tobulinami. Įgydami naujų žinių, apklaustieji respondentai patobulina gebėjimus, kurie reikalingi jiems atliekant darbus, vadinasi po mokymų pagerėja darbų ne tik kokybė, bet darbai atliekami efektyviau.

9. Mažeikių savivaldybės personalo skyriui mokymams lėšų pakanka. Personalas tarnyba pirmiausia išsiaiškina valstybės tarnautojų poreikius, jų norus, įvertina, kokių iš tikro mokymų labiausiai reiktų, po to ieškoma ir analizuojama, kas siūlo tokius mokymus ir pasirenkamas geriausias variantas, svarbu už priimtina kainą. Mokymų bei kvalifikacijos tobulinimo rezultatas yra tai, jog po to tarnautojai noriai dalinasi įgytomis žiniomis, o tai jau besimokančios organizacijos apraiškos.

10. Išsikelta hipotezė - valstybės tarnautojų nepakankamas profesionalumas, bendrųjų kompetencijų trūkumas lemia viešosios įstaigos įvaizdį pasitvirtino. Šią hipotezę patvirtino jau mokslinės literatūros analizė: konstatuojamos personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo problemos akivaizdžiai nusakė, jog turi būti ugdomi valstybės tarnautojų gebėjimai tam, kad valstybės tarnautojai galėtų kokybiškai atlikti savo pareigas bei aptarnauti klientus. Po atlikto tyrimo Mažeikių savivaldybėje iškelta hipotezė taip pat pasitvirtino: jog tikrai nepakankama valstybės tarnautojų kompetencija bei gebėjimai sukuria neigiamą įvaizdį apie įstaigą, todėl Mažeikių savivaldybėje stengiamasi skirti kuo didesnę dėmesį valstybės tarnautojų profesionalumui, jų bendrųjų kompetencijų ugdymui tam, jog viešojoji įstaiga savo įvaizdį visuomenės akyse darytų teigiamą, o sulaukiami atsiliepimai apie suteiktų paslaugų kokybę būtų puikiai įvertinti.

REKOMENDACIJOS

1. Svarbu, jog valstybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas taptų valstybės institucijų vidaus administravimo kultūros prioritetine dalimi. Turėtų būti didinami personalo tarnybų pajėgumai, bei didesni įgaliojimai ir atsakomybė vadybos srityje.

2. Reikėtų plačiau panaudoti Lietuvos aukštosiose mokyklose turimų žinių bei mokymo potencialą valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo programoms parengti.

3. Reikėtų sukurti valstybės tarnautojų mokymo informacinę sistemą, kuri leistų efektyviai koordinuoti valstybės tarnautojų mokymą ir sudarytų sąlygas plėtotis paklausos ir pasiūlos principui, be to, skatintų mokymo paslaugų rinką bei užtikrintų valstybės tarnautojų mokymo kokybę.

4. Aktualu tai, jog įstaigos tarnautojų mokymui skirtų kuo daugiau procentų nuo valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų (numatyta skirti nuo 1 % iki 5 %).

5. 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinė parama sudaro sąlygas geriau finansuoti valstybės tarnautojų mokymo projektus, todėl būtina pasinaudoti šia parama reikalingiems gebėjimams tobulinti.

