

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

JŪRATĖ RAKAUSKAITĖ

Europos Sąjungos politikos ir administravimo programa

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO PROBLEMOS

Magistro baigiamasis darbas

**Darbo vadovas-
Doc.dr. Vytautas Dumbliauskas**

**Vilnius
2005**

ĮVADAS.....	3
1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO AKTUALUMAS.....	7
2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO RAIDA	
2.1. Valstybės tarnautojų mokymo sistemos kūrimas Lietuvai atgavus nepriklausomybę.....	14
2.2. Valstybės tarnautojų mokymas Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungą	
2.2.1. Valstybės tarnautojų mokymas įgyvendinant Valstybės tarnybos įstatymą	23
2.2.2. Valstybės tarnautojų mokymas įgyvendinant Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategiją.....	31
3. MOKYMO ĮSTAIGŲ POTENCIALO ANALIZĖ	38
4. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO PROBLEMŲ ANALIZĖ.....	45
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	58
SANTRAUKA.....	61
SUMMARY	63
LITERATŪROS SĄRAŠAS	65
PRIEDAI	68

IVADAS

Valstybės tarnautojų mokymas bei jų kvalifikacijos tobulinimas – tai viena iš viešojo administravimo reformos sričių. Viešajam administravimui būdingos reformos, pokyčiai ir inovacijos skatina didesnę dėmesį skirti valstybinių struktūrų efektyvumui, valdymo aparato stabilumui bei darbuotojų profesionalumui. Valstybės tarnautojų mokymas susijęs su naujos kokybės kūrimu bei valstybės tarnybos administracinių gebėjimų tobulinimu. Valstybės tarnautojai yra svarbiausias išteklius, padedantis pasiekti rezultatų valstybiniame sektoriuje, todėl būtina plėtoti jų įgūdžius, kad būtų galima įvykdyti dabartinius ir būsimus valstybinio sektoriaus uždavinius. Valstybės tarnautojų mokymas turi ir tiesioginę įtaką Lietuvos valstybingumo stiprinimui. 1990 m. kovo 11 d. Lietuvai atkūrus nepriklausomybę labai svarbu buvo skirti deramą dėmesį valstybės tarnautojų mokymui ir sukurti integruotą bei gerai valdomą tarnautojų mokymo sistemą.

Vienas iš aktualiausių šio laikmečio mokymo uždavinių – parengti valstybės tarnautojus dirbti narystės Europos Sąjungoje sąlygomis. Lietuvos valstybės tarnautojai turi būti parengti darbui Europos Sąjungos institucijų veikloje. Todėl būtina užtikrinti aukštą valstybės tarnybos lygį ir parengti Lietuvos tarnautojus vykdyti funkcijas, susijusias su Europos Sąjungos teisės (*acquis*) įgyvendinimu. Ne mažiau svarbu, kad valstybės tarnautojai būtų pasirengę spręsti ir problemas, susijusias su Lietuvos Respublikos strateginių tikslų įgyvendinimu. Valstybės tarnautojų profesionalumo ir atsakingumo ugdymas susijęs su administracinių gebėjimų spręsti aktualius valstybės valdymo uždavinius stiprinimu. Valstybės tarnautojai turi būti kompetentingi strateginio planavimo, valdymo, derybų vedimo ir kitose srityse.

Pasirinkti šią temą mane paskatino jos **aktualumas**, ypač susijęs su Lietuvos integracija į Europos Sąjungą. *Viena aktualiausių problemų šiuo metu yra valstybės tarnautojų kompetencijos stoka administravimo ir valdymo sričių klausimais bei nepakankami administraciniai gebėjimai.* Todėl svarbu didinti valstybės tarnautojų profesionalumą, kuris suprantamas kaip nuolatinis, visapusiškas valstybės tarnautojų profesinis tobulėjimas, jų profesinių gebėjimų ir įgūdžių lavinimas. Valstybės tarnautojų mokymas svarbus ne tik kaip profesionalumo didinimo sąlyga, bet ir kaip vienas svarbiausių demokratijos plėtros komponentų. Vienas svarbiausių tikslų viešajame sektoriuje yra darbuotojų nuolatinio, sistemingo, nuoseklaus mokymo užtikrinimas. Naujos žinios ir įgūdžiai yra pagrindiniai modernios organizacijos ištekliai. Tik tokia organizacija gali funkcionuoti atsižvelgdama į visuomenės poreikius bei prisitaikydama prie pokyčių ir racionaliai panaudodama savo žmogiškąjį kapitalą. Todėl būtina užtikrinti aukštą valstybės tarnautojų kvalifikaciją ir skirti

reikiamą dėmesį jų mokymui bei tobulėjimui, nes tik profesionalūs tarnautojai sulaukia visuomenės pasitikėjimo savo valdžios gebėjimu tarnauti žmonėms.

Problema – valstybės tarnautojų mokymo teisinis reglamentavimas bei valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų stiprinimas ir jų parengimas darbui Lietuvos narystės Europos Sąjungoje sąlygomis.

Šio darbo **tikslas** – išnagrinėti valstybės tarnautojų mokymo sistemos kūrimo raidą bei aktualiausias valstybės tarnautojų mokymo problemas. Ypatingas dėmesys skiriamas valstybės tarnautojų mokymui, susijusiam su Lietuvos integracija į Europos Sąjungą. Šiame darbe siekiama išskirti pagrindinius valstybės tarnautojų mokymo sistemos kūrimo etapus, susiejant juos su teisiniu mokymo reglamentavimu. Taip pat siekiama analizuoti, kokios valstybės tarnautojų mokymo problemos aktualiausios kiekvienam etapui bei pateikti valstybės tarnautojų mokymo valstybinio ir institucinio lygmens problemų analizę.

Minėto tikslo pasiekimui būtina išspręsti šiuos **uždavinius**:

1. Išanalizuoti valstybės tarnautojų mokymą reglamentuojančius teisės aktus.
2. Apžvelgti pasiektą pažangą organizuojant valstybės tarnautojų mokymą.
3. Įvardyti spręstinas valstybės tarnautojų mokymo problemas.
4. Pateikti valstybės tarnautojų mokymo problemų analizę.

Tyrimo metodai

Siekiant įvykdyti iškeltus uždavinius, analizuojami valstybės tarnautojų mokymą reglamentuojantys teisės aktai, remiamasi šia tema rašiusių autorių straipsniais, informacine medžiaga, analizuojamos Lietuvos viešojo administravimo instituto veiklos ataskaitos, Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos veiklos ataskaitos bei statistinė informacija, remiamasi apklausų duomenimis.

Valstybės tarnautojų mokymo bei jų kvalifikacijos kėlimo klausimus nagrinėja E.Chlivickas, E.Gustas, J.Juralevičienė, J.Lakis, B.Česnulevičienė, J.Jasaitis, B.Melnikas, I.Lazarevičiūtė, A.Raipa, A.Velička, V.Domarkas, R.Aleksienė. E.Chlivickas pagrindinį dėmesį skiria valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiams komponentams [17] bei žmoniškųjų

išteklų viešojo administravimo sistemoje raidos tendencijoms [16]. E.Gustas nagrinėja valstybės tarnautojų mokymo raidos klausimus bei mokymą reglamentuojančią teisinę bazę [20]. J.Juralevičienė apžvelgia Lietuvos valstybės tarnybos kūrimo raidą Lietuvai atgavus nepriklausomybę 1990 metais [24]. J.Lakis pagrindinį dėmesį skiria permainingoms ir pokyčiams organizacijų vidaus administravimo srityje [25] bei kartu su B.Česnulevičiene nagrinėja valstybės tarnautojų mokymo sisteminimo ypatumus ir besimokančios organizacijos standartą [18]. I.Lazarevičiūtė pagrindinį dėmesį skiria profesinio tobulinimo planavimui bei pagrindiniams profesinio tobulinimo būdams [26]. E.Jasaitis nagrinėja visuomeninio sektoriaus darbuotojų perkvalifikavimo klausimus [22, 23]. B.Melnikas akcentuoja, kad būtina siekti nepertraukiamo valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo [31]. A.Raipa ir A.Velička apžvelgia valstybės tarnautojų mokymo institucines ir funkcines charakteristikas [35]. A.Raipa taip pat nagrinėja žmonių išteklių planavimo klausimus [34]. L.Sabalaiuskas pagrindinį dėmesį skiria valstybės tarnautojų mokymo programų naujovėms [37]. V.Domarkas nagrinėja viešojo administravimo specialistų rengimo aukštosiose mokyklose klausimą [19]. A.Velička ir A.Minkevičius apžvelgia valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo pokyčius mokslo ir švietimo bei kvalifikacijos tobulinimo institucijose [42]. R.Aleksienė analizuoja personalo tarnybų veiklą [15]. Fragmentiškai valstybės tarnautojų mokymo tema paliečiama ir kitų autorių straipsniuose. Tačiau tik nedaugelis autorių nagrinėja nuoseklios valstybės tarnautojų mokymo sistemos kūrimo klausimus bei su jos kūrimu susijusias problemas.

Darbo struktūra.

Šis darbas sudarytas iš *keturių pagrindinių skyrių*.

Pirmame skyriuje pagrindinis dėmesys skiriamas valstybės tarnautojų mokymo bei jų kvalifikacijos kėlimo būtinumui, išskiriamas įvadinis ir testinis valstybės tarnautojų mokymas, analizuojami kiti su mokymu susiję terminai. Taip pat nagrinėjami pagrindiniai valstybės tarnautojų mokymą skatinantys veiksniai.

Antrame skyriuje nagrinėjama valstybės tarnautojų mokymo sistemos raida: nuo valstybės tarnautojų mokymo sistemos kūrimo pradžios Lietuvai atgavus nepriklausomybę 1990 metais iki valstybės tarnautojų mokymo, susijusio su Lietuvos integracija į Europos Sąjungą. Išskiriamas valstybės tarnautojų mokymas, priėmus Valstybės tarnybos įstatymą bei Valstybės tarnautojų mokymo 2002 – 2006 metų strategijos įgyvendinimas. Pirmaisiais nepriklausomybės metais svarbų vaidmenį, susijusį su valstybės tarnautojų mokymu, atliko Valstybės tarnautojų tobulinimosi centras, įsteigtas 1993 metais. 1998 metais, siekiant spręsti problemas, susijusias su mokymo ir

kvalifikacijos kėlimo programų praktiniu įgyvendinimu, įsteigta Viešojo administravimo lavinimo asociacija bei svarbiausia struktūra, įgyvendinanti strateginius viešojo sektoriaus darbuotojų lavinimo uždavinius – Lietuvos viešojo administravimo institutas. Analizuojami šių institucijų pasiekimai, mokant valstybės tarnautojus bei pagrindinės spręstinos problemos. Pagrindinis Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijos tikslas – *iki 2004 metų parengti valstybės tarnautojus dirbti narystės Europos Sąjungoje sąlygomis*. Šios strategijos įgyvendinimas skiriamas valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų ugdymui bei jų profesionalumo didinimui.

Trečiame skyriuje analizuojamas mokymo įstaigų potencialas, kurį sudaro aukštosios mokyklos bei valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos. Įvertinamos šių įstaigų galimybės rengiant valstybės tarnautojus bei keliant jų kvalifikaciją.

Ketvirtame skyriuje apibendrinamos ir analizuojamos pagrindinės valstybės tarnautojų mokymo valstybinio ir institucinio lygmens problemos: nepakankamas valstybės tarnautojų mokymo finansavimas, personalo tarnybų neefektyvi veikla, valstybės tarnautojų motyvacijos stoka bei menkas jų prestižas, mokymo poreikių nustatymo ir mokymo programų sudarymo problemos bei nepertraukiamo valstybės tarnautojų mokymo užtikrinimas.

Darbo pabaigoje pateikiamos *išvados*.

1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO AKTUALUMAS

Valstybės tarnautojų lavinimas – viena svarbiausių viešojo administravimo reformos priemonių. Viešajam administravimui būdingos reformos, pokyčiai bei inovacijos skatina spręsti sudėtingas šalies problemas. Nuolat kintanti socialinė, ekonominė ir politinė aplinka valstybės tarnautojams iškelia vis naujus uždavinius. Valdymo institucijų priimami sprendimai turi didelę reikšmę visuomenei, todėl piliečiai tikisi vis geresnių valdžios įstaigų veiklos rezultatų ir netoleruoja jų neefektyvumo ir neproduktyvumo. Visuomenė didina reikalavimus valstybės tarnautojams profesionalumo, atsakomybės, veiklos viešumo ir kitais požiūriais. Tai skatina valdžią ieškoti naujų viešojo administravimo sistemos efektyvumo ir produktyvumo didinimo būdų bei kelti naujus reikalavimus valstybės tarnautojams. D.Osborne ir T.Gaebler pasiūlė dešimt principų, kuriais vadovaudamosios valdžios institucijos galėtų tapti labiau antrepreneriškomis. Pagal D.Osborne ir T.Gaebler, valdžia turėtų būti [33, p. 19-20]:

- katalizuojanti: labiau koordinuojanti, o ne vairuojanti,
- paremta visuomenės dalyvavimu: labiau įgalinanti, o ne tarnaujanti,
- konkurencinga: sudaranti sąlygas paslaugų teikimo konkurencijai,
- misiją įgyvendinanti: sugebanti tobulinti taisyklėmis grindžiamą valdymą,
- į rezultatus orientuota,
- tenkinanti klientų poreikius,
- valdžia uždirbanti, ne tik išlaidaujanti,
- numatanti,
- decentralizuota,
- orientuota į rinką.

Apibendrinant šias siektinas valdžios savybes, galima apibūdinti ir pagrindinius reikalavimus valstybės tarnautojams. Valstybės tarnautojai turi:

- turėti aiškią viziją,
- stengtis ne tik patiems teikti valdžios paslaugas, bet ir skatinti piliečius labiau prisidėti, sprendžiant visuomenės problemas,
- tenkinti piliečių (klientų), o ne biurokratijos poreikius,
- sugebėti organizuoti į rinką orientuotą valdymą.

Šie reikalavimai akcentuoja valdžios institucijų profesionalumo svarbą. Pagrindinis dėmesys skiriamas valstybės struktūrų efektyvumui, valdymo aparato stabilumui bei valstybės tarnautojų profesionalumo ir atsakingumo didinimui. Todėl žmogiškųjų išteklių plėtrai ir valstybės tarnautojų mokymui būtina skirti reikiamą dėmesį.

Tradiciskai mokymas (studijos) skirstomas į bendrąjį ir specialųjį. Bendrasis išsilavinimas susijęs su humanitarinėmis ir iš dalies socialinių mokslų disciplinomis, o specialusis – su gamtos mokslais ir iš dalies socialiniais mokslais [34, p.292]. Turinčiam universitetinį išsilavinimą specialistui – tarnautojui aktualesnės specialiosios programos, turinčios artimesnę ryšį su jo darbu. Šiuolaikiniam valstybės tarnautojui neužtenka tik teorinių žinių. Dirbdamas jis bendrauja ir su kitomis struktūromis, kitais departamentais, todėl labai svarbus yra konkrečių faktų žinojimas, procedūrų, funkcijų bei struktūrų supratimas.

Dažniausiai su mokymu susiję šie terminai: lavinimas, mokymas, tobulinimas. Specialistų mokymas – tai veikla, siekianti padėti darbuotojams kuo geriau atlikti savo darbą. Lavinimas – tai veikla, didinanti bendrąją kompetenciją. Tobulinimas – tai darbuotojų tobulinimo veikla, organizacijai augant ir vystantis. Darbuotojų mokymą, lavinimą ir tobulinimą lemia organizacijos poreikiai [43, p.15-16].

F.Sherwood išskiria terminus „lavinimas“ ir „lavinimasis“. Terminas „lavinimas“ naudojamas, kad nusakyti žinių, sugebėjimų, motyvacijos plėtimo procesus ir tai reiškia tiesioginį procesą, kurio metu asmuo, turintis žinių, perduoda jas jų neturinčiam. Svarbesnis yra lavinimasis, kurio metu asmuo priima ir suvokia naujas žinias ir sugebėjimus. Lavinimosi pagalba asmenys ir organizacijos išvysto sugebėjimą keistis ir prisitaikyti prie naujų aplinkybių [37, p. 18-19].

I.Lazarevičiūtė išskiria pagrindines lavinimosi priežastis [26, 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.

Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra būtini, kad darbuotojai atitiktų ir dabarties, ir ateities reikalavimus. N.Thom ir A.Ritz išskiria 3 mokymo priemonių rūšis [32 , p.274-275]:

- 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, įgyjimas (antroji kvalifikacija). Persikvalifikavimo metu įgyti sugebėjimai yra platesni, nei įgyti tobulinimosi metu.

B.Melnikas akcentuoja, kad valstybės tarnautojo kvalifikacija turi būti tobulinama per visą jo buvimo valstybės tarnyboje laiką. Jis išskiria trejopą įvadinį mokymą [31, p.98]:

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

Apibendrinant galima būtų pasakyti, kad įvadinis valstybės tarnautojų mokymas – tai karjeros valstybės tarnautojų žinių įgyjimas ir tam tikrų įgūdžių formavimas arba bazinis pasirengimas viešojo administravimo veiklai.

Po įvadinio mokymo darbuotojas įgauna startinę kvalifikaciją, kuri jam reikalinga pradėdamas veiklą valstybės tarnyboje. Tęstinis mokymas yra orientuotas į pareiginių funkcijų vykdymo sferą. Tęstinio mokymo metu darbuotojas gali būti ugdomas tam tikros sferos atžvilgiu. Tai gali būti ūkio ar socialinės sferos šaka arba regioninių problemų kompleksas. Galimi ir įvairūs specializuoti tiksliniai programiniai kompleksai, orientuoti į kompleksinį valstybės tarnautojų ugdymą. Tęstinio mokymo sistemą sudaro specializuoti mokymai, kurie skirti naujų technologijų įdiegimui (socialinių technologijų, administravimo technologijų, valdymo technologijų). Kadangi vyksta įvairūs technologinės, ekonominės, socialinės, politinės, informacinės globalizacijos procesai, todėl tarnautojas turi įgyti realią kvalifikaciją, adekvačią naujai situacijai. Specializuoti kompleksai susiję su naujų sprendimų formavimu bei priėmimu ir skirti vykdyti labai specifines vadovavimo funkcijas. Čia reikia išskirti aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų rengimą.

I.Lazarevičiūtė išskiria mokymo klasifikaciją pagal specifiką [26, p.50]:

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

B.Česnulevičienė ir J.Lakis nagrinėja besimokančios organizacijos standartą. Besimokančios organizacijos standartas atsirado JAV, Japonijoje ir kitose šalyse XX a. paskutiniame dešimtmetyje. Taip apibūdinama organizacija, kuri nuolat keičiasi iš vidaus, atsinaujina jos narių sistemingo kryptingo mokymosi ir kolektyviai kuriamos inovacijų dvasios dėka (žr. 1 priedą). Besimokanti organizacija apibūdinama kaip lanksti, atsakinga, nebiurokratiška organizacija, vystanti specifinius sugebėjimus mokytis ir kuri nuolat besikeičiančiame ekonominiame, politiniame, kultūriniame gyvenime geba prisitaikyti prie kintančių sąlygų. J.Lakio teigimu, besimokančios organizacijos standartas yra jos modernėjimo ir sėkmingos veiklos besikuriančioje žinių visuomenėje imperatyvas, orientacijos į pokyčius ir naujoves rezultatas [25, p.71]. Mokymo procesas besimokančioje organizacijoje neapsiriboja reguliariais seminarais bei darbuotojų siuntimu kelti kvalifikaciją į specializuotas institucijas. Svarbiausia yra ištirti atskirų darbo vietų naujų žinių bei

igūdžių poreikius. Todėl ir mokymo programos turi būti tęstinės. Kai tai taps praktika, bus pasiekta pirmoji besimokančios organizacijos pakopa. Tačiau mūsų valstybei, pastebi B.Česnulevičienė ir J.Lakis, siekiant informacinės, žinių visuomenės kokybės, kuri remiasi besimokančia organizacija ir kurioje personalo mokymasis nėra fragmentiškas arba spontaniškas, o strateginės reikšmės procesas, teks įveikti labai tolimą kelią [18, p.87]. Lietuvoje besimokančios organizacijos pavyzdžiu gali būti šiuolaikinės verslo struktūros, mišraus kapitalo įmonės, didieji komerciniai bankai. Jie jautriai ir operatyviai reaguoja į didėjančius klientų poreikius, todėl sistemingai vykdo darbuotojų mokymo programas ir skatina juos savarankiškai siekti aukštesnės kompetencijos, o įgytas žinias tinkamai pritaikyti ir paskleisti. Pagrindinis besimokančios organizacijos principas yra sistemingas jos narių kvalifikacijos tobulinimas. O iš pasimokiusio darbuotojo laukiama, kad jis pasidalytų įgytomis žiniomis su kitais kolegomis bei pritaiktų jas savo darbo vietoje kiek galima platesniu mastu. Tokiu būdu, mokymas ir žinių taikymas skatina grupinę sąveiką, inovacijas, ugdo organizacijos narių sisteminių mąstymą. Tačiau reikia pastebėti, kad viešojo sektoriaus tarnautojas savo tarnybinėje veikloje yra labiau saistomas pareiginių nuostatų, o pernelyg smulkiai suformuluotos taisyklės ir vidinių paskatų trūkumas neskatina valstybės tarnautojo užsiimti inovacine veikla. Viešojo sektoriaus institucijose dažnai neįaučiamas poreikis mokytis tam tikrą specialistą, kadangi, skirtingai nei privačiame sektoriuje, investicijos į mokymą neturi konkretaus gražos mato, o ir pats požiūris į tarnautojų mokymą yra daugiau formalus. Todėl ir besimokančios organizacijos standartą pritaikyti valstybinėse institucijose yra sunkiau nei privačiose įmonėse.