6. Mažeikių savivaldybėje turėtų būti aktyviau ieškoma papildomų finansavimo šaltinių iš ES struktūrinių fondų darbuotojų mokymams bei kvalifikacijos tobulinimui. Valstybės tarnautojai vis aktyviau turėtų būti skatinami dalyvauti mokymuose, siekiama, kad tarnautojas suprastų, jog mokymai tai ne tik savivaldybės, o ir paties valstybės tarnautojo reikalas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Astrauskas A. Vietos savivalda ir vietos savivaldos problemos Lietuvoje // *Viešoji politika ir administravimas*. 2002, Nr. 3. P. 77.
2. Ataskaita apie valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymą ir įgyvendinimą 2004 metais // http://www.vtd.lt/VTD_ataskaita04.pdf; prisijungimo laikas 2006 09 02.
3. Betts J., Holden R. Organizational learning in a public sector organization: a case study in muddled thinking // *Journal of workplace learning*. 2003, Nr. 6. P. 281.
4. Brookfield D. Management styles in the public sector // *Management decision*. 2000, Nr. 38. P. 13 – 18.
5. Chlivickas E. Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai // *Viešojo administravimo efektyvumas: monografija*. Kaunas: Technologija, 2001. P. 162 – 177.
6. Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos // *Viešoji politika ir administravimas*. 2002, Nr. 2 . P. 85 - 92.
7. Čiarnienė R., Sakalas A., Vienažindienė M. Strategic personnel management in public sector: the case study of Kaunas municipality // *Engineering economics*. 2006, No 2 (47). P. 62 - 69.
8. Čiarnienė R., Sakalas A., Vienažindienė M. Strategic thinking in public management // *Frontiers of e – Business research* 2005. P. 769 – 770.
9. Čiarnienė R., Vienažindienė M. Naujoji viešojo vadyba: inovacijos, organizacija, personalas // *Ekonomika ir vadyba – 2005: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, 2005. P. 388 - 391.
10. Čiutienė R., Šarkiūnaitė I. Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys // *Ekonomika*. 2004, Nr. 67 (2).
11. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2000. P. 346.
12. Danienė E. Savivaldybės personalo valdymas // *Viešųjų institucijų valdymas*. Kaunas: Technologija, 1999. P. 43 - 47.
13. Daugėlienė R. Neapibrėžtos žinios kaip žmogiškojo kapitalo komponentas // *Žmogiškojo kapitalo formavimo problemos*. Kaunas: Technologija, 2002. T. 4. P. 19 - 21.
14. Dėl Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų prioritetinių mokymo tikslų ir mokymo grupių nustatymo // *Mažeikių rajono savivaldybė*. 2006 m. kovo 30 d., Nr. T1 – 78.

15. Dėl pritarimo projektui “Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų ir tarybos narių kvalifikacijos kėlimas, gilinant jų kompiuterinį raštingumą ir anglų kalbos žinias“ // Mažeikių rajono savivaldybė. 2005 m. liepos 21 d., Nr. T1 – 253.
16. Dėl valstybės tarybos narių ir valstybės tarnautojų mokymo prioritetų nustatymo // Mažeikių rajono savivaldybė. 2004 m. balandžio 19 d., Nr. T1 – 127.
17. Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2002 – 2006 metų strategijos patvirtinimo // Valstybės Žinios. 2002, Nr.: 71 – 2981.
18. Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijos // <http://www.vtd.lt/index.php?80287983>; prisijungimo laikas 2006 08 25.
19. Dėl valstybės tarnautojų prioritetinių mokymo grupių nustatymo // Mažeikių rajono savivaldybė. 2004 m. gegužės 31 d., Nr. A1 – 525.
20. Dėl valstybės tarnautojų prioritetinių mokymo tikslų ir mokymo grupių nustatymo // Mažeikių rajono savivaldybė. 2005 m. kovo 31 d., Nr. T1 – 137.
21. Doherty T. L., Horne T. Managing public services implementing changes: a thoughtful approach to the practice of management. London: Routledge, 2002. P. 432.
22. Elias P., Birch M., Establishment of Community – Wide Occupational Statistics. ISCO - 88 // <http://www.warwick.ac.uk/ier/isco/isco88.html>, prisijungimo laikas: 2006 09 16.
23. Garavan T. N. Training, development, education and learning: diferent or the same?// Journal of European industrial training. 1997, Nr. 2. P. 40 - 41.
24. Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 5. P. 65 - 70.
25. Huseman R. C., Goodman J. P. Leading with knowledge: the nature of competition in the 21st century. Sage publication, 1999. P. 195 – 207.
26. Jasaitis E. Įvadas į viešąjį administravimą // Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, 1999. P. 15.
27. Juralevičienė J. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 5. P. 84 - 90.
28. Kvalifikacijų analizės vadovas darbo rinkos mokymo paslaugoms tobulinti. Vilnius: Agora, 2003. P. 5.
29. Lakis J. Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 6. P. 65 - 72.