A.Raipa siūlo didesnę dėmesį atkreipti į žmonių išteklių planavimą, susiejant jį su organizacijų strateginiu planavimu bei darbuotojų poreikių analize [34, p. 293]. 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 faktoriai:

- 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.

1999 m. liepos 8 d. priimtas Lietuvos Respublikos **Valstybės tarnybos įstatymas** nustatė pagrindinius valstybės tarnybos principus, valstybės tarnautojo statusą bei valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus. Valstybės tarnybos įstatyme nurodoma, kad „valstybės tarnautojas – fizinis asmuo, įgijęs valstybės tarnautojo statusą ir valstybės (valstybinėse ir savivaldybių) institucijose atliekantis viešojo administravimo, ūkines ar technines funkcijas arba teikiantis viešąsias paslaugas visuomenei“. Teisinis statusas apibrėžiamas kaip tarnybinių teisių ir pareigų visuma, nustatoma teisės aktais, reglamentuojančiais valstybės tarnautojo priėmimą ir atleidimą iš valstybės tarnybos, jo teises, pareigas, atsakomybę, darbo užmokestį ir socialines bei kitokias garantijas. Visoms šioms funkcijoms atlikti reikalinga specifinė kompetencija, kuri įgyjama valstybės tarnautojams nuolat tobulinant savo kvalifikaciją. Valstybės tarnautojų kvalifikacija turėtų apimti ne tik atitinkamą specialųjį pasirengimą bei išsilavinimą, bet ir orientaciją į individualių žmonių polinkių, interesų bei karjeros siekimą bei trūkstamų žinių deficito mažinimą per įvairius mokymus. Todėl J.Juralevičienė siūlo valstybės tarnautojo sampratą praplėsti: „profesionalus viešojo administravimo valstybės tarnautojas – tai asmuo, turintis specialų pasirengimą kvalifikuotai atlikti tam tikrą viešojo administravimo veiklą“ [24, p.60]. Valstybės tarnybos įstatyme išskiriami 2 mokymo etapai: įvadinis mokymas ir tęstinis kvalifikacijos tobulinimas. Pirmajame etape valstybės tarnautojas, pretenduojantis užimti karjeros valstybės tarnautojo poziciją ir įstojęs į valstybės tarnybą, tampa valstybės tarnautoju – stažuotoju ir praeina nustatytą bandomąjį laikotarpį. Tuo metu jis dirba prižiūrimas nuolatinio valstybės tarnautojo, dirba jo konsultuojamas, įgyja tose pareigose tam tikrus įgūdžius ir praeina įvadinio mokymo programą. Įvadinis mokymas susideda iš mokymosi pagal bendrąsias programas, kurių turinys yra vienodas visiems to paties lygio valstybės tarnautojams, ir mokymosi pagal specialiąsias programas, kurių turinį lemia konkrečių pareigų ypatumai. Priimtas į valstybės tarnybą tarnautojas per visą savo karjerą tęsia kvalifikacijos tobulinimą pagal įstaigos ar institucijos mokymo programą. Terminai nuolatinis (tęstinis) mokymasis, nuolatinis (tęstinis) mokymasis ir praktika, nuolatinis (tęstinis) profesinis lavinimasis reiškia procesą, kurio metu valstybės tarnautojai palaiko profesinę veiklos kokybę per visą savo darbinę karjerą. Tai apima tiek profesinės patirties kaupimą, tiek pastovų mokymąsi bei kvalifikacijos kėlimą. Įstatyme numatytos institucijos, atsakingos už valstybės tarnautojų kvalifikacijos ugdymą, mokymo programų rengimą, tvirtinimą bei kitų procesų atlikimą. Įvadinio mokymo, tęstinio (privalomojo) kvalifikacijos kėlimo ir aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programų turinį nustato, mokymo programas rengia ir tvarko, atsiskaitymą už mokymo programas organizuoja Lietuvos viešojo administravimo institutas. Valstybės tarnybos įstatyme numatyta, kad valstybės tarnautojų mokymo valstybės strategiją nustato Vyriausybė, o institucijos ir įstaigos, vadovaudamosi šia strategija, nustato savo valstybės tarnautojų mokymo prioritetus.

Taigi, Valstybės tarnybos įstatyme įtvirtintos teorinės prielaidos tarnautojų mokymui:

- apibrėžtos mokymo rūšys, finansavimas ir mokymo proceso valdymas;
- numatyti finansiniai ištekliai: valstybės tarnautojų mokymui institucijos turi skirti nuo 1 iki 5 procentų lėšų asignavimų dydžio;
- veikia valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo institucijos: prie daugelio ministerijų žinybiniai mokymo centrai, kurie organizuoja šakinį valstybės tarnautojų mokymą. Veikia ir kitokią statusą turintys mokymo centrai (pvz., aukštųjų mokyklų ir kt.), kurie teikia valstybės ir savivaldybių tarnautojams mokymo paslaugas.

R.Kaupinytė pažymi, kad investicijos į personalą, t.y. žmonių kompetencijos didinimą, naudingos bet kuriuo organizacijos gyvavimo laikotarpiu, net ir ištikus krizėms [29, p.19]. Atotrūkis tarp turimos ir reikalingos darbuotojų kvalifikacijos dar didesnis, jei mąstome apie perspektyvas. O suvokus šį atotrūkį, paaiškėja, kad būtina mokytis.

Pagrindinis mokymo argumentas yra senai žinoma tiesa – jei darbuotojas nežengia bent žingsnio į priekį profesinio tobulėjimo link, jis toli gražu nestovi vietoje, o žengia žingsnį atgal. Valstybės tarnautojai, siekdami didesnio efektyvumo, savo veikla privalo siekti išlaikyti ir aukštą visuomenės pasitikėjimą. Jų nesugebėjimas efektyviai reaguoti į visuomenės poreikius sukelia visuomenės nepasitenkinimą. Mokymo ir tobulinimo dėka valstybės tarnautojai tampa atsakingesni, padidėja jų darbo našumas bei efektyvumas atliekant savo funkcijas ir pareigas.

E.Jasaitis pastebi, kad mokymas ir tobulinimas – tai priemonės, padedančios išsiugdyti kompetentingus vadovus ir suinteresuotus, efektyvius tarnautojus [23, p.8].

Išvada: vienas esminių iššūkių viešajame sektoriuje yra darbuotojų nuolatinio, sistemingo ir nuoseklaus mokymo užtikrinimas. Todėl Lietuvai būtina siekti besimokančios organizacijos standarto. Naujos žinios ir įgūdžiai yra pagrindiniai modernios organizacijos ištekliai. Visuomenė kelia vis didesnius reikalavimus valstybės tarnybai ir tarnautojai turi įgyti kuo įvairesnių gebėjimų, o stojimo į Europos Sąjungą procesas reikalauja, kad jie išmanytų ne tik savo šalies, bet ir Europos Sąjungos institucijų funkcionavimo ypatumus.

2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO RAIDA

2.1. Valstybės tarnautojų mokymo sistemos kūrimas Lietuvai atgavus nepriklausomybę

1990 m. kovo 11-ąją atkūrusi nepriklausomybę, Lietuva susidūrė ne tik su socialinių, ekonominių bei politinių permainų būtinybe, bet ir su paveldėtu sovietinės valdininkijos nerangumu, mažinusi valstybės tarnybos veiklos efektyvumą. Pirmaisiais nepriklausomybės metais daug dėmesio buvo skiriama lojalumui demokratijai, tačiau ne valstybės tarnybos kvalifikacijai ir kompetencijai. Tuo metu politikai nepakankamai suvokė valstybės tarnybos svarbą. Po penkiasdešimties sovietinės sistemos metų Lietuvos valstybinėms įstaigoms iškilo uždavinys keisti savo veiklą ir įsisavinti naujus veiklos būdus. Valstybės tarnautojai visus tuos metus buvo izoliuoti nuo laisvos rinkos bei vakarietiškos socialinės ekonominės minties. J.Juralevičienė pažymi, kad 1990-1995 metais Lietuvoje nebuvo ryškios valstybės tarnybos koncepcijos, todėl vargu ar galima kalbėti apie tuometinius valstybės tarnybos administracinius gebėjimus ir valstybės tarnautojų mokymo modelį [24, p.60-61]. Pirmaisiais nepriklausomybės atgavimo metais situaciją apsunkino tai, kad sovietinę sistemą buvo stengiamasi pakeisti eksperimentuojant bei neišvengiant klaidų. Politinės partijos nepajėgė pasiekti sutarimo nei politiniais klausimais, nei administracinės sistemos pasirinkimo klausimu. Todėl galima teigti, kad valstybės tarnautojų mokymas buvo paliktas savieigai ir kiekviena valstybės institucija juo rūpinosi savo nuožiūra.

1990 metais atkūrus nepriklausomybę, Lietuvai teko naujai sukurti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą. Per pirmuosius nepriklausomybės metus valstybės tarnautojų mokymas buvo spontaniškas, kartais netgi chaotiškas. Dar veikė kai kurios sovietiniais laikais gyvavusios kvalifikacijos tobulinimo ir švietimo įstaigos. Valstybės mokymo reguliavimas buvo ribotas. Tačiau jau kūrėsi ir pirmosios nevyriausybinės organizacijos, dažniausiai remiamos užsienio fondų. Tuo metu didžiausias buvo užsienio kalbų, buhalterinės apskaitos, rinkodaros ir vadybos, kiek vėliau – kompiuterinio raštingumo įgūdžių poreikis. Tačiau tiek mokymo paslaugas teikiantiems, tiek jomis besinaudojantiems pirmiausia rūpėjo praktinės žinios. Tuo tarpu *mokymo renginių sertifikavimas ar metodinės naujovės nebuvo labai aktualus klausimas.*

Valstybės tarnautojus buvo privalu gerai parengti ir išmokyti. E.Jasaičio pastebėjimu, ministerijoms ir jų tarnautojams paliekama teisė interpretuoti ir įgyvendinti netikslus ir painius parlamentarų priimtus įstatymus [22, p. 12]. Jau vien tai lemia būtinybę turėti gerai išlavintų ir parengtų valstybės tarnautojų. Labai svarbu, kad pareigūnai suprastų visuomeninio ir privataus sektoriaus ryšį. Ryšiams su užsienio valstybėmis palaikyti taip pat reikalingi suprantantys ir galintys veikti pasauliniu lygiu valstybės tarnautojai.

1990 m. vasario 12 d. priimtas Lietuvos Respublikos vietos savivaldos pagrindų įstatymas. Tačiau jame nieko nekalbama nei apie valstybės tarnautojų kvalifikaciją, nei apie jų mokymą. 1991 m. gegužės 14 d. išleistas Lietuvos Respublikos Vyriausybės potvarkis, kuriuo Lietuvos vadybos akademijai pavesta organizuoti ūkio ir valstybinio valdymo sferos vadovaujančiųjų darbuotojų mokymą ir konsultavimą privatizacijos klausimais. Tuo metu prasidėjęs valstybinio turto privatizavimas reikalavo aukštesnės tarnautojų kvalifikacijos, kurios jiems labai trūko ir dėl patirties šioje srityje nebuvimo. 1990 m. kovo 15 d. įsteigtas Ekonomikos mokymo centras. Tai buvo pirmoji to meto suaugusiųjų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo institucija. Pagrindinė centro veiklos kryptis – įvairių kursų ir seminarų rengimas. Centras teikė kvalifikacijos tobulinimo, švietimo, konsultavimo paslaugas ne tik įmonių vadovams, bet ir valstybės tarnautojams. Centras užsiėmė ir kitomis veiklos sritimis: leidyba, dokumentų rengimu, konsultavimu. Personalo tarnybų vadovai konsultuojami darbo įstatymų taikymo klausimais, finansų darbuotojai – apskaitos įstatymų taikymo klausimais ir pan. 1992 m. įkurta pirmoji valstybės tarnautojų profesinio mokymo mokykla – Muitinės mokykla. 1992 m. balandžio 2 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu „Dėl specialistų tobulinimosi programų direkcijos įsteigimo“ nutarta įsteigti Specialistų tobulinimosi programų direkciją. Direkcija turėjo rengti valstybinės valdžios ir valdymo bei teisėsaugos organų darbuotojų tobulinimo ir perkvalifikavimo programas bei organizuoti šių programų vykdymą, koordinuoti įvairių studijų institucijų specialistų profesinio tobulinimo veiklą, plėtoti ryšius su užsienio valstybėmis ir koordinuoti jų paramos rengiant ir vykdant specialistų tobulinimo ir perkvalifikavimo programas panaudojimą, rengti ir teikti pasiūlymus Lietuvos mokslo tarybai ir Lietuvos Respublikos Vyriausybei dėl vadybos specialistų kvalifikacinių reikalavimų. 1993 m. įkurtas Savivaldos mokymo centras, kurio pagrindinė veikla buvo nukreipta į kvalifikacijos kėlimo ir mokymo programų savivaldybių tarnautojams rengimą. Tai buvo pirmas viešas valstybės tarnautojų mokymo projektas. Tokie buvo pirmieji žingsniai, kuriant valstybės tarnautojų mokymo sistemą nepriklausomybę atgavusioje Lietuvoje.

O kaipgi vyko valstybės tarnautojų mokymas Europos Sąjungos institucijose? Pažymėtina, kad tarnautojų mokymas Europos Sąjungos institucijose pradėtas tik nuo 1965 metų. ES institucijų veiklos pradžioje tarnautojų mokymas nebuvo administracinės kultūros dalimi. Europos Komisija pasikloviė priimtų į tarnybą tarnautojų žiniomis ir sugebėjimais. Europos Komisijoje pirmasis mokymo padalinys atsirado tik 1968 metais. 1970 metais buvo parengta pirmoji mokymo programa tarnautojams, kurie galėjo tobulinti savo kvalifikaciją neatsiejamai nuo darbo. 1972 metais pakoreguotos Europos Komisijos personalo vidaus taisyklės, kurios sudarė palankias mokymosi sąlygas ir buvo naudingos tarnautojams, siekusiems pareigų paaukštinimo. Iki 1991 metų tarnautojų

mokymams skiriama pakankamai lėšų, tačiau vėliau pastebimas mokymo tempų sulėtėjimas. Ir tik nuo 2000 metų tarnautojų mokymo finansavimas Europos Sąjungos institucijose vėl padidėjo.

1 lentelė. *Europos Komisijos tarnautojų mokymo biudžetas (milijonais ECU)*

Mokymo kryptys	1995	1998
<i>Kalbos</i>	4,1	3,7
<i>Kompiuterinio raštingumo kursai</i>	1,9	1,9
<i>Bendrosios programos</i>	3,7	2,9

Europos Komisija tarnautojų mokymą vykdė trimis kryptimis. Išskirtinis dėmesys skiriamas kalbų mokymui. Kita prioritėtinė kryptis – kompiuterinio raštingumo tobulinimas. Šios srities finansavimas nesumažėjo netgi tuomet, kai sulėtėjo kitų mokymo sričių tempai. Trečia mokymo kryptis – tai mokymas personalo, siekusio aukštesnių postų.

Šiandieniniam Europos Sąjungos šalių valstybės tarnautojų mokymui būdinga tai, kad susilieja pagrindinį išsilavinimą teikiančios ir kvalifikaciją tobulinančios sistemos. Kuriamos bendros viešojo ir verslo sektorių finansuojamos mokymo ir konsultavimo sistemos. Pavyzdžiu galėtų būti Suomijos viešojo valdymo institutas, kuris ilgą laiką funkcionavo Suomijos valstybės tarnautojų mokymo rinkoje finansuojamas valstybės. Tačiau nuo 2002 metų institutas pakeitė statusą ir tapo mokymo ir konsultavimo kompanija, finansuojama viešojo ir verslo sektorių.

Europos Sąjungos valstybėse išskiriami šie pagrindiniai valstybės tarnautojų mokymo modeliai:

2 lentelė. *Valstybės tarnautojų mokymo modeliai ES šalyse*

Modelio pavadinimas	Modelio požymiai	ES valstybės
<i>Mišrus</i>	Visas valstybės tarnautojų mokymas atiduodamas rinkai	Švedija, Olandija
<i>Decentralizuotas</i>	Nustatomos tam tikros kompetencijos, kurių ugdymas perduodamas rinkai, ir kitos kompetencijos, kurioms lavinti naudojamos pagrindinės mokymo institucijos	<i>Postų sistemos šalys:</i> Suomija, Danija, Didžioji Britanija

<i>Centralizuotas</i>	Visas valstybės tarnautojų mokymas yra centralizuotas ir vykdomas specializuotose mokymo institucijose	<i>Karjeros sistemos šalys:</i> Austrija, Belgija, Graikija, Prancūzija, Vokietija
-----------------------	--	---

Reikia pastebėti, kad *Lietuvoje pirmaisiais nepriklausomybės atkūrimo metais nebuvo aiškios valstybės tarnybos koncepcijos, todėl buvo sunku pasirinkti ir valstybės tarnautojų mokymo modelį.* Pirmoji vieša diskusija valstybės tarnautojų mokymo modelio klausimais prasidėjo 1994 m. įvykusioje JAV – Baltijos fondo konferencijoje, kurios pagrindinis tikslas buvo viešųjų įstaigų tarnautojų mokymo sistemos aptarimas. Konferencijoje dalyvavo ne tik Lietuvos valdžios pareigūnai, bet ir akademinės visuomenės atstovai, kurie aptarė mokymo įstaigų galimybes rengiant valstybės tarnautojų mokymo modelį. Diskusijų metu išsiskyrė kelios nuomonės. Buvo siūlomas decentralizuotas valstybės tarnautojų mokymo modelis, paliekant centralizuotą vadovavimą ir koordinavimą bei decentralizuotą programų įgyvendinimą. Koordinavimo veiklą siūlyta pavesti Vyriausybei. Tačiau neatmesti ir centralizuoto valstybės tarnautojų mokymo modelio privalumai, paliekant vadovavimą mokymo ir rengimo srityje centrinės valdžios kompetencijai. Pagrindinis motyvas, kad ministerijos bei vietinės valdžios organai, veikdami be jokio vadovavimo ir savo nuožiūra galėdami nustatyti tarnautojų mokymo programas, elgtųsi netinkamai, o jų veiklai trūktų koordinavimo. Visgi, Lietuvoje valstybės tarnautojų mokymas labiau atitiko decentralizuotą modelį, kuriam pritarė ir prof. E.Jasaitis. Jo manymu, vadovavimas ir koordinavimas nereikštų kontrolės ir įsakymų iš viršaus. Turi būti bendrai konsultuojamasi ir dirbama, suvokiant visų lygių valstybinių organizacijų problemas [23, p. 8]. Svarbiausia yra išlaikyti lanksčią valstybės tarnautojų mokymo sistemą, kuri galėtų prisitaikyti prie kintančių poreikių.

Diskusijų metu akcentuota, kad į valstybės tarnautojų mokymą reikia žiūrėti iš tolesnės perspektyvos. Švietimo ir mokymo programos pareigūnams turėtų padėti suprasti, kaip administravimo technikos žinias paversti konkrečiam projektui tinkamomis žiniomis, kaip suprasti organizacijos ir jos aplinkos priklausomybės esmę, kaip atpažinti nuolatinio prisitaikymo ir pasikeitimų poreikį. Tačiau akivaizdu, kad be valstybės tarnybos administracinio patyrimo, mokymosi bei kvalifikacijos kėlimo neįmanoma integracija ir į tarptautines struktūras.

Pažymėtina, kad nemažą vaidmenį, susijusį su valstybės tarnautojų mokymu, atliko ***Valstybės tarnautojų tobulinimo centras***, įsteigtas Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu 1993 m. birželio 15 d. Centras turėjo koordinuoti valstybės tarnautojų tobulinimo programų rengimą ir vykdymą bei organizuoti kvalifikacinių reikalavimų valstybės tarnautojams sistemos

rengimą. 1994 metais įkūrus Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministeriją ši misija buvo perduota šiai ministerijai, o centro veikla pertvarkyta į Valstybės tarnautojų tobulinimosi centrą prie Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministerijos. Be to, kad centras ruošė valstybės tarnautojų mokymo programas ir mokymo seminarus, jis vykdė ir valstybės susitarimus su užsienio partneriais kvalifikacijos kėlimo srityje Lietuvos pusei priklausančias pareigas. Valstybės tarnautojų tobulinimo centras palaikė glaudžius ryšius su Šiaulių savivaldybės informacine įstaiga bei kartu rengė valdininkų mokymo programas.

Valstybės tarnautojų tobulinimo centras – tai 8 žmonių organizatorių grupė, kuri, ištyrusi tobulinimosi poreikį, parinkdavo temas, sudarydavo sutartis su dėstytojais, organizuodavo kursus, seminarus, paskaitas, konferencijas, stažuotes, temines konsultacijas. Reikia pažymėti, kad tuo metu centras jau dirbo rinkos sąlygomis. Centras siūlydavo mokymo programą, o ministerijos ir savivaldybės ją pirkdavo arba pasiūlymą atmesdavo.

Valstybės tarnautojų tobulinimo centras savo klientams buvo parengęs keturių sričių tobulinimosi programas: vadybos, teisės, ekonomikos ir politologijos. Buvo siūlomos šios programos: „Konstitucinės teisės pagrindai“, „Administracinės teisės problemos“, „Valdymo darbų dokumentavimas“ bei „Politologijos pagrindai“. Tai buvo naujos ir išties aktualios mokymo programos. Pažymėtina, kad tuo metu daugelis ministerijų personalo skyrių noriai tardavosi su Valstybės tarnautojų tobulinimo centru dėl tęstinio mokymo programų.

Pirmaisiais veiklos metais Valstybės tarnautojų tobulinimosi centras dirbo sudėtingomis sąlygomis, kadangi jo veikla labai *priklausė nuo teisinio suregulavimo: ar valstybės tarnautojai turi atitikti kokius nors kvalifikacinius reikalavimus, kokiais kriterijais vadovaujantis valdininkas turi būti priimtas į darbą ir pan.* Kol tai nebuvo įteisinta, neaiškus buvo ir valdininkų žinių poreikis. Tik susiformavus teisinei bazei valstybės institucijos tampa suinteresuotos, kad jų tarnautojai gautų pačias kvalifikuočiausias žinias.

Per pirmuosius veiklos metus Valstybės tarnautojų tobulinimosi centras surengė 3 tarptautines konferencijas, kuriose dalyvavo 240 valstybės tarnautojų, 14 seminarų savivaldybių tarnautojams, 10 seminarų įstaigų darbuotojams [30, p. 3].

10 dešimtmečio viduryje situacija Lietuvoje buvo labai nestabili. *Ministerijose ir savivaldybėse buvo didžiulė kadruų kaita ir ne visi kvalifikaciją kėlę tarnautojai likdavo dirbti valstybės institucijose.* Todėl Valstybės tarnautojų tobulinimosi centras kartu su ministerijų, departamentų, savivaldybių vadovais labai kruopščiai rinkdavo žmones mokymams. Tobulintis buvo kviečiami tik tie tarnautojai, kurie buvo suinteresuoti tobulintis kaip profesionalūs valdininkai.

Valstybės tarnautojų tobulinimosi centrui talkino įvairios tarptautinės organizacijos bei kitų valstybių analogiškos institucijos. Centrai labai padėjo Olandijos pasiūlyta programa, kurią įgyvendinant didžioji dalis lėšų buvo skiriama dėstytojų rengimui.

Valstybės tarnautojų tobulinimosi centro veiklą objektyviai sunkino ir tai, kad *nebuvo aiški valstybės valdymo tarnybos ugdymo perspektyva*. Centras kartu su Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministerija rengė dokumentus, reglamentuojančius kvalifikacinių egzaminų, atestacijų, konkursų eigą. Programos buvo rengiamos remiantis potencialių klausytojų apklausomis. Buvo parengtos ir vadybos įgūdžiams įtvirtinti skirtos temos: „Projektinė vadyba“, „Efektyvus organizacijos valdymas“, „Dalykinio bendravimo psichologija“, „Sprendimų priėmimų metodai“.

Lietuvoje valstybės tarnautojų mokymo sistema kryptingai kurti pradėta 1995 m. balandžio 4 d. priėmus **Valdininkų įstatymą**. Įstatymas nustatė valstybės valdymo tarnybą, priėmimo į valstybės valdymo tarnybą tvarką, jos laikymąsi, valdininkų teises, pareigas ir atsakomybę. *Įstatyme numatytas ir valdininkų kvalifikacijos tobulinimas – valdininkai privalo kelti savo kvalifikaciją. Institucijos lėšomis jie nuo 15 iki 30 dienų per 2 metus gali kelti kvalifikaciją pagal jų pareigoms nustatytus kvalifikacinius reikalavimus*. Pradėti įgyvendinti pirmieji valdininkų mokymo projektai, kurie dažniausiai buvo remiami Vakarų institucijų arba užsienio fondų.

1996 m. birželio 26 d. priimtas Vyriausybės nutarimas „**Dėl Lietuvos Respublikos valdininkų kvalifikacijos kėlimo tvarkos**“. Valdininkų kvalifikacijos kėlimą reglamentuoja Lietuvos Respublikos Valdininkų įstatymas, jo papildomieji teisės aktai ir ši tvarka. Pagrindiniai valdininkų kvalifikacijos kėlimo tikslai - formuoti valdininkų korpusą, gebantį profesionaliai ir kvalifikuotai atlikti valstybės valdymo funkcijas bei išlaikyti valstybės valdymo tarnybos stabilumą. Kiekvienas valdininkas privalo nuolat kelti kvalifikaciją pagal jų pareigoms nustatytus kvalifikacinius reikalavimus. Kvalifikacijos kėlimas išskirtas į kompleksinį pareiginį, padedantį valdininkui pasirengti konkrečioms pareigoms bei specializuotą tikslinį, padedantį valdininkui spręsti tam tikras problemas nepriklausomai nuo einamųjų pareigų. Valdininkai kvalifikaciją gali kelti įvairiomis formomis ir mokymo metodais. Tai gali būti paskaitos, pratybos, seminarai, konferencijos, savarankiškos studijos ir panašiai, atsižvelgiant į organizuojamų priemonių tematiką, tikslą ir paskirtį. Šiame nutarime numatyta, kad valdininkai kvalifikaciją gali kelti tiek valstybinėse, tiek privačiose bei mišrioje kvalifikacijos kėlimo įstaigose: žinybinėse ir mišrioje kvalifikacijos kėlimo įstaigose, konsultaciniuose informaciniuose centruose, universitetuose ir kitose aukštosiose mokyklose, mokslo bei mokymo įstaigose. Kvalifikacijos kėlimo įstaigoms keliamas tikslas pagal savo profilį nustatyti kvalifikacijos kėlimo poreikius, rengti kvalifikacijos kėlimo programas, atsižvelgiant į institucijoje dirbančių valdininkų profesiją, specialybę, kvalifikacijos lygį.

Kvalifikacijos kėlimo įstaigos turi informuoti atitinkamas valstybės valdymo ir savivaldos institucijas apie kvalifikacijos kėlimo programas bei valdininkų kvalifikacijos kėlimo rezultatus. Jos turi užtikrinti kvalifikacijos kėlimo renginių kokybę bei kompetentingų dėstytojų parinkimą. Lėšos valdininkų kvalifikacijai kelti turėjo būti numatytos Lietuvos valstybės biudžete ir savivaldybių biudžetuose.

Valdininkų kvalifikacijos kėlimo tvarkoje numatyta, kad Valstybės tarnautojų tobulinimosi centras teiks metodinę paramą kitoms kvalifikacijos kėlimo įstaigoms, organizuos dėstytojų rengimą bei aukščiausio lygio valdininkų kvalifikacijos kėlimą. Tuo tikslu prie centro įsteigiama *Ekspertų taryba*. Pagrindinės Ekspertų tarybos funkcijos: nustatyti prioritetines valstybės tarnautojų tobulinimosi programų užduotis, vertinti šias programas bei valstybės tarnautojų pasirengimą eiti savo pareigas, svarstyti kvalifikacinių reikalavimų tarnautojams projektus. Ekspertų taryba taip pat svarsto Valstybės tarnautojų tobulinimosi centro rengiamus teikti Lietuvos Respublikos Vyriausybei pasiūlymus dėl valstybės tarnautojų mokymo programų finansavimo. Ekspertų taryba teikia Vyriausybei pasiūlymus ir dėl efektyvaus užsienio pagalbos panaudojimo rengiant tarnautojus valstybės tarnybai.

1995 metais Lietuva pasirašė, o 1996 metais ratifikavo Europos Sąjungos sutartį. Prasidėjo Lietuvos integracija į Europos Sąjungą, kurios viena svarbiausių sąlygų – administracinių gebėjimų tobulinimas. *Svarbiausias tikslas - išugdyti profesionalių valstybės tarnautojų korpusą, kuris užtikrintų valstybės valdymo institucijų darbo tęstinumą, politinį neutralumą, veiksmingumą, viešumą, gerą teikiamų paslaugų kokybę ir atsakomybę už priimtus sprendimus*. Siekiant valstybės tarnautojų profesionalumo didinimo, būtina organizuoti nuolatinį jų kvalifikacijos kėlimą.

2000 m. gegužės 24 d. išleistas Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministro įsakymas „**Dėl valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų ir mokymo programų rengimo ir atsiskaitymo už jas tvarkos patvirtinimo**“. Ši tvarka nustatė įvadinio mokymo ir tęstinio kvalifikacijos kėlimo programų turinio reikalavimus. *Mokymo programų turinys sudaromas remiantis šiuolaikine valstybės tarnautojų mokymo samprata bei mokymo plėtotės tendencijomis Europos Sąjungos šalyse*. Įvadinis mokymas susideda iš mokymosi pagal specialiąsias ir bendrąsias programas ir yra privalomas priimant tarnautojus į valstybės tarnybą. Tęstinis kvalifikacijos kėlimas yra valstybės tarnautojo specialiųjų žinių gilinimas ir įgūdžių lavinimas. Numatytas ir aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų mokymas asmenims, siekiantiems aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų pareigų. Įvadinio mokymo programos išskiriamos į bendrąsias ir specialiąsias. Bendrosios programos skirtos apibūdinti Lietuvos Respublikos politinę ir valdymo sistemas, supažindinti su Europos Sąjungos institucijų struktūra ir veikla, supažindinti su Lietuvos viešojo

administravimo sistema ir kt. Specialiosios įvadinio mokymo programos siejamos su konkrečios pareigybės pagrindinėmis funkcijomis. Tęstinio kvalifikacijos kėlimo programose aptariamos socialinės, administravimo arba valdymo srities tikslinių programų vykdymo naujovės, naująjį viešąjį administravimą reglamentuojantys teisės aktai. Mokymo programų turinys turi būti toks, kad valstybės tarnautojams suteiktų naujų žinių bei aukštesnę kvalifikaciją bei didintų jų karjeros galimybes. Konkrečių mokymo programų turinys turi būti nuolat tikslinamas ir papildomas, atsižvelgiant į kintančius kvalifikacijos kėlimo poreikius.

Prioritetiniu valstybės tarnautojų mokymo turinio tikslu tapo *strateginis planavimas*. 2000 metais Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino strateginio planavimo metodiką, privalomą svarbiausioms valstybės institucijoms. Reikia pastebėti, kad *šie planai dar nebuvo pakankamai siejami su Vyriausybės programa bei nacionaliniu plėtros ir pasirengimo stoti į Europos Sąjungą planais*. Siekiant tobulinti strateginį planavimą, ypač svarbiais mokymo struktūriniais komponentais tampa politikos analizės gebėjimų ir veiklos tyrimo logikos ugdymas bei formalių sisteminių strateginio planavimo priemonių įgyvendinimo mokymas. Šalia kitų mokymo turinio prioritetų išskirtini regioninės politikos ir administracinės valdymo reformos reikalai. Todėl mokymo procese svarbu atsižvelgti į naujus reikalavimus, sprendžiant centralizavimo ir decentralizavimo, centro ir vietinių institucijų funkcijų pasidalijimo, viešųjų programų ir projektų įgyvendinimo uždavinius. *Vienu iš svarbiausių mokymo – lavinimo uždaviniu tampa valstybės tarnautojų pasirengimas integraciniam į Europos Sąjungą procesams*. 1998 metais Lietuvos Vyriausybė priėmė specialią Europos integracijos mokymo strategiją. Todėl itin didelis dėmesys skiriamas mokymams, susijusiems su įvairios ES plėtros aspektais ir pasirengimo narystei ES administracinių gebėjimų stiprinimui. Valstybės tarnautojų mokymą stengiamasi orientuoti į jų parengimą valdyti ES skiriamą paramą Lietuvai bei gebėjimą administruoti PHARE, ISPA, SAPARD programų ir struktūrinių fondų lėšas. Prioritetine valstybės tarnautojų mokymo sritimi tapo ir kova su korupcija. Todėl labai aktualiu tapo valstybės tarnautojų mokymo orientavimas į moralės ir etikos problemų analizę, viešųjų ir privačių interesų derinimo subtilybes.

Norint užtikrinti valstybės tarnautojų mokymą, valstybė pirmiausia turi prisiimti išipareigojimus ir skirti pakankamą finansavimą mokymui. Tačiau *tuometu situacija su valstybės tarnautojų mokymo finansavimu buvo nepatenkinama*. Jeigu Valdininkų įstatyme yra numatytos tam tikros garantijos kelti kvalifikaciją, tai visiškai nenumatyta materialinė bazė ir dažniausiai kvalifikacijos kėlimas baigiasi tuo, kad nėra finansavimo. 1998 m. Valstybės ir savivaldybių finansinių rodiklių patvirtinimo įstatyme buvo numatyta, kad institucijos turi skirti ne mažiau kaip 3 procentus mokesčio dydžio valdininkų kvalifikacijos kėlimui. 1998 m. Valdymo reformų ir

savivaldybių reikalų ministerija atliko apklausą, siekiant išsiaiškinti, kiek lėšų institucijos ketina skirti valstybės tarnautojų mokymui. Paaiškėjo, kad kai kurios institucijos, motyvuodamos mokes fondo trūkumais, visiškai ignoravo nutarimą. Vis dėlto vidutiniškai mokymams buvo numatyta 2,56 procento (per 8 mln. Lt). Vėliau, atlikus pakartotinę apklausą, paaiškėjo, kad realiai valstybės tarnautojų mokymams skirta tik 0,54 procento. Toks valstybės tarnautojų mokymų finansavimas buvo nepatenkinamas. Pagrindinės priežastys buvo du įstatymai: *Einamų metų finansinių rodiklių patvirtinimo ir Biudžetinės sandaros*. Biudžetinės sandaros įstatyme neužsimenama apie valstybės tarnautojų mokymą ir apie tikslinį lėšų skyrimą atskira eilute.

Valstybės tarnautojų mokymo tikslai turėtų būti nukreipti į tai, kaip išmokyti juos efektyviai suderinti kylančius reikalavimus su organizaciniais sugebėjimais. E.Jasaitis daro prielaidą, kad mokymas tik tuomet duoda naudą tolesnei veiklai, jei pats mokymo procesas reikalauja ne teorijos, o vykdymo (atlikimo). Jis akcentuoja veiklą, paremtą ne tik žiniomis, bet ir noru pasiekti tikslą [23, p.7]. Valstybės tarnautojų mokymo programos turėtų būti sudarytos taip, kad būtų skiriama pakankamai laiko tarpasmeniniams ir grupiniams įgūdžiams ugdyti ir juos panaudoti praktikoje.

Išvada: pirmieji metai, Lietuvai atkūrus nepriklausomybę, valstybės tarnautojų mokymo atžvilgiu nebuvo efektyvūs. Pagrindinė priežastis – *trūko valstybės tarnautojų mokymo teisinio reglamentavimo*. Įgyvendinant valstybės tarnautojų mokymo sistemą Lietuvai atkūrus nepriklausomybę, išryškėjo problemos, kurias sąlygojo to meto objektyvios priežastys ir sunkumai: *nepakankamas valstybės tarnautojų mokymo finansavimas, nepakankama mokymo programų kokybė bei jų sertifikavimas*. Tačiau reikia pastebėti, kad atskiros institucijos, suprasdamos mokymo svarbą, jau tuo metu organizavo tobulinimo kursus savo darbuotojams. Nemažą vaidmenį, susijusį su valstybės tarnautojų mokymu, atliko Valstybės tarnautojų tobulinimosi centras. *Lietuvoje valstybės tarnautojų nuosekli mokymo sistema pradėta kurti 1995 metais priėmus Valdininkų įstatymą* Nors tuo metu valstybinis mokymo reguliavimas buvo ribotas, tačiau jau ir tada pradėti įgyvendinti pirmieji valdininkų mokymo projektai.

2.2. Valstybės tarnautojų mokymas Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungą

2.2.1. Valstybės tarnautojų mokymas įgyvendinant Valstybės tarnybos įstatymą

Atsižvelgiant į Europos Sąjungos nuostatas sukurti stabilią valstybės tarnybą, 1997 metais pradėtas rengti Valstybės tarnybos įstatymas. **Valstybės tarnybos įstatymas** įsigaliojo 1999 m. liepos 30 d. ir nustatė trijų metų įstatymo įgyvendinimo laikotarpį. Įstatymas buvo 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, kvalifikacijos tobulinimas ir aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų mokymas. Įstatyme numatyta, kad mokymo programų turinio reikalavimus, atsiskaitymo už mokymo programas tvarką nustato Vyriausybė ar jos įgaliota įstaiga. Mokymo programų turinį nustato, mokymo programas rengia ir tvarko, atsiskaitymą už mokymo programas organizuoja Lietuvos viešojo administravimo institutas. Labai svarbu, kad šiame 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. Valstybės tarnautojų mokymo valstybės strategiją nustato Vyriausybė, o institucijos ir įstaigos, vadovaudamosi šia strategija, nustato savo tarnautojų mokymo prioritetus. Įstatyme numatyta, kad valstybės tarnautojų mokymas organizuojamas vadovaujantis metiniais planais. Mokymą valstybės institucijose organizuoja už personalo valdymą atsakingi asmenys.

2002 m. balandžio 23 d. išleidžiamas **įstatymas dėl Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo**. 45 ir 46 šio įstatymo straipsniai reglamentuoja valstybės tarnautojų mokymą. Valstybės tarnybos įstatyme numatytas mokymo privalomumas, mokymo finansavimas, išskirtos 18-20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymas, numatyti bendrieji mokymo organizavimo principai. Šiame įstatyme įteisintos 2 valstybės tarnautojų mokymo rūšys: įvadinis mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas. 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. Nuostata dėl mokymo finansavimo pradeda įgyvendinti nuo 2005 m. sausio 1 d. Iki to laiko institucijos privalo mokymui skirti ne mažiau kaip 1 procentą valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui skirtų asignavimų. Valstybės ir savivaldybių biudžetų lėšos, skirtos valstybės tarnautojams mokyti, pirmiausia naudojamos prioritetinėms valstybės tarnautojų mokymo grupėms.

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*, vienijanti viešųjų institucijų mokymo struktūras.

Asociaciją sudaro šios neakademinio lavinimo institucijos:

- KTU savivaldos mokymo centras Kaune,
- Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras,
- LR Finansų ministerijos Mokymo centras,
- Lietuvos viešojo administravimo institutas,
- Socialinių darbuotojų rengimo centras,
- Socialinio draudimo mokymo ir tyrimo centras,
- Užsienio kalbų mokymo centras,
- Valstybės ir savivaldybių tarnautojų centras „Dainava“ Druskininkuose,
- Maitinės mokymo centras.