30. Laužackas R., Stasiūnaitė E., Teresevičienė M. Kompetencijų vertinimas neformaliame ir savaiminiame mokymesi. Kaunas: VDU Leidykla, 2005, P. 44.
31. Lazarevičiūtė I. Profesinio tobulinimo planavimas // Viešųjų institucijų valdymas. Kaunas: Technologija, 1999. P. 48 – 52.
32. Leonavičius J. Sociologijos žodynas. Vilnius: Academia, 1993. P. 113.
33. Lepaitė D. Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija. Kaunas: Technologija, 2003. P. 18 - 23.
34. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. 66 – 2130.
35. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 2, 4, 6, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 24, 27, 30, 34, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 49, 50 straipsnių pakeitimo ir papildymo bei įstatymo papildymo 16⁽¹⁾ ir 31⁽¹⁾ straipsniais įstatymas // Valstybės žinios. 2006, Nr. 4 – 97.
36. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 45 – 1708.
37. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2005 metų veiklos ataskaita // http://www.vrm.lt/uploads/media/-2005_01.doc; prisijungimo laikas 2006 10 11.
38. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas Dėl valstybės tarnybos departamento prie vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo. 2002 lapkričio 25 d., Nr. 548.
39. Lietuvos viešojo administravimo institutas // http://www.livadis.lt/livadis/new/index.php?content_id=8&menu_id; prisijungimo laikas 2006 09 16.
40. Lietuvos viešojo administravimo instituto 2005 metų veiklos ataskaita // http://www.livadis.lt/livadis/user_dir/File/2006/Ataskaita%202005.doc; prisijungimo laikas 2006 09 16.
41. Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija // <http://www.fmmc.lt/VALA/pradziagera.htm>; prisijungimo laikas 2006 09 14.
42. Lukaitė R. Valdininkai darbą palieka dėl motyvacijos stokos // <http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=11281225&categoryID=7&ndate=1164060000>. Prisijungimo laikas 2006 11 22.
43. Marcinkevičiūtė L. Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2005, Nr. 5. P. 239 - 247.
44. Matuzienė I., Petukienė E., Tijūnaitienė R. Darbo motyvacija: kvalifikacijos kėlimo aspektas // Ekonomika ir vadyba. 2004. P. 178 - 184.

45. Minkevičius A. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos raida ir perspektyvos// Valstybės tarnybos aktualijos. 2006, Nr. 3. P. 45.
46. Petkevičiūtė N., Kaminskytė E. Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika // Pinigų studijos. 2003, Nr. 1. P. 67.
47. Petrauskienė R. Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas. 2005, Nr. 11. P. 66.
48. Petrauskienė R. Viešojo administravimo institucijų tobulinimas transformacijų laikotarpiu: daktaro dis. soc. mokslai: vadyba ir administravimas (03S) / LŽŪU. – K., 2006. P. 42 - 61.
49. Raipa A. Šiuolaikinė valstybė. Kaunas: Technologija, 1999. P. 292 - 295.
50. Raipa A., Čižinauskienė Valstybės tarnautojų lavinimo institucijų dimensijų analizė // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004 : Ernesto Galvanausko mokslinė konferencija. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. P. 223 – 227.
51. Raipa A., Velička A. Valstybės tarnautojų mokymo – lavinimo turinio ir formų pokyčiai // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 5. P. 77 - 83.
52. Ratkevičienė V. Motyvacija – kelias į rezultatyvų valdymą // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 1999, Nr. 12. P. 150.
53. Sabaliauskas L. Kokios valstybės tarnautojų mokymo programų naujovės?// <http://www.vtd.lt/index.php?1710071674>; prisijungimo laikas 2006 10 11.
54. Satkutė L. Kas pasikeitė seimui priėmus valstybės tarnybos įstatymo pakeitimus? // Valstybės tarnybos aktualijos. 2006, Nr. 4. P. 17.
55. Satkutė L. Valstybės tarnybos įstatymo naujovės (2) // Savivaldybių žinios. 2006, Nr. 7 (348)
56. Savivaldybės darbuotojai tobulins kompiuterinio raštingumo ir anglų kalbos žinias // <http://www.mazeikiai.lt/index.php?-78476445>. Prisijungimo laikas 2006 09 25.
57. Senge P. M. The leader's new work: building Learning organizations, in Sloan management review (Fall 1990), P. 7 – 23 // <http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg/senge2.html>, prisijungimo laikas: 2006 06 12.
58. Stonkutė E. Informacinės sistemos ir organizacijos mokymosi proceso sąveika // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2004, Nr. 31. P. 197.
59. Šarmavičius O. Valstybės tarnybos įstatymas – teorija ir praktika. Problemos // Personalo vadyba. 2005, Nr. 2.
60. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Žodynas, 2002. P. 420.

61. Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. P. 274 – 275.
62. Trott P. Innovation management & new product development. London: Financial times pitman publishing, 1998. P. 63 – 65.
63. Valstybės tarnautojų mokymo 2004 metų planas. Patvirtintas savivaldybės administracijos direktoriaus B. Kryžiaus // Mažeikių rajono savivaldybė. 2004 gegužės 31d.
64. Valstybės tarnautojų mokymo 2005 metų planas. Patvirtintas savivaldybės administracijos direktoriaus B. Kryžiaus // Mažeikių rajono savivaldybė. 2005 balandžio 29d.
65. Valstybės tarnautojų mokymo 2006 metų planas // Mažeikių rajono savivaldybė. 2006 m. balandžio 12 d.
66. Valstybės tarnautojų mokymo ataskaita 2005 m. Parengė vyresnysis specialistas J. V. Rubinaitė // Mažeikių rajono savivaldybė. 2006 m. vasario 5 d.
67. Valstybės tarnybos departamentas prie vidaus reikalų ministerijos // <http://www.vtd.lt/index.php?-2083846780>; prisijungimo laikas 2006 10 24.
68. Velička A. Apie valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo galimybes // Valstybės tarnybos aktualijos. 2004, Nr. 1, P. 14.
69. Velička A. Siekiant bendros kompetencijos Europos Sąjungos valstybės tarnyboje // Valstybės tarnybos aktualijos. 2005, Nr. 2. P. 20.
70. Zasimauskienė V. Valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų stiprinimas žinių visuomenės kontekste // Transformacijos Rytų ir centrinėje Europoje: mokslo darbai. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2004. P. 459 - 465.
71. Žukauskas E. 1999 – 2003 metų Lietuvos valstybės tarnybos pagrindiniai bruožai // Valstybės tarnybos aktualijos. 2006, Nr. 5. P. 50.

SANTRAUKA

Magistro baigiamasis darbas Personalo mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas Mažeikių savivaldybėje aktualus tuo, jog viešosiose institucijose vienas iš svarbiausių išteklių yra personalas, o visuomenė vis didina reikalavimus šios sistemos darbuotojams profesionalumo, atsakomybės, veiklos viešumo ir kitais požiūriais. Vienas svarbiausių tikslų viešajame sektoriuje yra darbuotojų nuolatinio, sistemingo, nuoseklaus mokymo užtikrinimas tam, kad viešoji įstaiga efektyviai bei kokybiškai teiktų paslaugas. Su naujomis žiniomis bei įgūdžiais viešoji institucija gali funkcionuoti atsižvelgdama į visuomenės poreikius bei prisitaikyti prie pokyčių ir racionaliai panaudoti savo žmogiškąjį kapitalą.

Magistro baigiamasis darbas atskleidė aktualiausias problemas viešojo sektoriaus įstaigose, išskiriamos šios problemos: tarnautojų kompetencijos stoka administravimo ir valdymo sričių klausimais bei nepakankami administraciniai gebėjimai. Norint išspręsti šias problemas, reikia, jog personalas tobulėtų ir keltų kvalifikaciją, vadinasi tarnautojai turi dalyvauti įvairiuose mokymuose. Tačiau viešosiose institucijose personalo mokymų yra stoka. Svarbu, jog viešosios įstaigos kruopščiai nustatytų kokie yra poreikiai mokymams, atrinktų tarnautojus, kuriems yra būtini mokymai ir kvalifikacijos tobulinimas bei įvertintų ar tie mokymai yra naudingi.

Baigiamajame darbe išsikeltas tikslas – ištirti ir įvertinti personalo mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo sistemą Mažeikių savivaldybėje.

Tiksliui pasiekti pirmoje dalyje atskleistas valstybės tarnautojų mokymo aktualumas, išskiriama kvalifikacijos tobulinimo samprata bei išanalizuotos besimokančios organizacijos apraiškos viešajame sektoriuje. Antroje dalyje išanalizuota personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, atkleista valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo ir mokymo reikšmė bei kylančios problemos, išanalizuotas valstybės tarnautojų mokymas Valstybės tarnybos įstatymo kontekste, atskleistas valstybės tarnautojų mokymas įgyvendinant Valstybės tarnautojų mokymo 2002 – 2006 metų strategiją bei išanalizuotas valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijos projektas. Trečioje dalyje ištirti personalo mokymo bei tobulinimo sistemos ypatumai Mažeikių savivaldybėje. Išanalizuotos gautos ataskaitos, priimti sprendimai, kuriuos pateikė Mažeikių savivaldybės personalo tarnyba. Išnagrinėtas vykdytas tyrimas bei interviu, išanalizuoti gauti rezultatai ir pateikiamos išvados bei pasiūlymai.

Raktiniai žodžiai: personalo mokymas, kvalifikacijos tobulinimas, gebėjimai, besimokanti organizacija, mokymosi poreikiai.

SUMMARY

Final Master thesis regarding the personnel training and qualification improvement in municipality of Mazeikiai is important because one of the main resources of public institutions is personnel; and society constantly increases requirements regarding professional skills, responsibility, publicity of activities and similar for the workers of this system. One of the main goals in public sector is ensuring a constant, systematic and consistent trainings of personnel in order for the public institution to work effectively and to render high quality services. With new knowledge and good skills public institution can function taking into consideration the needs of the society, also it helps to adapt to the changes and to make a rational use of the human resources.

Final Master thesis revealed the most important problems in public institutions. These problems are the following: lack of competence on administration and management issues, as well as inadequate administrative skills. In order to solve the mentioned problems it is necessary for personnel to improve their knowledge and qualification. It means that personnel must take part in the various trainings. However, public institutions lack trainings for their personnel. It is important for public institutions to determine the need of trainings, to select the workers that have to be trained and to evaluate the advantages of the trainings.

The goal of the final work is to examine and to evaluate the system of personnel training and improvement of qualification in municipality of Mazeikiai.

First part of the work presents the importance of trainings of public officials, the concept of qualification improvement and the analysis of manifestations of learning organizations in the public sector. Second part of the work presents the analysis of public officials training and qualification improvement development system, the significance of qualification improvement and trainings for the public officials and the problems related to that, the trainings of the public officials in the context of Law on Public Service, the training of the public officials while implementing the policy of 2002-2006 regarding the trainings of public officials and the analysis of the public officials training project for 2007-2010. Third part presents the examination of particularities of personnel training and improvement system in municipality of Mazeikiai. This part also includes the analysis of the available reports, decisions made by Personnel Department of municipality of Mazeikiai, also the analysis of the research, interviews and results, as well as final conclusions and suggestions.

Key words: personnel training, qualification improvement, skills, learning organization, and need for trainings.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

GERBIAMAS RESPONDENTE,

Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto Personalo vadybos ir organizacijų plėtros katedros magistrantė Kristina Semenovaitė atlieka tyrimą, kurio tikslas – ištirti ir įvertinti personalo mokymo bei tobulinimo sistemos ypatumus Mažeikių savivaldybėje.

Anketa anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus. Atsakymus pažymėti nesunku: Jums tinkamiausią atsakymą pažymėkite spustelėję „pele“ arba įrašykite nurodytoje vietoje.

1) Ar dabartinis Jūsų išsilavinimas ir kvalifikacija atitinka darbo vietai keliamus reikalavimus?

- taip;
- ne;
- nežinau.

2) Kelerių metų profesinė patirtis (atitinkamoje srityje) būtina Jūsų darbui atlikti?

- patirtis nereikalinga;
- iki 1 metų;
- 1 – 2 metai;
- 2 – 3 metai;
- 3 – 4 metai;
- 4 ir daugiau metų.

3) Kas Jums svarbiausia Jūsų darbe? (įvertinkite pagal svarbumą 1 – labai svarbu; 2 – svarbu; 3 – pakankamai svarbu; 4 – nelabai svarbu; 5 – visai nesvarbu)

	1	2	3	4	5
Geros karjeros galimybės	<input type="checkbox"/>				
Užtikrinta darbo vieta	<input type="checkbox"/>				
Įdomus darbas	<input type="checkbox"/>				
Spaudimo nebuvimas	<input type="checkbox"/>				
Ilgos atostogos	<input type="checkbox"/>				
Kuo didesnis talentų išnaudojimas	<input type="checkbox"/>				
Geras atlyginimas	<input type="checkbox"/>				
Patogi darbo vieta / laikas	<input type="checkbox"/>				
Vykdomi mokymai	<input type="checkbox"/>				

4) Ar, Jūsų manymu, skiriamas pakankamas dėmesys valstybės tarnautojų kvalifikacijai, jos tobulinimui, naujų žinių sukūrimui?

- visiškai sutinku;
- sutinku;
- abejoju;
- nesutinku;
- visiškai nesutinku.

5) Ar Jūsų darbe reikia nuolat tobulintis?

- taip;
- ne;
- nežinau.

6) Ar Jums pakanka žinių Jūsų darbe?

- taip;
- ne;
- iš dalies;
- nežinau.

7) Ar Jūs norite kelti savo kvalifikaciją?

Jeigu TAIP <input type="checkbox"/>	Jeigu NE <input type="checkbox"/>
Kas skatina tobulinti savo kvalifikaciją?	Kodėl nenorite kelti kvalifikacijos?
<input type="checkbox"/> tobulėjimo galimybė <input type="checkbox"/> didesnis atlyginimas <input type="checkbox"/> vadovo ir bendradarbių pripažinimas <input type="checkbox"/> kita (įrašykite)	<input type="checkbox"/> tai brangiai kainuoja <input type="checkbox"/> neturiu motyvacijos <input type="checkbox"/> nesikeičia atlyginimas <input type="checkbox"/> kita (įrašykite)

8) Ar Jūsų organizacijoje sudaromos galimybės mokytis?

taip; ne; nežinau.