Asociacija įsteigta siekiant spręsti problemas, susijusias su mokymo ir kvalifikacijos kėlimo programų praktiniu įgyvendinimu. Tai problemos, susijusios su lavinimo proceso horizontalaus koordinavimo, pasikeitimo informacija ir jos pateikimo klausytojams, mokymo kokybės užtikrinimo bei valstybės ir savivaldybių tarnautojų motyvacijos įgyti aukštesnę kvalifikaciją skatinimu.

Asociacijos tikslai:

- 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 tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo srityje,
- užtikrinti Asociacijos narių teikiamų paslaugų kokybę,

- koordinuoti ir vykdyti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo poreikių tyrimus bei įvertinti lavinimo poveikį valdininkų veiklos efektyvumui,
- skleisti informaciją apie Asociaciją ir jos narius tarptautinėse organizacijose.

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.

Lietuvos viešojo administravimo institutas įsteigtas 1999 m. sausio 25 d., vykdamas Europos Komisijos Delegacijos Lietuvoje rekomendacijas ir panaudojant 2,7 mln. eurų paramą. Institutas įgyvendino *Dvynių PHARE programos* projektą. Šio projekto paskirtis – stiprinti Lietuvos valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus, tobulinant valstybės tarnautojų kvalifikacijos sistemą. 1999 m. gruodžio 17 d. Vyriausybė pasirašė finansinius įsipareigojimus remti ir vykdyti šį projektą. Lietuvos Viešojo administravimo institutas buvo pagrindinis šio projekto vykdytojas, paramos gavėjas ir projekto koordinatorius. Projektas buvo vykdomas kartu su Danijos viešojo administravimo mokykla ir Suomijos viešojo valdymo institutu. Tai didžiausias instituto projektas, trukęs dvejus metus (2000-2002 m.). Kartu su užsienio partneriais institutas parengė 47 naujas mokymo programas: 19 - tęstinio mokymo, 8 - aukščiausio lygio valstybės tarnautojų mokymo ir 20 - *pasirengimo narystei Europos Sąjungoje mokymo* programas. Institutas parengė 102 naujus dėstytojus, kvalifikaciją patobulino 1200 valstybės tarnautojų. 2000-2002 metais įvyko 85 mokymo renginiai [44]. Pagrindinės mokymo sritys:

- Europos Sąjungos klausimai,
- antikorupcija,
- IT valdymas,

- mokymo renginių planavimas,
- mokymo funkcijos valdymas,
- informacijos viešumas demokratinėje visuomenėje,
- permainų valdymas ir sprendimų priėmimas,
- organizacijos strategija ir kultūra,
- integracijos į ES poveikis viešojo administravimo institucijoms.

Institutas rengė konsultacijas valstybės tarnautojų metinių mokymo planų sudarymo klausimais. Konsultacijos buvo surengtos Vidaus reikalų ministerijoje, Sveikatos apsaugos ministerijoje, Seimo kanceliarijoje, Kultūros paveldo departamente, Finansų ministerijoje.

Buvo dedama daug pastangų rengiant naujas ir tobulinant esamas mokymo programas. Projektas baigtas 2002 m. pabaigoje. Buvo patobulintas mokymo-lavinimo procesas bei pagerinta mokymo paslaugų techninė bazė (žr. 2 priedą).

1999-2000 metais instituto veikla buvo orientuota į Valstybės tarnybos įstatymo ir poįstatyminių aktų nuostatų įgyvendinimą, rengiant mokymo programas, organizuojant, koordinuojant bei prižiūrint valstybės tarnautojų mokymo procesą. 2001 metais prioritetai buvo nukreipti į valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų tobulinimą, įgyvendinant *Acquis* priemonių planą. Administracinių gebėjimų problematika Lietuvoje bene labiausiai išryškėjo pradėjus siekti narystės Europos Sąjungoje. Todėl iškilo būtinybė didinti viešojo administravimo vadybos kompetenciją ir stiprinti institucijų administracinius gebėjimus. 2001 metais Europos Komisija savo ataskaitoje dėl Lietuvos pažangos siekiant narystės Europos Sąjungoje akcentavo vis dar nepakankamus Lietuvos institucijų administracinius gebėjimus tvarkyti Europos reikalus. Europos Komisija, suprasdama šios problemos svarbą Europos plėtros kontekste, pasiūlė savo paramą Lietuvos viešajai administracijai. Nuspręsta parengti bendrą veiksmų planą ir imtis neatidėliotinių priemonių, stiprinant Lietuvos institucijų administracinius gebėjimus. Kodėl tai svarbu? Pakankamų administracinių gebėjimų egzistavimas yra Europos Sąjungos narystės reikalavimas. Administraciniai gebėjimai nulems kandidačių pažangą *Acquis* įgyvendinimo srityje. Tik pakankamais administraciniais gebėjimais galima užtikrinti veiksmingą viešąjį administravimą ir sėkmingą Europos reikalų tvarkymą.

2002 m. Valstybės tarnybos įstatyme Lietuvos viešojo administravimo institutui nurodytas ypač svarbus uždavinys – institutas rengia ir pagal parengtas programas moko 18-20 kategorijų valstybės tarnautojus, rengia kvalifikacijos tobulinimo bendrąsias programas integracijos į Europos Sąjungą ir personalo vadybos srityse. Institutas teikia prioritetą šioms valstybės tarnautojų grupėms:

- valstybės tarnautojams, atsakingiems už Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų įgyvendinimą,

- valstybės tarnautojams, vykdančioms pasirengimo narystei Europos Sąjungoje funkcijas,
- valstybės tarnautojams, atsakingiems už personalo tvarkymą,
- valstybės tarnautojams, pirmą kartą priimtiems į valstybės tarnybą konkurso būdu.

2002 m. liepos 8 d. priimtas Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „**Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijos patvirtinimo**“. Strategija nustatė prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes. Lietuvos viešojo administravimo institutas įgyvendina šiuos pagrindinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus:

- pasirengimas vykdyti funkcijas, susijusias su Europos teisės (acquis) įgyvendinimu,
- pasirengimas dalyvauti Europos Sąjungos teisėkūros procese ir Europos Sąjungos institucijų veikloje,
- kompiuterinio raštingumo Europos standarto (ECDL) įgūdžių formavimas,
- gebėjimų spręsti problemas, susijusias su Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų (prioritetų) įgyvendinimu, tobulinimas.

Reikia pastebėti, kad 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. Institucijų, siunčiančių savo darbuotojus mokytis, skaičius kasmet didėja. Jeigu 1999 m. valstybės tarnautojus mokytis siuntė 76 institucijos, tai 2000 m. – 83, 2001 m. – 117, 2002 m. – 206, 2003 m. – 241 institucijos. Atitinkamai didėjo ir mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius: 1999 m. – 924, 2000 m. – 1772, 2001 m. – 3934, 2002 m. – 6156, 2003 m. – 8949 [41, p. 15]. Besimokančių valstybės tarnautojų skaičiaus didėjimas tiesiogiai susijęs su išaugusių mokymo programų skaičiumi.

2003 metais ypač išaugo valstybės tarnautojų mokymai, susiję su Lietuvos naryste Europos Sąjungoje. Institute sukurta nauja tikslinė eurointegracinių mokymų programa valstybės tarnautojams, vyksiantiems atstovauti Lietuvai ES institucijose. Lietuvos viešojo administravimo institutas parengė 117 mokymo programų, kurios suskirstytos į atskiras temas [41, p. 15]:

- pasirengimo narystei Europos Sąjungoje mokymo programa,
- Europos Sąjungos struktūrinių fondų strateginio valdymo programa,
- kompiuterinio raštingumo programa,
- administracinių gebėjimų tobulinimo programa,
- žmogiškųjų išteklių vadybos programa,
- organizacijų lyderių mokymo programa (Olymp),
- įvadinio mokymo bendroji programa,
- tikslinė mokymo programa valstybės tarnautojams, vykstantiems atstovauti Lietuvai ES institucijose.

Lietuvos viešojo administravimo instituto pateiktoje 2004-ųjų metų veiklos ataskaitoje matyti, kad 2004 m. institutas suorganizavo 352 renginius, kuriuose dalyvavo 5973 valstybės tarnautojai [28]. Pagrindinę instituto renginių dalį (36,4 proc) sudaro mokymai apie Europos Sąjungą. Instituto renginiuose dalyvavę tarnautojai labai teigiamai vertina 2004 metais organizuotus mokymus: 95 procentai klausytojų juos įvertino labai gerai ir gerai [28]. Šie geri instituto mokymų vertinimai atspindi gana aukštą mokymo programų kokybę.

Lietuvos viešojo administravimo institutas aktyviai dalyvauja Europos viešojo administravimo institutų ir mokyklų vadovų susitikimuose, kurie vyksta nuo 2001 metų. Paskutinis toks susitikimas vyko 2004 m. Hagoje. Konferencijoje dalyvavęs Lietuvos viešojo administravimo instituto direktorius A.Velička pažymi, kad šioje konferencijoje buvo pritarta minčiai, jog siekiant, kad prisijungusi naujų narių Europos Sąjunga darniai bei sklandžiai veiktų, reikia, kad visų šalių narių valstybės tarnautojai turėtų vienodas žinias, gebėjimus bei įgūdžius [40, p.19]. Tai yra labai svarbu, kadangi visų naujų šalių narių valstybės tarnautojai turi skirtingą žinių bagažą ir vadovaujasi skirtingais darbo organizavimo principais. Kad jie galėtų sėkmingai bendradarbiauti tarpusavyje, būtina ugdyti ES šalių narių valstybės tarnautojų bendrąją kompetenciją, kurią sudarytų šie pagrindiniai gebėjimai:

- derybų įgūdžiai,
- procedūrų išmanymas,
- institucijų pažinimas,
- nešališkumas,
- strateginis mąstymas,
- socialiniai įgūdžiai,
- gebėjimas užmegzti ryšius,

- organizaciniai gebėjimai,
- gebėjimas bendrauti daugiakultūroje terpėje,
- gebėjimas įsitraukti į kolektyvo darbą.

Pagrindinis reikalavimas ES šalių valstybės tarnautojams - gerai žinoti Europos viziją, misiją, įsiklausyti į šalies žmonių poreikius ir sugebėti juos paversti konkrečiais pasiūlymais. Lietuvos viešojo administravimo instituto įdirbis šioje srityje tikrai nemažas.

Pažymėtina, kad Lietuvos viešojo administravimo institutas teikia mokymo paslaugas ne tik Lietuvos valstybės tarnautojams, bet ir dalyvauja tarptautiniuose projektuose tiek kaip naudos gavėjas, tiek kaip jos tiekėjas. Šiuose projektuose Lietuvos valstybė dalyvauja kaip valstybė donorė. Institutas vykdo šiuos tarptautinius projektus Ukrainos, Armėnijos ir Gruzijos valstybės tarnautojams:

- Kanados, Ukrainos ir Baltijos valstybių ekonomikos vadybos mokymo programa Ukrainos aukščiausiųjų kategorijų valstybės tarnautojams,
- „Ukrainos valstybės tarnautojų mokymas – III“,
- „Armėnijos valstybės tarnautojų mokymas“,
- „Gruzijos valstybės tarnautojų mokymas“.

Tobulinant valstybės tarnautojų mokymą, 2002 – 2004 metais Viešojo lavinimo asociacija ir Lietuvos viešojo administravimo institutas sistemingai analizavo parengtas mokymo programas, tyrė valstybės tarnautojų mokymosi poreikius, organizavo mokymo renginius ir tai sudarė sąlygas nepertraukiamo valstybės tarnautojų mokymo sistemai kurti.

Tačiau siejant mokymo programų rengimą su šiuolaikiniais viešojo sektoriaus problemų moksliniais tyrimais, A.Raipos ir A.Veličkos nuomone, *mokymo – lavinimo procese dalyvaujančios struktūros turėtų sustiprinti dėmesį moksliniams tyrimams* [35, p. 83]. Todėl būtų tikslinga į Viešojo lavinimo asociacijos sudėtį įtraukti ir šalies aukštųjų mokyklų atitinkamas katedras. 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.

Valstybės tarnybos įstatymo 36 str. *Lietuvos viešojo administravimo institutui numatyta išimtinė teisė nustatyti mokymo programų turinį, rengti mokymo programas bei organizuoti atsiskaitymą už jas. Tai reiškia, kad tokių teisių suteikimas vienai viešajai įstaigai eliminuoja konkurenciją ir neužtikrina mokymo programų kokybės.*

Valstybės tarnautojų įvadinio mokymo bendroji programa praranda aktualumą, kadangi pradėdantys eiti pareigas valstybės tarnautojai jau būna susipažinę su ja aukštosiose mokyklose. Taip pat reikia pastebėti, kad, Lietuvai tapus Europos Sąjungos valstybe nare, sumažėjo susidomėjimas ES mokymais. Be to, vis daugiau studentų parengia Lietuvos aukštosios mokyklos pagal ES viešojo administravimo krypties programas.

Išvada: 1999 metais priėmus Valstybės tarnybos įstatymą, atsirado poreikis teisiškai stabilizuoti valstybės tarnautojų mokymo rinką. 2000 metais, pradėjus vykdyti PHARE finansuojamą Dvynių projektą, pradėtas sistemingas valstybės tarnautojų mokymas. Ypatingą vaidmenį atliko Lietuvos viešojo administravimo institutas, kuris aktyviai dalyvavo valstybės tarnautojų mokyme. 2001 metais parengtos pirmosios įvadinio mokymo, tęstinio kvalifikacijos tobulinimo ir aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programos. Institutas yra valstybės tarnautojų mokymo lyderis, rengiantis juos integracijos į Europos Sąjungą labui. Institutas sėkmingai vykdo savo pagrindinę misiją – mokyti ir konsultuoti valstybės tarnautojus, siekiant veiksmingo, profesionalaus ir etiško viešojo administravimo. Tačiau, reikia pažymėti, kad tuo metu dar nebuvo suformuota valstybės tarnautojų mokymo strategija, nesukurta mokymo sistema, nebuvo užtikrinta valstybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūra, mokymo finansavimas vykdytas, neturint aiškių prioritetų.

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

Tolesnė valstybės tarnautojų mokymo sistemos plėtra vyko įgyvendinant Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą **Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategiją**. Strategijoje įvardintos pagrindinės valstybės tarnautojų mokymą skatinančios priežastys:

- 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.

Strategijoje įvardyti pagrindiniai valstybės tarnautojų mokymo principai: sistemiškumas, nenutrūkstamumas ir finansinis racionalumas. *Sistemiškumas* reiškia, kad valstybės tarnautojų mokymas turi būti vykdomas sistemiškai ir apimti visas valstybės ir savivaldybės institucijas bei įstaigas. *Nenutrūkstamo* mokymo principas reiškia, kad valstybės tarnautojų mokymas turi būti orientuotas į nuolatinį administracinių gebėjimų stiprinimą. *Finansinio racionalumo* principas reiškia, kad valstybės tarnautojams mokytis skiriami finansiniai ištekliai turi užtikrinti mokymo efektyvumą. Mokymas turi būti apibrėžtas kaip prioritetas vidaus administravimo tikslas ir siejamas su praktine veikla. Strategijoje išskirti prioritetai valstybės tarnautojų mokymo tikslai bei prioritetingos valstybės tarnautojų mokymo grupės. *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.*

Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijoje numatytas valstybės tarnautojų mokymo finansavimas. Numatyta, kad mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės, taip pat mokymo finansavimui gali būti naudojamos ir kitos lėšos. Valstybės ir savivaldybių finansuojamas valstybės tarnautojų mokymas turi būti numatytas institucijų strateginiuose

planuose bei išlaidų sąmatose. Lėšos, skirtos tarnautojų mokymui, pirmiausia turi būti naudojamos prioritetinėms valstybės tarnautojų grupėms mokyti: tarnautojams, atsakingiems už Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų (prioritetų) įgyvendinimą, tarnautojams, vykdančioms pasirengimo narystei Europos Sąjungoje, funkcijas, 18-20 kategorijų valstybės tarnautojams, atsakingiems už personalo tvarkymą bei pirmą kartą priimtiems į valstybės tarnybą konkurso būdu.

Taigi, **Valstybės tarnautojų mokymo 2002 – 2006 metų strategijoje** numatyti šie svarbiausi uždaviniai:

- *nustatyti mokymo institucijų sistemą;*
- *nustatyti prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes;*
- *užtikrinti valstybės tarnautojų mokymo kokybę;*
- *užtikrinti racionalų mokymams skirtų finansinių išteklių panaudojimą.*

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 tarnybą. Todėl Valstybės tarnybos departamentui priskiriamos funkcijos:

- kontrolės ir priežiūros,
- tvarkymo (tvarko valstybės tarnautojų registrą),
- koordinavimo (koordinuoja valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimą),
- teisėkūros (rengia su valstybės tarnyba susijusių teisės aktų projektus).

Valstybės tarnybos departamento viena iš pagrindinių funkcijų yra tvirtinti valstybės tarnautojų mokymo programas ir kontroliuoti atskirų mokymo programų įgyvendinimą. Valstybės tarnybos departamentas taip pat įvertina, ar įstaiga, siekianti mokyti valstybės tarnautojus, atitinka valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigai keliamus reikalavimus. Valstybės įstaigos Valstybės tarnybos departamentui pateikia valstybės tarnautojų mokymo poreikį. Šį poreikį kasmet nustato pačios įstaigos ir apibendrina kasmet sudaromame kiekvienos įstaigos valstybės tarnautojų mokymo metiniame plane.

3 lentelė. *Valstybės tarnautojų mokymo metinio plano pavyzdys*

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Mokymo programos pavadinimas</i>	<i>Mokymo programos rūšis</i>	<i>Siunčiamų mokytis valstybės tarnautojų skaičius</i>	<i>Mokymo programos trukmė (akad. val.)</i>	<i>Mokymo įstaiga</i>	<i>Mokymo kaina</i>

2003 metais Valstybės tarnybos departamente buvo patvirtintos 97 valstybės tarnautojų mokymo programos [38]. Reikėtų išskirti 2 mokymo programas, skirtas aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojams ir įstaigų vadovams, būtent, „OLYMP“ ir „Viešasis administravimas globalizacijos kontekste“; 6 įvadinio mokymo programos, skirtas naujai priimtiems valstybės tarnautojams; 20 kompiuterinio raštingumo ir informacinių technologijų programų. Pažymėtina, kad 2003 metais labai išaugo valstybės tarnautojų mokymo apimtys. Savo kvalifikaciją tobulino apie 60 proc. valstybės tarnautojų. Iš 2004 metais patvirtintų 57 valstybės tarnautojų mokymo programų: 7 – įvadinio mokymo, 24 – kompiuterinio raštingumo ir informacinių technologijų, kitos 26 – orientuotos į specialius atskirų valstybės tarnautojų grupių mokymo poreikius, atsiradusius dėl Lietuvos narystės Europos Sąjungoje [39]. Jeigu 2003 metais patvirtintose mokymo programose, kurių daugiausia parengė Lietuvos viešojo administravimo institutas, buvo atsižvelgiama į Lietuvos pasirengimą stojimo į Europos Sąjungą procesui, tai 2004 metais galima pastebėti Strategijos prioritetinių mokymo tikslų įgyvendinimo konkretų taikymą. *Viena iš naujovių – tai valstybės tarnautojų mokymo programos, kuriose privataus sektoriaus įmonių ir organizacijų darbuotojų mokymui naudojama tematika ir metodai kūrybiškai pritaikomi valstybės tarnautojų kvalifikacijai kelti.* Šiomis mokymo programomis stengiamasi priartėti prie privataus sektoriaus veiklos efektyvumo rodiklių. Toks tikslas keliamas Europos Sąjungos šalių valstybės tarnyboms.