9) Ar Jums reikalingi įvairūs mokymai?

taip; ne; nežinau.

10) Dėl kokių priežasčių reikalingi mokymai? (įvertinkite pagal svarbumą 1 – labai svarbu; 2 – svarbu; 3 – pakankamai svarbu; 4 – nelabai svarbu; 5 – visai nesvarbu)

	1	2	3	4	5
Pagerėja darbų kokybė	<input type="checkbox"/>				
Diegiamos naujos technologijos	<input type="checkbox"/>				
Pagerėja klientų aptarnavimas	<input type="checkbox"/>				
Padidinamas darbuotojų lojalumas	<input type="checkbox"/>				
Darbuotojai parengiami naujų paslaugų teikimui	<input type="checkbox"/>				
Kita (įrašykite)					

11) Kaip dažnai vykdomi mokymai Jūsų organizacijoje?

ĮSTAIGOS VIDUJE

kas ketvirtis;
 kas pusmetis;
 kas metai;
 nevykdomi;
 kita (įrašykite)

UŽ ĮSTAIGOS RIBŲ

kas ketvirtis;
 kas pusmetis;
 kas metai;
 nevykdomi;
 kita (įrašykite)

12) Kada paskutinį kartą dalyvavote mokymuose?

prieš 1-12 mėn.; daugiau nei prieš 3 metus;
 prieš 1 – 2 metus; išvis nedalyvavau.
 prieš 2 – 3 metus;

13) Kokios mokymo formos Jums yra naudingiausios? (galimi keli variantai)

praktinės stažuotės; savarankiškas mokymasis;
 paskaitos; konferencijos.
 mokymasis grupėse;

14) Kokių žinių pasigendate mokymuose?

praktinių žinių;
 teorinių žinių.

15) Kokios srities žinių pasigendate mokymuose?

vadybos; administracinių gebėjimų; specialiųjų mokymo programų;
 ekonomikos; viešojo administravimo; užsienio kalbų;
 teisės; ES mokymų; kompiuterinio raštingumo.

16) Ar Jūsų atlikti darbai yra vertinami?

- taip;
- ne;
- nežinau.

17) Kaip Jūs manote, kokie gebėjimai yra patobulinami mokymuose?

- derybų įgūdžiai;
- socialiniai įgūdžiai;
- procedūrų išmanymas;
- gebėjimas užmegzti ryšius;
- institucijų pažinimas;
- organizaciniai gebėjimai;
- nešališkumas;
- gebėjimas bendrauti daugiakultūrinėje terpėje;
- strateginis mąstymas;
- gebėjimas įsitraukti į kolektyvo darbą.

18) Kokiais, Jūsų manymu, tikslais yra vertinami atlikti darbai?

- pakelti į aukštesnes pareigas;
- padidinti darbo užmokestį;
- nustatyti darbuotojo mokymo poreikį;
- skatinti darbuotoją tobulėti;
- įvertinti ar teisingai ir kokybiškai darbuotojas atlieka savo darbą.

19) Ar Jūsų priimtame sprendime padaryta klaida paveiks įstaigos, kurioje dirbate, veiklą?

- paveiks padalinio, kuriame dirbu veiklą;
- paveiks įstaigos, kurioje dirbu veiklą;
- paveiks kitų įstaigų veiklą;
- neturės jokios įtakos;
- nežinau.

20) Kiek laiko dirbate dabartinėje darbovietėje?

- iki 2 metų;
- nuo 10 iki 15 metų;
- nuo 2 iki 5 metų;
- daugiau kaip 15 metų.
- nuo 5 iki 10 metų;

21) Jūsų amžius (įrašykite)

22) Jūsų išsilavinimas

- vidurinis;
- aukštasis universitetinis;
- aukštesnysis;
- aukštasis neuniversitetinis;
- nebaigtas aukštasis;

23) Jūsų pareigybė

- vedėjas;
- vedėjo pavaduotojas;
- vyriausias specialistas;
- vyresnysis specialistas;
- specialistas.

24) Lytis

- moteris;
- vyras.

Labai Jums ačiū už pagalbą ir sugaištą laiką.

Pagarbiai K. Semenovaitė

INTERVIU KLAUSIMAI

1) Kiek Mažeikių savivaldybėje yra darbuotojų? Kokia darbuotojų kaita organizacijoje?
Dėl kokių priežasčių dažniausiai yra atleidžiami darbuotojai?

2) Ar neturintys aukštojo išsilavinimo darbuotojai yra skatinami siekti diplomo?

3) Su kokiomis problemomis susiduria personalo tarnyba?

4) Kokiais būdais vykdomi mokymai (įstaigoje ar už jos ribų) ir kas už juos atsakingas?

Ar vykdomi naujų darbuotojų mokymai?

5) Ar savivaldybės darbuotojai yra suinteresuoti mokytis bei kelti savo kvalifikaciją?

6) Ar savivaldybė skatina darbuotojus mokytis bei kelti savo kvalifikaciją?

7) Ar savivaldybės darbuotojai yra patenkinti mokymais? Kokių mokymų savivaldybė norėtų daugiau?

8) Ar organizacijoje siekiama išsiaiškinti darbuotojų mokymo poreikius?

9) Kokiais būdais nustatomi mokymo poreikiai?

10) Ar savivaldybėje vykdomi darbuotojų vertinimai?

11) Kiek vidutiniškai yra skiriama lėšų mokymams?

12) Ar darbuotojai suinteresuoti dalintis įgytomis žiniomis po mokymų organizacijoje?

Susumuoti respondentų atsakymai

1. Ar dabartinis Jūsų išsilavinimas ir kvalifikacija atitinka darbo vietai keliamus reikalavimus?		
Atsakymų variantai	Atsakiusių skaičius	%
Taip	51	62
Ne	15	18
Nežinau	16	20

2. Kelerių metų profesinė patirtis (atitinkamoje srityje) būtina Jūsų darbui atlikti?		
Atsakymų variantai	Atsakiusių skaičius	%
Patirtis nereikalinga	2	2
Iki 1 metų	14	17
1 – 2 metai	22	28
2 – 3 metai	20	24
3 – 4 metai	10	12
4 ir daugiau metų	14	17

3. Kas Jums svarbiausia Jūsų darbe?

Teiginiai	Labai svarbu	Svarbu	Pakankamai svarbu	Nelabai svarbu	Visai nesvarbu
Geros karjeros galimybės	15	23	15	18	11
Užtikrinta darbo vieta	28	24	13	8	9
Įdomus darbas	29	27	16	0	10
Spaudimo nebuvimas	23	22	19	10	8
Ilgos atostogos	15	15	23	15	14
Kuo didesnis talentų išnaudojimas	11	26	22	14	9
Geras atlyginimas	32	24	16	10	0
Patogi darbo vieta / laikas	23	22	24	13	0
Vykdomi mokymai	22	26	24	10	0

4. Ar, Jūsų manymu, skiriamas pakankamas dėmesys valstybės tarnautojų kvalifikacijai, jos tobulinimui, naujų žinių sukūrimui?

Atsakymų variantai	Atsakiusių skaičius	%
Visiškai sutinku	16	20
Sutinku	27	33
Abejoju	25	30
Nesutinku	14	17
Visiškai nesutinku	0	0

5. Ar Jūsų darbe reikia nuolat tobulintis?		
Atsakymų variantai	Atsakiusių skaičius	%
Taip	79	96
Ne	0	0
Nežinau	3	4

6. Ar Jums pakanka žinių Jūsų darbe?		
Atsakymų variantai	Atsakiusių skaičius	%
Taip	33	40
Iš dalies	36	44
Ne	13	16
Nežinau	0	0

7. Ar Jūs norite kelti savo kvalifikaciją? TAIP 82		
Atsakymų variantai	Atsakiusių skaičius	%
Tobulėjimo galimybė	47	52
Didesnis atlyginimas	23	26
Vadovo ir bendradarbių pripažinimas	18	20
Kita	2	2

8. Ar Jūsų organizacijoje sudaromos galimybės mokytis?		
Atsakymų variantai	Atsakiusių skaičius	%
Taip	57	70
Ne	0	0
Nežinau	25	30

9. Ar Jums reikalingi įvairūs mokymai?		
Atsakymų variantai	Atsakiusių skaičius	%
Taip	79	96
Ne	0	0
Nežinau	3	4

10. Priežastys dėl ko reikalingi mokymai:

Teiginys	Labai svarbu	Svarbu	Pakankamai svarbu	Nelabai svarbu	Visai nesvarbu
Pagerėja darbų kokybė	45	21	16	0	0
Diegiamos naujos technologijos	30	21	19	12	0
Pagerėja klientų aptarnavimas	23	25	16	9	9
Padidinamas darbuotojų lojalumas	17	19	25	12	9
Darbuotojai parengiami naujų paslaugų teikimui	19	22	22	9	10