Valstybės tarnybos departamento pateiktoje 2003 metų veiklos ataskaitoje matyti, kad 55 proc. savivaldybių valstybės tarnautojų dalyvavo mokymuose, susijusiuose su Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijoje nustatytais mokymo prioritetais. 45 proc. tarnautojų mokėsi ne pagal šiuos prioritetus [38]. Beveik 3 kartus išaugo poreikis mokytis valstybės tarnautojus priimtus pirmą kartą į valstybės tarnybą konkurso būdu. Beveik 2 kartus

išaugo kompiuterinio raštingumo (ECDL) įgūdžių poreikis. Ministerijų valstybės tarnautojai daugiau rinkosi mokymus, skirtus bendriems viešojo administravimo klausimams bei einamųjų reikalų aktualijoms. Reikia atkreipti dėmesį, kad daugelio valstybės ir savivaldybių institucijų valstybės tarnautojų mokymas finansiškai buvo remiamas pagal vykdomus PHARE projektus bei įvairias tarptautines sutartis. Todėl daugumos įstaigų lėšų dydis valstybės tarnautojų mokymui finansuoti gerokai sumažėjo, kadangi valstybės institucijos pasinaudojo Europos Sąjungos parama, suteikta Lietuvai rengiantis stoti į Europos Sąjungą.

Valstybės tarnybos departamento pateiktoje 2004 metų veiklos ataskaitoje matyti, kad 2004 m. daugiausia lėšų buvo planuojama skirti kalbų mokymui – apie 27 proc. Daugiausia lėšų užsienio kalbų mokymui skyrė Sveikatos apsaugos (57 proc.), Užsienio reikalų (55 proc.) ir Susisiekimo (45 proc.) ministerijos; mažiausia – Ūkio (11 proc.) ir Krašto apsaugos (15 proc.) ministerijos. Įvadiniam mokymui, mokymams, susijusiems su Lietuvos naryste Europos Sąjungoje ir viešuoju administravimu, ministerijose buvo numatyta skirti 42 proc. lėšų; vadybos žinioms įgyti ir tobulinti – 14 proc.; specialybės žinioms tobulinti – 4 proc. mokymams skirtų lėšų [39]. Išaugo ir vienam tarnautojui mokytis skirtos išlaidos: jeigu 2003 metais ministerijose jos sudarė 197 Lt, tai 2004 metais – 266 Lt [39]. Taigi, galima teigti, kad 2004 metais vidutiniai valstybės tarnautojų mokymo rodikliai išaugo ir jau atitiko valstybės tarnautojų mokymo finansavimo iš biudžeto lėšų nuostatas – skirti ne mažiau kaip 1 proc. valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui skirtų asignavimų.

Tačiau, nepaisant išaugusių valstybės tarnautojų mokymo rodiklių, būtina atkreipti dėmesį į aktualiausias problemas. Viena pagrindinių problemų ta, kad *valstybės tarnautojų mokymo finansavimas vis dar išliko nepakankamas*. Tik 8 ministerijos, 16 savivaldybių administracijų ir 4 apskričių viršininkų administracijos valstybės tarnautojų mokymui skyrė 1 proc. ir daugiau lėšų [38]. 2003 m. pabaigoje Valstybės tarnybos departamentas atliko valstybės tarnautojų mokymo poreikio tyrimą. Valstybės tarnautojų mokymo finansavimo analizė parodė, kad apskričių viršininkų administracijų ir savivaldybių administracijų valstybės tarnautojų mokymo finansavimas buvo mažesnis nei įstatymais nustatytos finansavimo apimtys.

4 lentelė. *Valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos, procentais nuo darbo užmokesčio fondo (DUF)*

Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų grupės	2003 m. (procentai nuo DUF)	2004 m. (procentai nuo DUF)
<i>Savivaldybių administracijos</i>	0,74 %	1,4 %
<i>Apskričių viršininkų administracijos</i>	0,6 %	1 %
<i>Ministerijos</i>	1,1 %	1,7 %

Iš lentelėje pateiktų duomenų galima daryti išvadą, kad ministerijų valstybės tarnautojų mokymo finansavimas atitinka įstatymų nuostatas, tačiau to negalima pasakyti apie savivaldybių ir apskričių viršininkų administracijas. Šios administracijos tik 2004 metais pasiekė Valstybės tarnybos įstatyme numatytas mokymo finansavimo apimtis.

Išryškėjo ir *valstybės tarnautojų mokymo poreikio nustatymo problema*. Šį poreikį nustato valstybės ir savivaldybių įstaigos ir institucijos, atlikdamos kasmetinį valstybės tarnautojų vertinimą. Jos numato savo valstybės tarnautojų prioritetines mokymo grupes pagal Strategijoje numatytus prioritetus ir sudaro valstybės tarnautojų mokymo metinius planus, kuriuos pateikia Valstybės tarnybos departamentui. Tačiau reikia pastebėti, kad valstybės tarnautojų mokymo planai dar nėra sudėtinė įstaigų valstybės tarnautojų kasmetinio vertinimo, jų mokymo poreikio nustatymo ir vieningo mokymosi proceso dalis. Dauguma įstaigų metinius mokymo planus pateikia daug vėliau, nei nustatyta teisės aktuose (iki gegužės 1 d.). Įstaigų vadovai tarnautojų mokymo poreikius turėtų nustatyti po kasmetinio jų vertinimo, tuomet neiškiltų problemų laiku pateikti šiuos mokymo planus. Tiek valstybės tarnautojų mokymo organizavimas, tiek pats mokymo procesas yra neatsiejamas nuo kasmetinio valstybės tarnautojų darbo veiklos vertinimo proceso, kuris daro tiesioginį poveikį valstybės tarnautojų mokymo planuose pateikiamoms mokymo apimtims.

Siekiant išsiaiškinti valstybės tarnautojų poreikius kvalifikacijai kelti, 2002 metais Vidaus reikalų ministerija atliko apklausas ministerijose, apskričių viršininkų administracijose ir savivaldybėse. Buvo apklausta 11 ministerijų, 9 apskričių viršininkų administracijos ir 48 savivaldybės.

5 lentelė. *Bendri mokymosi poreikiai procentais*

<i>Vadyba</i>	78,5 proc.
<i>Ekonomika</i>	72,3 proc.
<i>Teisė</i>	66,2 proc.
<i>Administravimo gebėjimai</i>	63,1 proc.
<i>Viešasis administravimas</i>	58,5 proc.
<i>ES mokymai</i>	53,8 proc.
<i>Specialiosios mokymo programos</i>	53,8 proc.
<i>Užsienio kalbos</i>	16,9 proc.
<i>Kompiuterinis raštingumas</i>	30,8 proc.

Atlikus apklausą paaiškėjo, kad visuose trijuose lygmenyse yra didelis mokymosi poreikis vadybos, ekonomikos, teisės, administracinių gebėjimų bei viešojo administravimo srityse. Analizuojant ministerijų valstybės tarnautojų mokymo poreikius, paaiškėjo, kad trečdalis ministerijų valstybės tarnautojų daugiau dėmesio skiria bendriems viešojo administravimo klausimams bei mokymams, susijusiems su einamųjų reikalų aktualijomis. Savivaldybėse tarnautojai pageidauja mokytis vadybos bei ekonomikos, gilinti teisės žinias, tobulinti administracinius gebėjimus, tačiau neturi didelio poreikio mokytis užsienio kalbų bei kompiuterinio raštingumo. Palyginti nedidelis ir ES mokymų poreikis. Tai rodo, kad *savivaldybėse dar nepakankamai jaučiama reali integracijos į Europos Sąjungą, tarptautinių ryšių ir informacinės visuomenės kūrimo procesų įtaka.*

Pažymėtina, kad ne visos įstaigos skiria pakankamai dėmesio mokymo *planų parengimui ir apiforminimui*. Mokymo planus valstybinės institucijos turi pateikti Valstybės tarnybos departamentui kasmet iki gegužės 1 d. Tačiau iki nurodyto termino 2003 m. valstybės tarnautojų mokymo planų nepateikė net 35, o 2004 m. – 10 savivaldybių administracijų [45].

Pateiktuose mokymo planuose pastebimi kai kurie trūkumai:

- 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 prioritetiniai mokymai, kurie būtini valstybės tarnautojams pagal jų vykdomas funkcijas.

Tobulinti ir valstybės tarnautojų mokymą reglamentuojantys teisės aktai, nustatantys institucijoms pareigą pateikti detalesnius duomenis apie valstybės tarnautojus, dalyvaujančius valstybės tarnautojų mokymuose, ir ataskaitas apie mokymo planų vykdymą. Tokiose ataskaitose paprastai pateikiama apibendrinta informacija apie įvykusius mokymus. Jose trūksta mokymo efektyvumo įvertinimo, darbo laiko sąnaudų bei mokymams panaudotų tiesioginių išteklių vertinimo analizės. Todėl ataskaitos turi būti išsamios, kad būtų galima įvertinti valstybės tarnautojų mokymo realią situaciją.

Valstybės įstaigos galėtų teikti daugiau pasiūlymų mokymo įstaigoms tiek dėl mokymo programų, tiek dėl pačių mokymų organizavimo. Valstybės tarnybos departamento specialistai turėtų aktyviau dalyvauti vertinant kvalifikacijos tobulinimo įstaigų parengtas mokymo programas, kadangi dažnai mokymo programų kokybę vertina pačios mokymo paslaugas teikiančios įstaigos. Todėl *būtina sukurti patikimą mokymo kokybės priežiūros mechanizmą*.

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

Išvada: Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijoje numatyti tarnautojų mokymo tikslai buvo sėkmingai vykdomi ir pasiekti gana aukšti valstybės tarnautojų mokymo rodikliai. Lietuvoje jau 2003 metais buvo sukurta valstybės tarnautojų mokymo sistema. Tačiau kartu reikia pažymėti, kad valstybės tarnautojų mokymas dar nėra suvokiamas kaip kuo nors išskirtinė problema. Reikia išskirti nepakankamą valstybės tarnautojų mokymo finansavimą bei teisinį reglamentavimą. Valstybės institucijos dar labai neatsakingai žiūri į mokymo paraiškų pateikimą mokymo centrams bei pateikia bendras ir neišsamias mokymo ataskaitas. Tik labai nedaug įstaigų sudaro personalo mokymo metinius planus, pagrįstus mokymo poreikių analize. Valstybės institucijose dar neveikia valstybės tarnautojų informacinė sistema, kuri padėtų ne tik kaupti duomenis apie mokymo poreikius, bet ir įvertinti mokymo efektyvumą.

3. MOKYMO INSTITUCIJŲ POTENCIALO ANALIZĖ

Valstybės tarnautojų mokymo institucijų potencialą sudaro *akademinės (aukštosios mokyklos)* ir *neakademinės (valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo)* mokymo institucijos. Pagrindinė jų paskirtis – paruošti kvalifikuotus valstybės tarnautojus, sugebančius efektyviai dirbti visuomenės labai bei prisitaikyti prie vykstančių demokratinių permainų politinėje, ekonominėje ir socialinėje srityse. Šie pokyčiai susiję su egzistavusios nomenklatūrinės valstybės tarnybos sparčiu irimu bei panaikinimu ir naujų žmonių atėjimu į valstybines institucijas. Todėl labai svarbu, kad valstybės tarnautojai, turintys bazinį viešojo administravimo krypties profesinį pasirengimą, turėtų galimybę mokytis ir įgyti naują arba patobulinti turimą kvalifikaciją.

Lietuvai atkūrus nepriklausomybę ir pradėjus valstybės valdymo reformą mokslo ir švietimo institucijoms iškilo būtinybė papildyti savo veiklos turinį. Pirmiausia universitetuose buvo sukurtos viešojo administravimo bakalauro, o vėliau ir magistro programos. Pirmasis 1994 metais viešojo administravimo magistrantūrą atidarė Kauno technologijos universitetas. Viešojo administravimo specialistus rengia ir Mykolo Romerio universitetas, Vytauto Didžiojo universiteto Tarptautinės teisės ir politikos mokslų institutas, Vilniaus universiteto Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas. Pagrindinis aukštųjų mokyklų tikslas – parengti specialistus, gebančius dirbti visuose valstybės valdymo lygiuose.

Aukštosios mokyklos suteikia bazinį aukštąjį išsilavinimą, be kurio neįmanomas priėmimas į valstybės tarnybos karjeros pareigybes. Kalbant apie viešojo administravimo specialistų rengimą, reikia atsižvelgti į tai, kokiai perspektyvai jie rengiami: ar veiklai viešojo administravimo srityje artimiausioje ateityje, suteikiant būtinas siauros srities žinias ir įgūdžius, ar veiklai viešojo administravimo srityje ilgesniam laikui, suteikiant bendresnių ir gilesnių žinių bei įgūdžių ir papildant anksčiau įgytą išsilavinimą, ar ilgalaikiai profesinei veiklai viešojo administravimo srityje, rengiant viešojo administravimo karjeros specialistus pagal aukštųjų mokyklų studijų programas. Reikia pastebėti, kad Lietuvoje viešojo administravimo specialistai rengiami atsižvelgiant tiek į trumpalaikius, tiek į ilgalaikius tikslus. Visos aukštosios mokyklos, suteikdamos aukštąjį išsilavinimą ir rengdamos jų profilį atitinkančius specialistus, sudaro jų absolventams galimybes vėliau dalyvauti ir viešojo administravimo veikloje. V.Domarkas pažymi, kad panaudoti aukštųjų mokyklų potencialą viešojo administravimo specialistams rengti ypač svarbu dėl viešojo administravimo interdisciplinarinės prigimties [19, p.102]. Jau vien dėl

viešojo administravimo esmės apibrėžimo tenka akcentuoti keturis pagrindinius bruožus: politinę prigimtį, teisinę pagrindą, vadybinį charakterį ir daugiaprofilinę profesinę veiklą. Todėl negalima išskirti nei politologų, nei teisininkų. Viešasis administravimas siejamas su plačia akademinės veiklos sritimi: apima politinius, teisinius, socialinius, kultūrinius ir kt. reikalus. Prie pagrindinių viešojo administravimo dalykų priskiriama organizacijų teorija, personalo vadyba, visuomenės finansai ir biudžetas, politikos analizė, programų vertinimas, administravimo etika ir kt. *Lietuvoje būtina keisti nusistovėjusį neigiamą požiūrį į biurokratus ir formuoti profesionalų valdininkų korpusą, atsižvelgiant į pasaulines viešojo administravimo specialistų rengimo tendencijas.*

Kuriant viešojo administravimo mokymo programas buvo remiamasi JAV ir Europos Sąjungos valstybėse taikomomis mokymo programomis. Tačiau užsienio valstybių mokymo programų taikymas Lietuvoje yra problematiškas. Pasak A.Veličkos ir A.Minkevičiaus, *Lietuvoje valstybės valdymo sistema dar nėra nusistovėjusi, nėra surastas ir realizuotas optimalus valdžios decentralizavimo variantas, o nemažos dalies viešojo sektoriaus institucijų veikla dažniau yra savitikslių negu orientuota į visuomenės poreikių tenkinimą* [42, p. 95]. Todėl sunku yra numatyti būsimų specialistų kiekybinį poreikį. Užsienio universitetų viešojo administravimo mokymo programos formuojamos atsižvelgiant į kiekvienos valstybės valdymo, edukologinius, valstybės tarnybos reprodukcinius ypatumus. Todėl Lietuvai perimti skirtingų valstybių specifinį patyrimą nėra taip paprasta. Lietuvos aukštosios mokyklos mokymo programas rengia atsižvelgdamos ne tik į užsienio, bet ir į Lietuvos patyrimą. Magistrinių studijų programos yra panašios visuose universitetuose, o dėstomų dalykų ir turinio skirtumai yra nulemti kiekvieno universiteto politikos bei bendrųjų ir specialiųjų žinių poreikių.

Kitą valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos dalyvių grupę sudaro *valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos*. 1995 metais priimtas Valdininkų įstatymas visiškai nereglementavo mokymo paslaugas teikiančių įstaigų statuso. Todėl mokymo paslaugas teikė įvairios mokymo įstaigos. 1999 metais priimtame Valstybės tarnybos įstatyme kai kurių mokymo paslaugų teikimas perduotas Lietuvos viešojo administravimo institutui. Tačiau institutas negalėjo patenkinti visų Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo poreikių. 2002 metais priimtoje Valstybės tarnautojų mokymo 2002 – 2006 metų strategijoje nustatytas valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų statusas. Juo remiantis valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigomis gali tapti visos mokymo paslaugas teikiančios įstaigos, jei jos atitinka teisės aktais nustatytus reikalavimus. Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijoje numatyta, kad institucijos, dalyvaujančios mokant valstybės tarnautojus turi garantuoti

socialinių, ekonominių ir kultūrinių pokyčių lemiamą mokymo programų įvairovę, gerą jų kokybę ir teikiamų paslaugų prieinamumą valstybės tarnautojams. Taigi, *valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigoms* suteikta teisė teikti mokymo paslaugas valstybės tarnautojams už jų įstaigų biudžeto lėšas.

Šių specializuotų mokymo centrų steigimas prasidėjo 1992 metais, įsteigus Muitinės mokymo centrą ir Viešąją įstaigą „American English School“. 1993 metais įsteigtas Kauno technologijos universiteto Savivaldos mokymo centras, o 1994 metais – Finansų ministerijos mokymo centras. Vėliau įsteigti Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras, Valstybės ir savivaldybių tarnautojų mokymo centras „Dainava“, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos mokymo centras ir kiti mokymo centrai.

2003 metų pradžioje Lietuvoje jau dirbo šios valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos:

Lietuvos viešojo administravimo institutas,

VSTMC „Dainava“,

Finansų ministerijos mokymo centras,

Muitinės mokymo centras,

KTU Savivaldos mokymo centras,

Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras,

UAB „Ekonomikos mokymo centras“,

Valstybinio socialinio draudimo valdybos mokymo ir tyrimo centras,

Užsienio kalbų mokymo centras.

Jeigu Lietuvos viešojo administravimo institutas daugiau atsakingas už horizontalųjį valstybės tarnautojų mokymo – lavinimo organizavimą (mokymo koordinavimas, tęstinio ir įvadinio mokymo programų rengimas, metodinė parama įvairių lygių valdymo institucijoms), tai valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo centrai organizuoja ir vykdo vertikalųjį mokymą, kai mokymo procesas orientuojamas daugiau į specialių viešojo sektoriaus problemų analizę. Pavyzdžiui, Finansų ministerijos mokymo centras organizuoja ir tobulina valstybės finansinius ekonominius santykius reguliuojančių institucijų valstybės tarnautojų specialųjį mokymą. Prioritetinės šio centro mokymo kryptys orientuotos į finansų sistemos valdymo, mokesčių administravimo, vidaus audito, apskaitos metodų analizę. Muitinės mokymo centras organizuoja ir vykdo muitinės pareigūnų ir tarnautojų įvadinį mokymą ir kvalifikacijos kėlimą. Todėl

pagrindinės mokymų temos: muitinės procedūros, mokesčių administravimas, prekių muitinis įvertinimas, rizikos valdymas ir kt. Socialinio draudimo fondo valdybos mokymo ir tyrimo centro veikla orientuota į socialinio draudimo darbuotojų mokymą, todėl atitinkamai parengtos ir specializuotos mokymo programos. Tą patį galima pasakyti ir apie kitų valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų veiklą bei programas.

Pažymėtina, kad norinčių vykdyti valstybės tarnautojų mokymą įstaigų skaičius nuolat didėja. Valstybės tarnybos departamentui vis daugiau prašymų teikia įstaigos, teikiančios užsienio kalbų mokymo ir kompiuterinio raštingumo pagal Europos standartą mokymo paslaugas. Tai yra vieni iš prioritetinių valstybės tarnautojų mokymo tikslų, numatytų Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijoje. 2003 metais vyko spartus valstybės tarnautojų mokymo sistemos kūrimas. 2003 metais buvo patvirtintos 34 valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos. Pastebimas valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų skaičiaus didėjimas ne tik Vilniuje, bet ir regionuose. 2003 m. Vilniuje tokių įstaigų buvo 32, Kaune – 4, Panevėžyje – 2, po vieną Klaipėdoje, Marijampolėje, Šiauliuose, Druskininkuose. 2004 m. iš viso veikė 57 valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos: 39 – Vilniuje ir 18 – kituose Lietuvos regionuose. Tarp patvirtintų valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų yra ir aukštųjų mokyklų mokymo centrai: Vilniaus universiteto, Lietuvos teisės universiteto, Klaipėdos universiteto, Vilniaus Gedimino technikos, Kauno technologijos bei Šiaulių universitetų mokymo centrai.