11. Kaip dažnai vykdomi mokymai?				
%	Įstaigos viduje		Už įstaigos ribų	%
13	11	Kas ketvirtis	12	15
12	10	Kas pusmetis	16	20
41	33	Kas metai	34	40
13	11	Nevykdomi	3	4
21	17	Kita	17	21

12. Kada paskutinį kartą dalyvavote mokymuose?		
Teiginys	Atsakiusiųjų skaičius	%
Prieš 1 – 12 mėn.	40	55
Prieš 1 – 2 metus	17	23
Prieš 2 – 3 metus	11	15
Daugiau nei prieš 3 metus	7	7
Išvis nedalyvavau	0	0

13. Kokios mokymo formos Jums yra naudingiausios? (galimi keli variantai)		
Teiginys	Atsakiusiųjų skaičius	%
Praktinės stažuotės	35	28
Paskaitos	36	30
Mokymasis grupėse	20	16
Savarankiškas mokymasis	14	11
Konferencijos	18	15

14) Kokių žinių pasigendate mokymuose? Praktinių – 58 – 71 %; teorinių 24 – 29 %.

15) Kokios srities žinių pasigendate mokymuose?		
Teiginys	Atsakiusiųjų skaičius	%
Vadybos	13	11
Ekonomikos	9	8
Teisės	17	13
Administracinių gebėjimų	12	10
Viešojo administravimo	14	12
ES mokymų	8	7
Specialiųjų mokymo programų	21	17
Užsienio kalbų	14	12
Kompiuterinio raštingumo	12	10

16) Ar Jūsų atlikti darbai yra vertinami?		
Teiginys	Atsakiusiųjų skaičius	%
Taip	33	40
Ne	13	16
Nežinau	36	44

17) Kaip Jūs manote, kokie gebėjimai yra patobulinami mokymuose?		
Teiginys	Atsakiusiųjų skaičius	%
Derybų įgūdžiai	54	14
Procedūrų išmanymas	65	16
Institucijų pažinimas	35	9
Nešališkumas	10	3
Strateginis mąstymas	40	10
Socialiniai įgūdžiai	30	8
Gebėjimas užmegzti ryšius	54	14
Organizaciniai gebėjimai	45	12
Gebėjimas bendrauti daugiakultūrinėje terpėje	24	6
Gebėjimas įsitraukti į kolektyvo darbą	30	8

18) Kokiais, Jūsų manymu, tikslais yra vertinami atlikti darbai?		
Teiginys	Atsakiusiųjų skaičius	%
Pakelti į aukštesnes pareigas	9	10
Padidinti darbo užmokestį	12	13
Nustatyti darbuotojo mokymo poreikį	9	10
Skatinti darbuotoją tobulėti	28	30
Įvertinti ar teisingai ir kokybiškai darbuotojas atlieka savo darbą	34	37

19) Ar Jūsų priimtame sprendime padaryta klaida paveiks įstaigos, kurioje dirbate, veiklą?		
Teiginys	Atsakiusiųjų skaičius	%
Paveiks padalinio, kuriame dirbu veiklą	22	27
Paveiks įstaigos, kurioje dirbu veiklą	24	29
Paveiks kitų įstaigų veiklą	13	16
Neturės jokios įtakos	11	13
Nežinau	12	15

20) Kiek laiko dirbate dabartinėje darbovietėje?		
Teiginys	Atsakiusiųjų skaičius	%
Iki 2 metų	17	21
Nuo 2 iki 5 metų	16	20
Nuo 5 iki 10 metų	20	23
Nuo 10 iki 15 metų	16	16
Daugiau kaip 15 metų	13	13

21) Respondentų amžius		
Teiginys	Atsakiusiųjų skaičius	%
18 – 25 metų	0	0
26 – 35 metai	18	22
36 – 45 metai	25	30
46 – 55 metai	34	42
> 56 metai	5	6

22) Respondentų išsilavinimas		
Teiginys	Atsakiusiųjų skaičius	%
Vidurinis	0	0
Aukštesnysis	17	21
Nebaigtas aukštasis	11	13
Aukštasis universitetinis	42	51
Aukštasis neuniversitetinis	12	15

23) Respondentų pareigybės		
Teiginys	Atsakiusiųjų skaičius	%
Vedėjas	13	16
Vedėjo pavaduotojas	6	7
Vyriausias specialistas	33	40
Vyresnysis specialistas	18	22
Specialistas	12	15

24) Lytis: 52 moterys (63 %); 30 vyrų (37).