Pagal mokymo pajėgumus iš visų valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų galima išskirti dvi lyderes: *Lietuvos viešojo administravimo institutą* ir *Finansų ministerijos mokymo centrą*, kuris turi savo filialus visuose Lietuvos regionuose. Apie Lietuvos viešojo administravimo instituto veiklą jau rašyta 2.2.1 šio darbo skyriuje, todėl norėtusi plačiau apžvelgti *Finansų ministerijos mokymo centro* veiklą. Tai didžiausias specializuotas mokymo centras, dirbantis europinės integracijos sąlygomis. Pagrindinė centro veikla orientuota į kvalifikacijos tobulinimo organizavimą, mokymo programų rengimą ir leidybą, informacinės bazės stiprinimą, tarptautinių ryšių plėtojimą. Finansų ministerijos mokymo centro veikloje reikėtų išskirti mokymo paslaugas, teikiamas finansinius santykius reguliuojantiems specialistams, mokesčių administravimą vykdančių organizacijų vadovų ir specialistų kompleksinį kvalifikacijos tobulinimą bei dėstytojų – specialistų mokymą ir jų kvalifikacijos kėlimą. Finansų ministerijos mokymo centras dalyvauja tarptautinių organizacijų veikloje, konsultuoja užsienio specialistus Lietuvos finansų sistemos darbuotojų mokymo bei kitais klausimais. Centras organizuoja teorinio informacinio, praktinio taikomojo bei inovacinio pobūdžio seminarus, tęstinius (modulinius) ir specializuotus kursus.

Centras siūlo gana plataus spektro kursų ir seminarų tematiką:

Finansų ministerijos darbuotojams:

- valstybinio biudžeto programinio planavimo principai,
- skolų valdymas,
- rizikos valdymas,
- mokesčių kodeksas,
- fiskalinė politika,
- makroekonominė analizė.

Valstybinių mokesčių inspekcijų darbuotojams:

- pareiginis kompleksinis kvalifikacijos tobulinimas,
- tikslinis kvalifikacijos tobulinimas.

Valstybės dokumentų apsaugos tarnybos darbuotojams:

- specialusis mokymas,
- valdymo organizavimo tobulinimas
- darbas su personaliniais kompiuteriais,
- užsienio kalbų bei kalbos kultūros ir specialybės kalbos mokymas

Kitų ministerijų vadovams ir tarnautojams – tikslinis kvalifikacijos tobulinimas ir pareiginis kompleksinis mokymas. Finansų ministerijos mokymo centras parengė ir naują mokymo programą – visų Finansų ministerijos ir jos reguliavimo srities organizacijų specialistų kryptingas rengimas Lietuvos narystei Europos Sąjungoje, juos kompleksiškai mokant Europos teisės, ekonomikos, viešųjų finansų kitų disciplinų.

Pažymėtina, kad 2002 metų pirmą pusmetį Lietuvos viešojo administravimo institutas ir Finansų ministerijos mokymo centras suteikė *62 proc.* visų mokymo paslaugų, o jų organizuočiuose mokymuose dalyvavo *71 proc.* visų mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų. 2003 metais Lietuvos viešojo administravimo institutas ir Finansų ministerijos mokymo centras ir toliau išliko mokymo paslaugų teikimo lyderiais: suteikė *54 proc.* mokymo paslaugų, o jų vykdyčiuose mokymuose dalyvavo *61 proc.* valstybės tarnautojų [36].

Apibendrinant reikėtų išskirti šias teigiamas valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų veiklos tendencijas:

- *stengiamasi įgyvendinti Europos Sąjungos šalių valstybės tarnyboms keliamą tikslą – kiek įmanoma priartėti prie privataus sektoriaus veiklos veiksmingumo rodiklių. Tai atsispindi valstybės tarnautojų mokymo programose, kuriose privataus sektoriaus darbuotojų mokymo tematika pritaikoma valstybės tarnautojų mokymui;*
- *vis daugiau parengiama 8 valandų mokymo programų. To reikalauja valstybės įstaigos, kadangi mokymo programos, kurios neviršija 8 akademių valandų, netvirtinamos.*

Tačiau, nepaisant sėkmingos kvalifikacijos kėlimo įstaigų veiklos, būtina atkreipti dėmesį į tai, kaip sistemiskai jos funkcionuoja ir koks jų ryšys su mokslo ir studijų įstaigomis. Jeigu aukštojoje mokykloje prioritetai skiriami profesiniam mokymui ir asmenybės ugdymui, tai specializuotoje kvalifikacijos kėlimo įstaigoje turėtų būti visiškai kitas požiūris į kvalifikacijos ugdymo proceso turinį. B.Melniko nuomone, pirmiausia būtina sudaryti *valstybės tarnautojo problemų diagnostiką* [31, p.100]. Mokymo ir studijų planai turi būti sudaromi tik po to, kai yra nustatomos realios problemos ir visas kvalifikacijos kėlimo procesas turi būti orientuotas į tų problemų sprendimą. Turi būti sudaroma tų problemų raiškos ar jų pagrindu kylančių bei atsirandančių socialinių, ekonominių, politinių, technologinių ir kitokių pasekmių prognozė. Visa tai turi daryti įstaiga, kuri imasi atsakomybės kelti kvalifikaciją. *Mokymo programos turi būti formuojamos adekvačiai problemų bei jų pasekmių prognozavimo rezultatams. Tai reiškia, kad mokymo planai turi būti formuojami tik po to, kai yra nustatomos realios problemos ir visas mokymo procesas turi būti nukreiptas į realių problemų sprendimą, išryškinant problemų hierarchiją.*

Valstybės tarnybos departamento direktoriaus įsakymais patvirtinta *14 įvadinio valstybės tarnautojų mokymo programų. Tačiau šios programos nėra unifikuotos, jos skiriasi savo apimtimi ir trukme.* Todėl valstybės tarnautojai, išklause vieną ar kitą įvadinio mokymo programą, įgyja nevienodą kiekį žinių. Siekiant šią problemą išspręsti, būtų tikslinga valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigoms kartu su Valstybės tarnybos departamentu parengti vieningą *įvadinio mokymo programą, kuri būtų naudojama naujai priimtų į valstybės tarnybą tarnautojų mokymui.*

Būtina sukurti *kvalifikacijos tobulinimo įstaigų mokymo programų kokybės vertinimo sistemą.* Pagal programų klausytojų vertinimų analizę valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų mokymo programos apie 90 procentų atitinka jų poreikius. Tačiau būtina atsižvelgti į

neigiamas ir kritines pastabas tobulinant mokymo programas. Todėl svarbu sukurti kriterijus, pagal kuriuos būtų galima vertinti kvalifikacijos kėlimo centrų programas bei pačių centrų efektyvumą

Taip pat reiktų atkreipti dėmesį ir į valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigose dirbančius *pedagogus*. Nors daugelis mokymo centruose dėstančių lektorių yra praktinę patirtį turintys kurioje nors viešojo administravimo srityje žmonės, tačiau *dauguma jų neturi viešojo administravimo bazinio išsilavinimo*. Jie yra daugiau siauresnės srities specialistai. Tai parodė Kauno technologijos universiteto Viešojo administravimo katedros darbuotojų mokymo centruose atlikta apklausa. Todėl V.Domarko nuomone, būtina plačiau panaudoti aukštųjų mokyklų potencialą viešojo administravimo specialistams rengti [19, p.102]. Iki šiol nenustatytas kvalifikacijos tobulinimo ir aukštojo mokslo bakalauro bei magistrantūros studijų programų santykis.

Sudarant besimokančiųjų grupes, svarbu atsižvelgti ir į jų amžių. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad vyresnio amžiaus klausytojai pateiktą medžiagą įsisavina sunkiau, tuo tarpu jaunesni – lengviau ir greičiau.

Lyginant aukštųjų mokyklų ir kvalifikacijos tobulinimo įstaigų teikiamas žinias, galima pastebėti, kad *dažnai tų pačių žinių teikimas vyksta tiek akademinėse, tiek neakademinėse įstaigose*. Pagrindinis skirtumas tas, kad aukštosiose mokyklose profesinės žinios įgyjamos sistemingai ir nustatytos apimties, veikia žinių tikrinimo sistema ir suteikiamas profesinės kvalifikacijos laipsnis, o kvalifikacijos tobulinimo įstaigose valstybės tarnautojai žinias įgyja epizodiškai ir jiems nesuteikiamas profesinės kvalifikacijos laipsnis. Todėl universitetinis mokslas laikytinas prioritetiniu.

Išvada: valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema Lietuvoje pakankamai išplėtotą. Vis daugiau viešojo administravimo specialistų parengia *Lietuvos aukštosios mokyklos*. Svarbus vaidmuo, mokant valstybės tarnautojus, tenka ir *valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigoms*. Daugiausia kvalifikacijos tobulinimo įstaigų veikia Vilniuje, tačiau 2003-2004 metais pastebima ir regioninė valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų plėtra. Tai ypač aktualu savivaldybėms ir apskrityms. Valstybės įstaigų vadovams atsiranda galimybė rinktis valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigas pagal savo įstaigos tarnautojų mokymo specifiką, finansines galimybes ir, netgi, geografinius interesus.

4. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO PROBLEMŲ ANALIZĖ

Valstybės tarnautojų mokymo sistema grindžiama sistemiškumo bei nenutrūkstamo mokymo principais. O tai reiškia, kad valstybės tarnautojų mokymas turi apimti visas valstybės ir savivaldybių institucijas bei įstaigas ir turi būti orientuotas į nuolatinį administracinių gebėjimų sprendžiant valstybės valdymo uždavinius stiprinimą. Mokymo efektyvumą turi užtikrinti valstybės tarnautojų mokymui skiriami finansiniai ištekliai. Labai svarbi ir mokymo programų kokybė, kurią užtikrina institucijos, dalyvaujančios mokant tarnautojus. Jos turi garantuoti mokymo programų įvairovę bei jų prieinamumą valstybės tarnautojams. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos rengia programas, kurios atitinka tarnautojų ir laikmečio poreikius. Todėl apibendrinant galima teigti, kad *valstybės tarnautojų mokymo sistema skirta:*

- *suformuoti ir plėtoti tarnautojų gebėjimus profesionaliai eiti pareigas;*
- *užtikrinti, kad valstybės tarnautojai kvalifikacijos kėlimo įstaigose įgytų žinių ir įgūdžių, kurie privalomi konkrečioms pareigybėms ir reikalingi siekiant aukštesnių pareigų;*
- *nuolat atnaujinti mokomąjį turinį, užtikrinant, kad jis atitiktų kintančius valstybės tarnybos poreikius;*
- *užtikrinti kryptingą ir nepertraukiamą valstybės tarnautojų mokymą.*

B.Česnulevičienė ir J.Lakis išskiria Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemai būdingus požymius [18, p.86]:

- funkcionuoja valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tinklas, kurį sudaro Lietuvos viešojo administravimo institutas ir specializuoti žinybiniai mokymo centrai;
- parengtos ir įgyvendinamos tikslinės valstybės tarnautojų mokymo programos;
- pareigybių aprašymuose nustatyti kvalifikaciniai reikalavimai įvairių lygių tarnautojams;
- kiekvienam valstybės tarnautojui periodiškai būtina atnaujinti ir įtvirtinti profesines žinias;
- atsiranda naujos mokymo formos, nustatomi prioritetiniai mokymo tikslai, prioritetinės mokymo grupės;
- įvairesnė tampa šiuolaikinio mokymo metodika.

Sėkmingam valstybės tarnautojų mokymo įgyvendinimui įtakos turi ir šie faktoriai:

- reikalingas individualus mokymas ar skirtas tam tikrai darbuotojų grupei (skyriui, visai organizacijai, kelioms organizacijoms);
- besimokančiųjų skaičius (1, 2-4, 5-15, 16-30 ir pan.);
- mokymo trukmė – trumpi užsiėmimai, vienos dienos seminarai, ilgalaikės programos;
- dažnumas – vienkartinis mokymas, kasmetinis, kelis kartus per metus, dažnai vykstantis mokymas;
- kaina – žema, vidutinė, aukšta;
- dėstytojai – savarankiškas mokymasis, moko kolegos, etatiniai dėstytojai ar „išoriniai“ konsultantai.

Nepaisant pasiektos pažangos mokant valstybės tarnautojus, visas su valstybės tarnautojų mokymu ir kvalifikacijos kėlimu susijusias problemas galima suskirstyti į valstybinio ir institucinio lygmens mokymo problemas.

Valstybinio lygmens problemos

Nepakankamas valstybės tarnautojų mokymo finansavimas. Reikia pastebėti, kad valstybės tarnautojų mokymo finansavimo problema aktuali nuo valstybės tarnautojų mokymo sistemos kūrimo pradžios. Valstybės tarnybos įstatymo 37 straipsnyje nustatyta, kad valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Tam įstaigų išlaidų sąmatose turi būti numatomos lėšos, kurios turi sudaryti **nuo 1 iki 5 procentų tarnautojo darbo užmokesčiui skiriamų lėšų**. Tačiau lėšos valstybės tarnautojų mokymui nenumatytos Biudžeto sandaros įstatyme, o Valstybės ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių įstatyme išlaidos kvalifikacijai tobulinti nurodytos atskira eilute. Todėl lėšas tarnautojų mokymui kiekviena institucija numato pagal savo finansines galimybes.

Per mažą valstybės tarnautojų mokymo finansavimą rodo šie duomenys: **ministerijų lygmens** valstybės tarnautojų kvalifikacijai tobulinti skiriama vidutiniškai **1,5 proc.**, **savivaldybėse – apie 3 proc.**, o **apskrityse – tik 0,5 proc.** valstybės tarnautojų darbo užmokesčio. Labai skiriasi ir investicijų į mokymą skirtumai tų pačių institucijų sistemoje. Jeigu 2001 m. Palangos miesto savivaldybė tarnautojams mokyti skyrė 0,2 proc. (36 Lt vienam tarnautojui), tai Utenos ir Šilalės rajonų savivaldybės – apie 9 proc. (atitinkamai 1539 Lt ir 1945 Lt vienam tarnautojui) [18, p.89].

Apskričių viršininkų ir savivaldybių administracijoms tik 2004 metais pavyko pasiekti Valstybės tarnybos įstatyme numatytas mokymo finansavimo apimtis.

6 lentelė. 2004 metų mokymo planų duomenų palyginimas

Įstaiga	Lėšos mokymui (Lt)	Darbuotojų skaičiaus limitas	Lėšos, skirtos vieno darbuotojo mokymui	Lėšos visų darbuotojų metiniam atlyginimui	Proc. lėšų, skirtų mokymui nuo metinio atlyginimo
<i>Aplinkos ministerija</i>	77000	231	333,33 Lt	6602220	1,66
<i>Finansų ministerija</i>	227056	334	679,81 Lt	10958580	2,07
<i>Krašto apsaugos ministerija</i>	31316	239	131,03 Lt	7779240	0,40
<i>Kultūros ministerija</i>	26000	85	305,88 Lt	2221380	1,17
<i>Sveikatos apsaugos ministerija</i>	30580	99	308,89 Lt	3389640	0,90
<i>Užsienio reikalų ministerija</i>	150000	872	172,02 Lt	235336680	0,64
<i>Vidaus reikalų ministerija</i>	30000	281	106,76 Lt	6970680	0,43
<i>Žemės ūkio ministerija</i>	131750	261	504,79 Lt	6870480	1,92

Iš lentelėje pateiktų duomenų galima daryti išvadą, kad mokymui skirtų lėšų procentas palyginus su darbo užmokesčiu neviršija **2**, išskyrus Finansų ministeriją.

Palyginimui galima pateikti Kauno apskrities bei savivaldybės valstybės tarnautojų mokymui skiriamas lėšas. Kauno miesto savivaldybės administracija tarnautojų mokymui skyrė **1,11** proc. O štai Kauno apskrities viršininko administracija **0,44** proc., Kauno rajono savivaldybės administracija – **0,14** proc., o Jonavos rajono savivaldybės administracija – **0,10** proc. Tai per mažas procentas lėšų, skiriamų valstybės tarnautojų mokymui.

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

Nepakankamas personalo tarnybų potencialas mokymo uždaviniams įgyvendinti.

Žmogiškųjų išteklių sistemos vadyba susijusi su žmogaus įvertinimu prieš jį priimant į darbą, jam dirbant institucijoje ir atleidžiant jį iš darbo. Šią užduotį deramai turi atlikti aukštos kvalifikacijos žmogiškųjų išteklių sistemos vadybos specialistai. Nuo jų kvalifikacijos priklauso institucijos personalo kokybė. Personalo vadyba reikalauja specialiai šiam darbui parengtų darbuotojų, kurie atliktų ne tik darbuotojų priėmimo ir atleidimo, bet ir valstybės tarnautojų atrankos, mokymo ir įvertinimo kriterijų parinkimo funkcijas. A.Raipa atkreipia dėmesį į tai, kad *žmonių išteklių vadybininkai privalo turėti aukštą teorinį pasirengimą ir praktinius sugebėjimus, kad galėtų įvertinti vienu ar kitu pretendentu tinkamumą tarnybai viešosiose institucijose* [34, p. 294].

Atlikta Lietuvos valstybės tarnybos personalo skyrių veiklos analizė parodė, kad įstaigų vadovai nepakankamai vertina darbą su personalu. Personalo padaliniai paprastai atlieka tik tarnautojų atrankos, konkursų organizavimo, priėmimo į valstybės tarnybą ir atleidimo funkcijas. Tačiau nevykdo tarnautojų mokymo poreikių analizės, mokymo organizavimo bei karjeros planavimo funkcijų. Valstybės institucijose egzistuoja skirtinga praktika ir požiūris į personalo valdymo funkcijas. Jeigu ministerijose, Vyriausybės įstaigose ir įstaigose prie ministerijų yra personalo skyriai ir, netgi, departamentai, tai daugumoje savivaldybių ir apskričių viršininkų administracijose personalo skyrių visiškai nėra, o personalo valdymo funkcijas atlieka kanceliarijos, bendrieji, teisės skyriai. R.Aleksienė pastebi, kad daugelio įstaigų personalo skyriai pareigybių sąrašuose įrašyti sąrašo gale, taip tarsi parodant jų „svarbą“ [15, p.10]. Nors personalo skyriaus specialistai turėtų būti pagrindiniai įstaigos vadovo pagalbininkai valdant personalą ir siekiant gerų rezultatų.

Reikia pastebėti, kad kai kuriose savivaldybėse personalo valdymo funkcijas atlieka vienas tarnautojas ir jis praktiškai nepajėgus atlikti visų funkcijų. Kartais vienas specialistas aptarnauja nuo 200 iki 350 darbuotojų. Tuo tarpu norint, kad jis gerai atliktų personalo valdymo funkcijas, turėtų aptarnauti 70-80 tarnautojų.

Personalo valdymo specialistai turi studijuoti ir teisės aktus, susijusius su jų veikla, bendrauti su įstaigos vadovais personalo parinkimo, karjeros planavimo, darbo organizavimo, su personalu susijusių teisės aktų rengimo bei kitais klausimais. Personalo valdymo specialistas turi palaikyti ryšius ir su kvalifikacijos tobulinimo įstaigomis darbuotojų mokymo klausimais. Tačiau nemažai įstaigų neatlieka nė pusės personalo valdymo funkcijų. Pagrindinė priežastis ta, kad personalo skyrių darbuotojų nepakanka visoms personalo valdymo funkcijoms atlikti. Todėl viešojo administravimo institucijos negali tinkamai administruoti valstybės tarnautojų mokymo.

Valstybės institucijos turi *reformuoti personalo valdymo sistemą, modernizuojant personalo tarnybų darbą*. Personalo tarnybose turėtų dirbti daugiau personalo vadybos bei administravimo specialistai, turintys darbo patirties bei vadybinį išsilavinimą. Personalo specialistai turi atlikti ne tik valstybės tarnautojų priėmimo bei atleidimo iš darbo funkcijas, bet ir rūpintis valstybės tarnautojų atranka, mokymo bei įvertinimo kriterijais.

Mokymas pagrįstas dažniausiai asmenine valstybės tarnautojų motyvacija, kuri ne visada sutampa su institucijos interesais. *Motyvaciją paprastai sudaro atlygis už nuolat gerinamą profesinę kompetenciją, karjeros galimybės bei moralinės nuostatos, susijusios su inovacija bei atsinaujinimu*. Valstybės tarnautoją užsiimti inovacine veikla labiau skatina veiklos rezultatų motyvacija. Darbuotojas bus suinteresuotas mokymu, jeigu, gerindamas savo profesinę kompetenciją, jis matys perspektyvą pakilti karjeros laiptais arba gauti didesnę atlyginimą. Darbuotoją mokyti skatina ir didėjantys technologiniai ir organizaciniai reikalavimai. Valstybės tarnybos įstatymas valstybės tarnautojų mokymą traktuoja kaip jų pareigą ir teisę. Tačiau *valstybė pirmiausiai įsipareigoja 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 lėšomis. Žinių, kurias darbuotojas gali pritaikyti platesniame kontekste (pvz., pas kitą darbdavį), jis turi siekti pats. Darbdavys baiminasi, kad pavaldinys, pasiekęs aukštesnį išsimokslinimo laipsnį (magistrantūros studijos), gali pereiti pas kitą darbdavį.

Kartais yra manoma, kad ekonomiškai neracionalu investuoti į valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimą, nes efektyviau būtų investuoti į ką tik baigusius bakalaurus ar magistrus – suteikti jiems valstybės tarnyboje būtinų specialių žinių. Tačiau tai būtų klaidinga nuomonė, kadangi reikia laiko, kol jaunas specialistas perpranta įvairias struktūras, taisykles bei procedūras. Be to, viešojo administravimo institucijose tenka spręsti ir visiškai naujų reikalų, o tam reikalingi specialūs valstybės tarnautojų mokymai.

Menkas valstybės tarnautojų prestižas. Piliečiai iš valstybės tarnautojų labiausiai tikisi jautrumo, lankstumo, teisingumo, atskaitingumo, sąžiningumo bei kompetencijos. Lankstumo tikimasi formuojant ir įgyvendinant politiką; teisingumas suprantamas kaip galimybė išsakyti nusiskundimus ir sulaukti tam tinkamo dėmesio ir supratimo; atskaitingumo reikalaujama tiek pačioje įstaigoje, tiek už jos ribų už nusižengimus; sąžiningumas suprantamas kaip sugebėjimas teisingai pateikti informaciją bei pareiga būti teisingam; kompetencijos prasme valstybės tarnautojai

turi būti profesionalūs atlikdami savo darbą bei sugebėti efektyviai vykdyti jiems pavestas užduotis. Esamos negerovės – korupcija, atsakomybės stoka, neigiamas biurokratinis problemų sprendimo būdas – tai jau visos institucijos problema. Todėl labai svarbu, kad valstybinių įstaigų vadovai skirtų reikiamą dėmesį savo tarnautojų profesionalumui didinti bei įvaizdžiui gerinti. E.Chlivickas siūlo *valstybės tarnautojo įvaizdį gerinti tobulinant teisinę bazę, reglamentuojančią valstybės tarnautojo elgesį ir etiką* [16, p.64]. Numatoma parengti valstybės tarnybos viešųjų ryšių strategijos projektą, kuriame turėtų būti apibrėžti komunikaciniai vidaus ryšiai valstybės tarnyboje ir išorės – su visuomene. Būtina siekti, kad valstybės tarnautojų mokymas taptų valstybės institucijų vidaus administravimo kultūros prioritetine dalimi.

Problemų nustatymas. Mokymas dažnai naudojamas kaip priemonė organizacijos problemoms spręsti. Kai kurias problemas galima nustatyti paprasčiausiais kasdieniniais stebėjimais, kitas – atliekant statistinę analizę ir lyginant organizaciją su kitomis panašiomis organizacijomis. Todėl vertingos informacijos mokymo poreikių analizei gali suteikti veiklos rodikliai.

Problemos gali būti šios:

- didelė darbuotojų kaita, prasta darbinė nuotaika;
- stresas ar sveikatos problemos, nebuvimas darbe dėl ligos;
- klaidos, klaidingi sprendimai, piliečių skundai;
- įvairių skyrių konfliktai;
- ilgai tvarkomi dokumentai, darbus vėluojama atlikti iki nustatyto termino;
- partnerių ir suinteresuotų asmenų skundai.

Problemas būtina nagrinėti ir nustatyti jų priežastis, kad būtų sukurtos atitinkamos atsakomosios priemonės. Todėl *mokymas galėtų būti viena iš problemų sprendimo priemonių.*

Mokymo programų rengimas. Valstybės tarnautojų lavinimo sėkmę didžia dalimi lemia mokymo programos. *Valstybės tarnautojų mokymo programose turi būti įvertinta, kokį patyrimą reikia perteikti valstybės tarnautojams, kad jie galėtų kuo efektyviau mokymo procese gautas žinias taikyti savo tiesioginiame darbe.* Besimokantieji turi suprasti, kad pats mokymas yra būtinas. Dėstytojai gali orientuotis į žymiai didesnę praktinį patyrimą turinčius klausytojus, todėl jie turėtų skatinti besimokančiuosius perimti patirtį vieniems iš kitų, patobulinti darbo komandose įgūdžius.

Mokymo programas mokymo centrai rengia darbo grupėse, vėliau atliekamos jų ekspertizės. Mokymo programos rengiamos, įvertinus kvalifikacijos tobulinimo rūšis, keliamus reikalavimus bei tikslines klausytojų grupes. I.Lazarevičiūtė išskiria šias mokymo programas [26, p.50]:

- *pradinis mokymas* suteikia praktines žinias bei informaciją apie bendrąsias administravimo funkcijas. Šis mokymas gali trukti kelis mėnesius ar net metus. Tai gali būti tiek universitetinės programos besiruošiantiems stoti į valstybės tarnybą, tiek ir trumpesnės programos valstybės tarnautojams-stažuotojams;
- *mokymo, neatsitraukiant nuo darbo, programos* paprastai būna trumpalaikės ir siūlomos įvairių lygių valdininkams. Toks mokymas apima bendruosius administravimo dalykus, vadybą ir valdymą arba specializuotą funkcinį mokymą;
- *su konkrečiu projektu ar užduotimi susijęs mokymas* apima tiek valdymo, tiek ir techninį mokymą, reikalingą konkrečiam specializuotam projektui įgyvendinti ar pritaikyti naujoms technologijoms. Dažnai tai būna trumpalaikės mokymo programos, trunkančios nuo kelių dienų iki kelių mėnesių;
- *savarankiškos lavinimosi programos* priklauso tik nuo asmeninės darbuotojo iniciatyvos, tačiau reikalingas ir organizacijos sutikimas. Dažniausiai tokios programos būna ilgalaikės ir vyksta už organizacijos ribų (pvz., magistrantūros studijos).

A.Raipa ir A.Velička siūlo didesnę dėmesį skirti moksliniams tyrimams. Todėl jų siūlymu būtų tikslinga į *Viešojo administravimo asociacijos sudėtį įtraukti šalies aukštųjų mokyklų atitinkamas katedras* [35, p. 83]. O Viešojo administravimo institutas turėtų sustiprinti savo mokslines pajėgas, plačiau įtraukti į problemų analizę kitų šalies įstaigų specialistus. V.Domarko nuomone, būtina sukurti kriterijus, kuriais remiantis būtų galima vertinti valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo centrų programas [19, p. 103].

Mokymo poreikių nustatymas. Mokymo poreikių analizė reiškia tai, nuo ko reikėtų pradėti planuoti mokymą. Mokymo poreikis reiškia kompetencijos stoką, kurią galima įveikti mokant arba mokantis. Organizacijos mokymo poreikiai nagrinėjami susiejant juos su kompetencija, reikalinga gerai atlikti darbo užduotis. Galima išskirti 3 kompetencijos lygius:

I lygis, kurį naujokas turi pasiekti supažindinimo su darbu laikotarpiu ir padedamas įvadinio mokymo. Šis lygis reikalingas paslaugų kokybei, produktyvumui ir sklandžiam darbui užtikrinti;

2 lygis arba kompetencija, būtina dabartinei praktikai tobulinti ir ji pasiekama taikant naujausias profesines žinias bei nagrinėjant geriausios tarptautinės praktikos pavyzdžius;

3 lygis, kuomet sprendžiant sudėtingas problemas būtinos kelias disciplinas aprėpiančios nagrinėjamos srities žinios.

Kvalifikacijos tobulinimo poreikiai skiriasi priklausomai nuo vykdomų funkcijų bei pareigų. E.Gustas išskiria šias valstybės tarnautojų grupes [20, p.66]:

- *aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojai* (įstaigų vadovai, jų pavaduotojai, departamentų direktoriai), kurie yra tiesiogiai atsakingi už valstybės politikos įgyvendinimo programų rengimą bei jų realizavimą. Jų mokymas turėtų būti orientuotas į sisteminio mąstymo bei naujų vadybinės veiklos standartų įsisavinimą;

- *naujai į valstybės tarnybą priimti tarnautojai*, kuriems svarbu suvokti, kaip funkcionuoja viešojo administravimo sistema, kokios taisyklės ir procedūros, kaip efektyviai taikyti norminius aktus praktikoje;

- *valstybės tarnautojai, atsakingi už personalo valdymą*, kuriems privalu išmanyti žmogiškųjų išteklių valdymo valstybiniame sektoriuje specifiką, pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo bei ugdymo, viešojo administravimo teorijas, gebėti planuoti ir koordinuoti personalo kvalifikacijos tobulinimą;

- *tarnautojai, besiruošiantys dirbti Europos Sąjungos institucijose*, kurie privalo išmanyti Europos Sąjungos teisybę, teisės aktų rengimo bei priėmimo Europos Sąjungos institucijose procedūras.

Atliekant mokymo poreikių analizę, reikia išskirti *pareigybės reikalavimus ir asmeninę kvalifikaciją bei norus*. Mokymo poreikiai gali būti grindžiami pareigybių aprašymais, pareigybių analize bei darbiniais interviu. Informaciją apie mokymosi poreikius turi surinkti ir mokymo centrams pateikti valstybės institucijų personalo skyriai.

Individualios poreikių analizės metu reikėtų atsakyti, ar mokymas padės darbuotojui:

1. Plėsti savo kompetenciją esamose pareigose?

Kokios darbuotojo pareigos?

Kokios žinios bus įgytos?

Kokie sugebėjimai bus patobulinti?

2. Prisitaikyti naujoje darbo vietoje?

Dabartinės darbuotojo pareigos (esama kompetencija)

Kokie naujos darbo vietos reikalavimai?

3. Išspręsti konkrečią problemą, nesklandumus darbe?

Kokia problema?

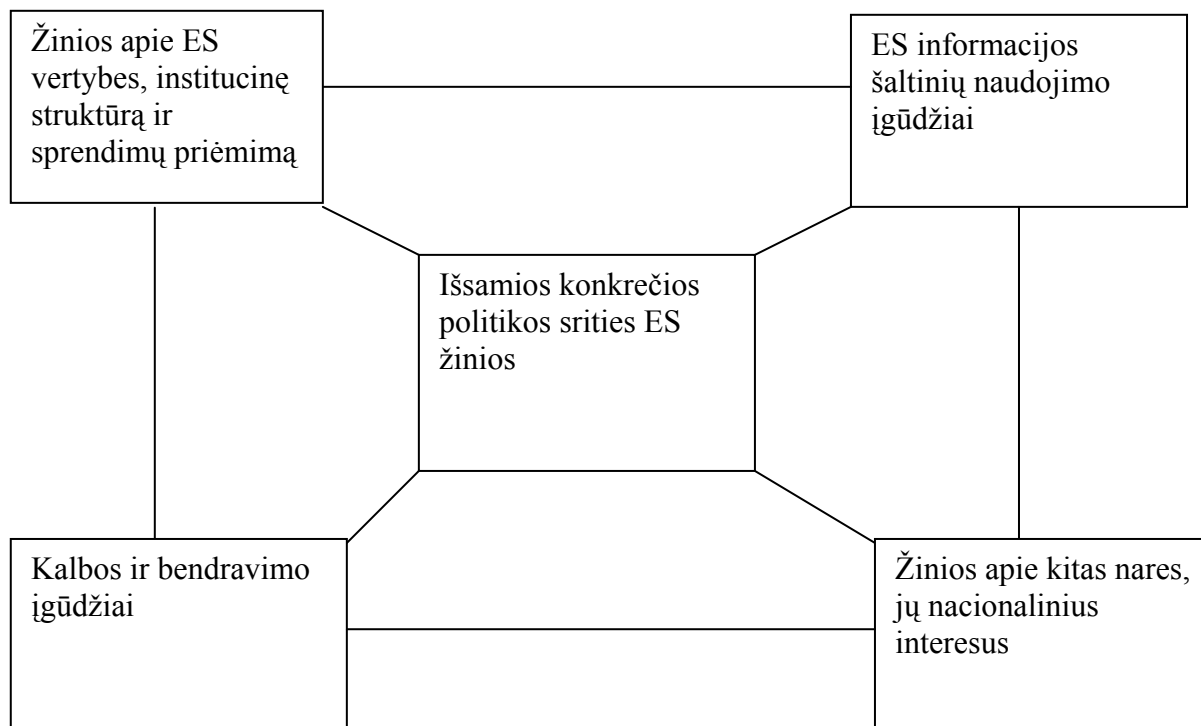
Kokia problemos dalis bus išspręsta mokymu?

4. Siekti karjeros?

5. Praplėsti savo žinias?

Vienas dažniausiai naudojamų mokymo poreikiams nustatyti būdų yra darbiniai interviu, kurių metu vadovas ar personalo skyriaus specialistas kalbasi su darbuotoju apie pareigas ir funkcijas ir taip sužino apie darbuotojo mokymo poreikius. Vadovas gali ir pats nustatyti darbuotojo mokymo poreikius, pirmenybę teikdamas vienai ar kitai žinių bei įgūdžių sričiai. Tačiau vadovo ir darbuotojo nuomonės gali ir išsiskirti. *Atsiradus nuomonių skirtumams, būtinas mokymo poreikio patikslinimas. Todėl vadovas ir pavaldinys turi spręsti, kokiems žinių poreikiams atiduoti pirmenybę.* Nuo to priklausys ir valstybės tarnautojo būsimo mokymo kokybė. Lietuvos viešojo administravimo institutas ir kiti mokymo centrai dalyvauja susitikimuose su valstybės įstaigų personalo skyrių vadovais, kurių metu aptaria valstybės tarnautojų mokymo poreikius. Tokie susitikimai yra būtini, kadangi kitaip Lietuvos viešojo administravimo institutas bei kitos mokymo įstaigos negalės atlikti valstybės tarnautojų mokymo poreikių analizės bei pasiūlyti būtinų mokymo kursų. Kitas būdas valstybės tarnautojų mokymo poreikiams nustatyti yra klausimynai (žr. 3 priedą). Klausimai turi būti suformuluoti taip, kad būtų susiję su konkrečia institucija. Į klausimus gali atsakyti pati institucija, pavyzdžiui, jos personalo vadovas, arba į juos galima atsakyti surengus interviu su Lietuvos viešojo administravimo instituto bei kitų mokymo centrų darbuotojais. Apie mokymo poreikius galima sužinoti ir iš pareigybių aprašymo, kurie yra gana smulkūs. Nors dažnai priimant tarnautoją nustatomi tik minimalūs kvalifikacijos reikalavimai, o to nepakanka mokymo poreikiams nustatyti. Todėl reikalinga išsamesnė darbuotojo kompetencijos analizė. Mokymo poreikis nustatomas palyginus darbuotojo faktinę kompetenciją su reikalinga.

Bendros kompetencijos, būtinos norint sėkmingai dirbti Europos integracijos srityje, analizė.



Šiuos svarbiausius kompetencijos elementus galima sukongretinti ir sudaryti kompetencijos apibūdinimą, skirtą konkrečios ministerijos ar kitos valstybės institucijos valstybės tarnautojams.

Lietuvos viešojo administravimo institutas bei kiti mokymo paslaugas teikiantys centrai rengia mokymo poreikius atitinkančius kursus ir juos reklamuoja. O valstybės tarnautojas sprendžia, ar kursai atitiktų jo mokymo poreikį. Labai svarbu, kad mokymo paslaugų teikėjai pateiktų kiek galima išsamesnės informacijos apie kursus. Todėl mokymo pasiūlymus reikėtų vertinti kritiškai. *Dažnai darbuotojai, rinkdamiesi mokymo programas pagal pateiktus planus, supainioja „poreikį“ ir „paklausą“.* Būtent ši klaida neleidžia efektyviai pasinaudoti mokymo programų teikiama nauda organizacijų stiprinimui ir darbo efektyvinimui. Poreikis yra būtinybė, kurios negalima išvengti, o paklausa – viso labo pageidavimas. Todėl būtina atlikti situacijos analizę, siekiant objektyviai įvertinti, kas būtina, o kas pageidautina. Vadovas turėtų surinkti visus mokymo pasiūlymus ir nuspręsti, kuriuos pasiūlymus galima įgyvendinti, o kurie netinka konkrečiam darbuotojui. Labai svarbu, kad valstybės tarnautojų mokymo poreikių nustatymo

metu tiesioginis vadovas jaustų atsakomybę ir suinteresuotumą už mokymo organizavimo kokybę savo padalinyje.

Valstybės tarnautojams siūlomos įvairios mokymo programos, truncančios nuo kelių dienų iki savaitių. Tačiau *valstybės tarnautojams iškyla problema, kadangi jie sunkiai išleidžiami dalyvauti ilguose mokymuose*. O 2-3 dienų mokymo kursuose sunku patenkinti visus mokymo poreikius. Reikėtų išskirti 2 mokymosi būdus: mokymąsi darbovietėje ir už jos ribų. Mokymasis darbovietėje yra labiausiai paplitęs mokymo metodas. Jis naudingas tuomet, kai su darbu reikia supažindinti naujus darbuotojus. Tačiau tokie mokymai turi ir neigiamų pusių. Dažnai tokių mokymų metu vyksta nuolatinis judėjimas: vieni įeina, kiti išeina. Besimokančiuosius trukdo vadovų bei kolegų skambučiai ir iškvietaimai, be to, mokymo auditorijoje dažnai nedalyvauja visi klausytojai. Todėl žymiai geresnis yra kitas mokymo būdas – už organizacijos ribų. Darbuotojai atitrūksta nuo darbinės aplinkos ir yra mažiau trukdomi. Be to, besimokantys valstybės tarnautojai gali susitikti ir su kitų institucijų tarnautojais ir pasidalinti patirtimi. Gana efektyvūs ir veiksmingi yra vienos ar net kelių dienų mokymo renginiai, kuriuose dalyvauja visi institucijos tarnautojai – nuo vadovo iki eilinio. Tokių mokymo renginių metu, taikant diskusijas, vedimo bei idėjų generavimo metodus, pavyksta pagerinti tarnautojų tarpusavio supratimą, atsikratyti įtampos bei pakelti kūrybinę atmosferą.

Dar viena naujovė mokymo praktikoje – grįžtamojo ryšio seminarai, kuomet mokymo dalyviai susitinka po tam tikro laiko ir apsversto, ką pavyko pritaikyti praktikoje, o kas nepasiteisino. Tokie susitikimai geriausiai apibendrina mokymo rezultatus bei paspartina naujovių diegimą organizacijoje.

Būtina užtikrinti nepertraukiamą valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimą.

Mokymo procesas negali būti stichiškas. *Svarbu žinoti, kuriuos valstybės tarnautojus reikia mokyti, kada tai geriausia daryti ir kokį mokymo būdą pasirinkti*. Svarbu mokyti tų dalykų, kurie iš tikrųjų susiję su pareigomis ir kuriuos realiai galima pritaikyti darbo vietoje.

E.Chlivickas siūlo taikyti valstybės tarnautojų nepertraukiamo kvalifikacijos tobulinimo sistemos modelį [16, p.67]:

- specialistų, reikalingų ir tinkančių dirbti viešojo administravimo įstaigose, paieška;
- konkrečioms pareigoms vykdyti bei funkcijoms atlikti labiausiai tinkančių ir kryptingai ruoštinų specialistų atranka;
- specialistų, pradėjusių darbą valstybės institucijose, įvadinis mokymas;
- visų lygių bei grandžių valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimas;

- valstybės tarnautojų perkvalifikavimas.

Vykdamas nepertraukiamą valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimą, galima užtikrinti ir valstybės institucijų nepriekaištingą darbo kokybę. Todėl valstybės tarnautojai privalo sistemingai atnaujinti žinias, tobulinti gebėjimus ir įgūdžius, dalyvauti profesinėse konferencijose ir seminaruose. Reikia pastebėti, *kad valstybės institucijose dar yra tarnautojų, nedalyvavusių jokiose mokymo programose*. Valstybės tarnautojų mokymas turėtų būti vykdomas per visą jų buvimo valstybės tarnyboje laiką. Tačiau Lietuvoje valstybės tarnautojų mokymas dar nėra organizuotas taip, kad jis taptų nepertraukiamu ir privalomu. *Mokymas neturėtų baigtis vienu mokymo ciklu, o turėtų būti vykdomas periodiškai ir vis aukštesnio lygio*. Valstybės tarnautojams turi būti sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją, nepriklausomai nuo jų darbo stažo ar išsilavinimo. B.Melnikas akcentuoja, kad būtina sukurti nepertraukiamo valstybės tarnautojų tobulinimo sistemą kaip vieną iš prioritetinių mokslo ir studijų kryptių [31, p.97]. Valstybės tarnautojų mokymas negali baigtis tik įvairiu mokymu. Būtinai ir įvairūs specializuoti mokymai bei studijos, kurie sudaro tęstinį mokymą. Dar *pasitaiko atveju, kai valstybės tarnautojai mokytis atrenkami formaliai, neįsigilinant į jų jau turimą kvalifikaciją bei išsilavinimą*. Pasitaiko atveju, kai mokytis siunčiami ne tie, kuriems labiausiai reikia, o tie, kurie yra mažiau užimti. Todėl kartais valdininkai tame pačiame seminare gali atsidurti net kelintą kartą. Vadovas turi numatyti darbuotojo mokymui tinkamiausią laiką. Pastebėta, kad mokymo efektyvumas didėja, kai jis sutampa su darbuotojo paaukštinimu.

Viešojo administravimo lavinimo asociacijos ir jos narių bei kitų neasocijuotų kvalifikacijos kėlimo įstaigų pagrindinės problemos:

- *nėra vieningos valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo informacinės sistemos, kurioje būtų kaupiami duomenys apie tarnautojų mokymo poreikius, prioritetines grupes, kvalifikacijos tobulinimo įstaigas bei jų programas. Tokia informacinė sistema būtų naudinga ne tik valstybės tarnautojams, bet ir kvalifikacijos tobulinimo įstaigoms;*
- *nesukurta lavinimo programų kokybės vertinimo ir kvalifikacijos kėlimo poreikių analizės sistema;*
- *nėra mokymo ir kvalifikacijos kėlimo efektyvumo tyrimų sistemos. Netyrinėjama lavinimo įtaka tarnautojų ir institucijų veiklai.*

Išvada: Lietuvoje parengtas kokybiškas valstybės tarnautojų mokymo sistemos organizavimo teisinis pagrindas. Tačiau trūksta mechanizmų šios sistemos kokybiškam funkcionavimui užtikrinti. Pagrindinės problemos: *nepakankamas valstybės tarnautojų mokymo finansavimas, nepakankamas personalo tarnybų, tiesioginių vadovų potencialas ir noras, įgyvendinant valstybės tarnautojų mokymo uždavinius: mokymo poreikių nustatymą, mokymo ir karjeros planavimą, mokymo efektyvumo įvertinimą.* Nustatant valstybės tarnautojų mokymo poreikius, labai svarbu įvertinti veiksnius, įtakančius darbuotojo žinias, įgūdžius, nuostatas, vertybes ir jų tarpusavio sąveiką. *Mokymas dažniausiai pagrįstas asmenine valstybės tarnautojų motyvacija, kuri ne visada sutampa su institucijos interesais.* Labai svarbus ir *bendradarbiavimo mechanizmas tarp viešojo administravimo įstaigų personalo tarnybų ir mokymo įstaigų (grįžtamasis ryšys „paklausa-pasiūla“), kad užtikrintų efektyvių mokymo programų parengimą.* Todėl būtina sukurti valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo informacinę sistemą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Vienas esminių iššūkių viešajame sektoriuje – valstybės tarnautojų nuolatinio, sistemingo ir nuoseklaus mokymo užtikrinimas. Naujos žinios ir įgūdžiai yra pagrindiniai modernios organizacijos ištekliai. Stojimo į Europos Sąjungą procesas reikalauja, kad valstybės tarnautojai išmanytų ne tik savo šalies, bet ir Europos Sąjungos institucijų funkcionavimo ypatumus.
2. Pirmieji penkeri nepriklausomos Lietuvos metai valstybės tarnautojų mokymo atžvilgiu nebuvo efektyvūs. Valstybės tarnautojų mokymas buvo spontaniškas, kartais netgi chaotiškas. Pagrindines valstybės tarnautojų mokymo problemas sąlygojo objektyvios to meto priežastys: nepakankamas valstybės tarnautojų mokymo finansavimas, mokymo programų kokybė bei jų sertifikavimas ir pagrindinė priežastis – **trūko valstybės tarnautojų mokymo teisinio reglamentavimo**.
3. Nuosekli valstybės tarnautojų mokymo sistema pradėta kurti 1995 metais priėmus Valdininkų įstatymą. Nors tuo metu valstybinis mokymo reguliavimas buvo ribotas, tačiau pradėti įgyvendinti pirmieji valdininkų mokymo projektai. Nemažą vaidmenį, susijusį su valstybės tarnautojų mokymu, atliko Valstybės tarnautojų tobulinimo centras.
4. 1999 metais priėmus Valstybės tarnybos įstatymą, atsirado poreikis teisiškai stabilizuoti valstybės tarnautojų mokymo rinką. 2000 metais, pradėjus vykdyti PHARE finansuojamą Dvynių projektą, pradėtas sistemingas valstybės tarnautojų mokymas. Šio projekto paskirtis – stiprinti valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus, tobulinant valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo sistemą. Ypatingą vaidmenį, mokant valstybės tarnautojus, atliko Lietuvos viešojo administravimo institutas. Pagrindinės problemos: dar nebuvo suformuota valstybės tarnautojų mokymo strategija, nesukurta mokymo sistema, nebuvo valstybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūros, mokymo finansavimas vykdytas, neturint aiškių prioritetų, nefunkcionavo valstybės tarnautojų mokymo planavimo mechanizmas.
5. Valstybės tarnautojų mokymo 2002 – 2006 metų strategijoje numatyti pagrindiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai – gerinti valstybės tarnautojų profesionalumą ir sukurti veiksmingą valstybės tarnybą bei iki 2004 metų parengti valstybės tarnautojus dirbti narystės ES sąlygomis - buvo sėkmingai vykdomi ir 2003 metais Lietuvoje sukurta valstybės tarnautojų mokymo sistema. Tačiau mokymas dar nebuvo suvokiamas kaip kuo

nors išskirtinė problema. Valstybės institucijos dar labai neatsakingai žiūri į tarnautojų mokymo poreikių nustatymą, mokymo metinių planų sudarymą, trūksta mokymo efektyvumo įvertinimo bei nepakankamas valstybės tarnautojų mokymo finansavimas.

6. *Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema Lietuvoje pakankamai išplėsta. Vis daugiau viešojo administravimo specialistų parengia Lietuvos aukštosios mokyklos. Pastebima ir valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų plėtra. Pagrindinės kvalifikacijos tobulinimo įstaigų problemos: valstybės tarnautojų mokymo programų rengimas bei jų kokybės vertinimas.*
7. *Lietuvoje parengtas kokybiškas valstybės tarnautojų mokymo sistemos organizavimo teisinis pagrindas. Tačiau trūksta mechanizmų šios sistemos kokybiškam funkcionavimui užtikrinti. Pagrindinės problemos:*
 - *nepakankamas valstybės tarnautojų mokymo finansavimas;*
 - *nepakankamai efektyvi personalo tarnybų veikla;*
 - *mokymas dažniausiai pagrįstas asmenine valstybės tarnautojų motyvacija;*
 - *menkas valstybės tarnautojų prestižas;*
 - *mokymo poreikių nustatymo bei mokymo programų rengimo klausimai;*
 - *nepertraukiamo valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo užtikrinimas.*

Rekomendacijos:

1. *Siekiant valstybės tarnautojų mokymo-lavinimo efektyvumo būtina pereiti nuo esamų mokymo-lavinimo strateginių nuostatų prie strateginių mokymo-lavinimo uždavinių įgyvendinimo vadybos, remiantis „naujosios viešosios“ vadybos idėjomis ir valstybės tarnautojų mokymą laikant vienu iš valstybės strateginių prioritetų.*
2. *Būtina siekti, kad valstybės tarnautojų mokymas taptų valstybės institucijų vidaus administravimo kultūros prioritetine dalimi. Todėl reikėtų didinti personalo tarnybų pajėgumus, suteikiant joms įgaliojimus bei didinant atsakomybę personalo vadybos srityje.*
3. *Nors Valstybės tarnybos įstatyme yra numatytas valstybės tarnautojų mokymo finansavimas, skiriant nuo 1 iki 5 procentų valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui skirtą asignavimų, tačiau lėšas valstybės tarnautojų mokymui kiekviena institucija numato*

pagal savo galimybes. Valstybės tarnautojų mokymo finansavimui skirtos lėšos turėtų būti numatytos atskira eilute Biudžeto sandaros įstatyme.

- 4. Centralizuoto finansavimo stoka neleidžia užtikrinti valstybės tarnautojų mokymo efektyvaus valdymo bei aktualių valstybės tarnautojų mokymo programų parengimo. Todėl atitinkamuose teisės aktuose reikėtų padaryti reikiamas pataisas dėl kompetencijos ir įgaliojimų suteikimo Valstybės tarnybos departamentui bei numatyti biudžete centralizuotas lėšas aktualioms valstybės tarnautojų mokymo programoms rengti.*
- 5. Reikėtų plačiau panaudoti Lietuvos aukštosiose mokyklose turimą eurointegracinio mokymo potencialą valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo programoms parengti.*
- 6. Svarbu sukurti valstybės tarnautojų mokymo informacinę sistemą, kuri sudarytų sąlygas plėtotis paklausos ir pasiūlos principui ir, tokiu būdu, skatintų mokymo paslaugų rinką bei užtikrintų valstybės tarnautojų mokymo kokybę.*

SANTRAUKA

Šiame darbe nagrinėjama valstybės tarnautojų mokymo sistemos raida bei aktualiausias mokymo problemas nuo jos kūrimo pradžios Lietuvai atgavus nepriklausomybę 1990 metais iki Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijos, susijusios su Lietuvos integracija į Europos Sąjungą, įgyvendinimo.

Pirmieji penkeri nepriklausomos Lietuvos metai valstybės tarnautojų mokymo atžvilgiu nebuvo efektyvūs. Valstybės tarnautojų mokymas buvo spontaniškas, kartais netgi chaotiškas. Nuosekli valstybės tarnautojų mokymo sistema pradėta kurti 1995 metais priėmus Valdininkų įstatymą. 1999 metais priėmus Valstybės tarnybos įstatymą, atsirado poreikis teisiškai stabilizuoti valstybės tarnautojų mokymo rinką. Pradėtas sistemingas valstybės tarnautojų mokymas. Iš kilo būtinybė valstybės tarnautojų mokymą susieti su metiniu jų veiklos efektyvumo vertinimu. 2002 metais patvirtinta Valstybės tarnautojų mokymo 2002 – 2006 metų strategija, kuri nustatė prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus bei prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes. Vienas svarbiausių uždavinių – parengti valstybės tarnautojus dirbti narystės Europos Sąjungoje sąlygomis bei administracinių gebėjimų spręsti aktualius valstybės valdymo uždavinius stiprinimas. Svarbiausia struktūra, įgyvendinanti strateginius valstybės tarnautojų lavinimo uždavinius, yra Lietuvos viešojo administravimo institutas. Pagrindiniai valstybės tarnautojų mokymo prioritetai nukreipti į jų administracinių gebėjimų tobulinimą, įgyvendinant *Aquis* priemonių planą. Strateginiai valstybės tarnautojų mokymo tikslai:

- pasirengimas vykdyti funkcijas, susijusias su Europos teisės (*acquis*) įgyvendinimu;
- pasirengimas dalyvauti ES teisėkūros procese ir ES institucijų veikloje;
- kompiuterinio raštingumo Europos standarto (ECDL) įgūdžių formavimas;
- užsienio kalbų mokymas;
- gebėjimų spręsti problemas, susijusias su Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų (prioritetų) įgyvendinimu, tobulinimas.

Darbe taip pat pateikiama valstybės tarnautojų mokymo institucijų potencialo analizė bei aktualiausias problemas. Analizuojamos valstybės tarnautojų mokymo valstybinio ir institucinio lygmens problemos: nepakankamas mokymo finansavimas, neefektyvi personalo tarnybų veikla, valstybės tarnautojų prestižo ir mokymo motyvacijos klausimai, mokymo poreikių nustatymo bei nepertraukiamo valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos sukūrimo klausimai.

Raktiniai žodžiai: žmogiškieji ištekliai, besimokanti organizacija, įvadinis mokymas, tęstinis mokymas, kvalifikacijos tobulinimas, administraciniai gebėjimai, kompetencija, mokymo institucijos, mokymo finansavimas, mokymosi poreikiai, mokymo planai, mokymo programos, motyvacija.

THE TRAINING PROBLEMS OF THE CIVIL SERVANTS

SUMMARY

The final paper deals with training development system for civil servants. During the five years of Lithuania's independence the training of civil servants was delivered on an ad hoc basis. In 1995 the Law of the Officials of the Republic of Lithuania was passed. It was a starting point for the creation of the civil service training system. In 1999 after the adoption of the Law of the Public Service, the need to legally stabilize, the market of civil servant's training became apparent. In 2002 after the Law of the Public Service entered into force it was necessary to start rationalizing the training system of civil servants relating it with the annual performance evaluation of civil servants. In 2002 The Training Strategy for Civil Servants has been approved. according to the Strategy it was necessary to identify the priority areas for civil servants training and the priority groups of civil servants that should undergo this training.

Integration to the European Union which is the strategic Lithuania's goal poses a training priority – to provide training for civil servants to enable them to work in the context of the European Union by 2004 with particular focus on the strengthening of administrative capacities. The Law on the Civil Service provides Lithuanian Institute of Public Administration with competence in the training of civil servants in connection with the integration to the European Union, personal management and training of civil servants of categories 18-20. The Government of the Republic of Lithuania defines a strategic goal in the training of civil servants – to make civil servants prepared to work under the EU requirements by 2004. Priority training targets:

- readiness to carry out tasks related to the implementation of the EU legislation (*acquis*);
- readiness to take part in the EU legislative process and activities of the EU institutions;
- foreign language skills;
- improvement of computer literacy skills in accordance with European standard (ECDL);
- ability to tackle problems related to the implementation of Governmental priorities.

During the implementation process of the civil service training system the main problems of insufficient financing and insufficient motivation of personnel services have been identified. The other problems that should be solved: the training has to be systematized and every civil servant has to be involved in a learning process; the forms of the trainings have to be diversified,

the motivation to seek efficiency as well as needs assessment have to be improved. It is necessary to create the national integrated information system of training.

Keywords: human resources, learning organisation, initial training, lifelong learning, professional development, administrative capacities, competence, training institutions, financing of training, training needs, training plans, training programmes, motivation.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos pagrindų įstatymas // Valstybės žinios.- 1990, Nr.7-170.
2. Lietuvos Respublikos Valdininkų įstatymas // Valstybės žinios.-1995, Nr.33-759.
3. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios.-1999, Nr.66-2130.
4. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas // Valstybės žinios.-2002, Nr.45-1708.
5. Dėl Specialistų tobulinimo programų direkcijos įsteigimo: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr.233 // Valstybės žinios.-1992, Nr.17-480.
6. Dėl Valstybės tarnautojų tobulinimo centro įsteigimo: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr.467 // Valstybės žinios.-1993, Nr.25-592.
7. Dėl Valstybės tarnautojų tobulinimosi centro veiklos: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr.788 // Valstybės žinios.-1993, 56-1099.
8. Dėl Valstybės tarnautojų tobulinimosi centro Ekspertų tarybos ir jos nuostatų patvirtinimo: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 902 // Valstybės žinios.-1993, Nr.68-1280.
9. Dėl kai kurių Lietuvos Respublikos valstybinių įstaigų pertvarkymo: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr.852 // Valstybės žinios.-1994, Nr.72-1370.
10. Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijos patvirtinimo: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1073 // Valstybės žinios.- 2002, Nr. 71-2981.
11. Dėl Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos įsteigimo: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr.1732 // Valstybės žinios.-2002, Nr.106-4752.
12. Dėl valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų ir mokymo programų rengimo ir atsiskaitymo už jas tvarkos patvirtinimo: Lietuvos Respublikos Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministro 2000 05 24 d. įsakymas Nr.65 // Valstybės žinios.-2000, Nr.43-1236.
13. Dėl valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo: Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakymas Nr.339 // Valstybės žinios.-2002, Nr.77-3310.
14. Dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo: Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakymas Nr.340 // Valstybės žinios.- 77-3311.

15. Aleksienė R. Kaip vertiname personalo valdymo darbą? // Valstybės tarnybos aktualijos. 2005, Nr.2 (04), p.10-11.
16. Chlivickas E. Žmoniškieji ištekliai viešojo administravimo sistemoje: raidos tendencijos // Viešasis administravimas. 2005, Nr.1, p.62-69.
17. Chlivickas E. Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai // Viešojo administravimo efektyvumas.- Kaunas: Technologija, 2001, p.162-177.
18. Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos // Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr.2, p.85-92.
19. Domarkas V. Aukštųjų mokyklų potencialo panaudojimo formos, rengiant viešojo administravimo specialistus // Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieška. 1999, p.101-103.
20. Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr.5, p.65-70.
21. Išmokysime ir bus protingi (pokalbis su Rimantu Klepačiumi) // Respublika, 1994 saus. 27.
22. Jasaitis E. Kaip perkvalifikuoti visuomeninio sektoriaus darbuotojus // Mokslas ir gyvenimas. 1996, Nr.7, p.12-13.
23. Jasaitis E. Kaip perkvalifikuoti visuomeninio sektoriaus darbuotojus // Mokslas ir gyvenimas. 1996, Nr.9, p.7-8.
24. Juralevičienė J. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos raida 1990-1995 metais // Viešoji politika ir administravimas. 2005, Nr.11, p.60-64.
25. Lakis J. Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr.6, p.65-72.
26. Lazarevičiūtė I. Profesinio tobulinimo planavimas // Viešųjų institucijų valdymas. 1999, p.48-52.
27. Lietuvos viešojo administravimo instituto 2003 metų veiklos ataskaita. Vilnius, 2004.
28. Lietuvos viešojo administravimo instituto 2004 metų veiklos ataskaita. Vilnius, 2005.
29. Kaupinytė R. Organizacijos galia – žmogus // Vadovo pasaulis. 2000, Nr.2, p.18-21.
30. Kiburytė V. Valdininkų kalvei – vieni metai (Apie Valstybės tarnautojų tobulinimosi centrą) // Tiesa, 1994 birž. 16.
31. Melnikas B. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos ugdymo sistemos tobulinimas // Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos. 1999, p.97-100.

32. Norbert Thom, Adrian Titz. Viešoji vadyba.- Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. P.336.
33. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison – Wesley, 1992. P.405.
34. Raipa A. Valstybės tarnautojų mokymas // Šiuolaikinė valstybė: vadovėlis, p.292-295.
35. Raipa A., Velička A. Valstybės tarnautojų mokymo-lavinimo turinio ir formų pokyčiai // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr.5, p.77-83.
36. Sabaliauskas L. Valstybės tarnautojų mokymo programų naujovės // Savivaldybių žinios. 2004, p.12-13.
37. Sherwood F.P. Nacionalinis valstybės tarnautojų ir pareigūnų mokymo sistemos kūrimas: keletas pastabų // Savivaldybė. 1994, Nr.8, p.18-23.
38. Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos 2003 metų veiklos ataskaita. Vilnius, 2004.
39. Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos 2004 metų veiklos ataskaita. Vilnius, 2005.
40. Velička A. Siekiant bendros kompetencijos Europos Sąjungos valstybės tarnyboje // Valstybės tarnybos aktualijos. 2005, Nr.2, p.19-21.
41. Velička A. Apie valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo galimybes // Valstybės tarnybos aktualijos. 2005, Nr.1, p. 14-16.
42. Velička A., Minkevičius A. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje // Viešasis administravimas. 2005, Nr.2, p.94-101.
43. Viešojo administravimo specialistų mokymas // Viešasis administravimas.-Kaunas: Kauno Technologijos universitetas, 1999, p.15-16.

44. Lietuvos viešojo administravimo institutas // <http://www.livadis.lt/>, prisijungimo laikas: 2005 11 05.
45. Valstybės tarnybos departamentas prie LR Vidaus reikalų ministerijos // <http://www2vrm.lt/>, prisijungimo laikas: 2005 10 14.

P R I E D A I