

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

VIRGINIJA MIKŠTAITĖ-AVINIENĖ

**VALSTYBĖS INSTITUCIJOJE DIRBANČIŲ SKIRTINGO STATUSO
DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SISTEMOS
LYGINAMOJI ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Lekt. Rimantas Raudeliūnas

VILNIUS

2015

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

**VALSTYBĖS INSTITUCIJOJE DIRBANČIŲ SKIRTINGO STATUSO
DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SISTEMOS
LYGINAMOJI ANALIZĖ**

Veiklos audito magistro baigiamasis darbas

Veiklos auditas 621N71001

Vadovas

_____ lekt. Rimantas Raudeliūnas

Recenzentas

2015

Atliko

stud. V. Mikštaitė-Avinienė
2015-03-27

VILNIUS

2015

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. MOKYMO(SI) KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SAMPRATA	10
1.1. Mokymo, kvalifikacijos kėlimo, kompetencijos sampratos	10
1.2. Žmogiškųjų išteklių vystymo samprata ir reikšmė organizacijoje	13
1.3. Valstybės strateginiai prioritetai valstybės institucijų darbuotojams	17
1.2. Mokymo rūšys	18
1.3. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema.....	20
1.3.1. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas ir motyvacija.....	21
1.3.2. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo planavimas	26
1.3.3. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų įgyvendinimas	28
1.3.4. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo įvertinimas	29
2. VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO DARBUOTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SISTEMA.....	31
2.1. Valstybinio socialinio draudimo fondo darbuotojų grupės	32
2.2. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo proceso dalyviai, mokymo rūšys ir būdai	33
2.3. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo ataskaitos ir kokybės priežiūra	34
3. TIRIAMOJI DARBO DALIS	36
3.1. Tyrimo metodika	36
3.2. Tyrimo rezultatai	39
3.2.1. Bendra tiriamųjų charakteristika ir kvalifikacijos tobulinimo sistema Utenos Sodros skyriuje	39
3.2.2. Kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas Utenos Sodros skyriuje.....	39
3.2.3. Kvalifikacijos tobulinimo turinio ir tikslų nustatymas Utenos Sodros skyriuje	49
3.2.3. Kvalifikacijos tobulinimo programų įgyvendinimas Utenos Sodros skyriuje	51
3.2.4. Kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimas Utenos Sodros skyriuje.....	59
3.2.6. Kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Utenos Sodros skyriuje.....	64
REZULTATŲ APIBENDRINIMAS	66
IŠVADOS.....	69
REKOMENDACIJOS.....	71
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	73
SANTRAUKA	76
SUMMARY	77
PRIEDAS	78

LENTELĖS

1 lentelė. Įvairūs literatūroje pateikti žodžių kvalifikacija ir kvalifikacijos tobulinimas apibrėžimai ...	11
2 lentelė. Žmogiškųjų išteklių vystymo sampratos apibūdinimas skirtinguose laikotarpiuose.	14
3 lentelė. Mokymosi naudos aspektai	16
4 lentelė. A. Maslow poreikių grupių ir asmeninių bei organizacinių vertybių blokų sąsajos.	24
5 lentelė. Tyrimo klausimai ir kas siekiama jais nustatyti.	37
6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir darbo stažą.	39
7 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir priežastis, skatinančias kelti kvalifikaciją.	40
8 lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdų naudojimo dažnumas proc.	42
9 lentelė. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir pateiktus teiginius apie kvalifikacijos tobulinimo tikslus.	51
10 lentelė. Valstybės tarnautojų pasiskirstymas proc. pagal tai, kaip dažnai dalyvauja kvalifikacijos kėlime ir kaip dažnai norėtų dalyvauti pagal pateiktas mokymų rūšis.	51
11 lentelė. Sutartininkų pasiskirstymas proc. pagal tai, kaip dažnai dalyvauja kvalifikacijos kėlime ir kaip dažnai norėtų dalyvauti pagal pateiktas mokymų rūšis.	52
12 lentelė. Respondentų nuomonė apie kvalifikacijos kėlimo įgyvendinimą pagal pateiktus teiginius.	55

PAVEIKSLAI

1 pav. Žmogiškųjų išteklių vystymas: sąvoka, komponentai, taikymas.	16
2 pav. Mokymo rūšys.	19
3 pav. Personalo ugdymo veiklos turinys.	21
4 pav. Įvertinimo procesas.	31
5 pav. Fondo administravimo įstaigų bendrojo mokymo plano dėstomų temų vertinimo kriterijai, vykdam mokymo kokybės stebėjimą.	35
6 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir poreikį nuolatos kelti kvalifikaciją.	40
7 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir nuomonę apie kvalifikacijos tobulinimo savalaikiškumą.	41
8 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo dažnumą.	42
9 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdo (darbinės veiklos vertinimas) naudojimo dažnumą.	43
10 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdo (pokalbis su vadovu) naudojimo dažnumą.	44
11 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdo (dokumentų analizavimas (nuostatai, pareigybės aprašymai ir pan.)) naudojimo dažnumą.	45
12 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir tai, ar jie laiko kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdus efektyviais.	46
13 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir pagal tai, kas nustato kvalifikacijos tobulinimo poreikius.	47
14 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir pagal tai, ar jiems atrodo, kad vadovybė rūpinasi jų kvalifikacijos tobulinimu.	48
15 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir nuomonę, ar jų kvalifikacijos tobulinimas yra orientuotas pasiekti organizacijos tikslų.	49
16 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir tai, kas jiems formuluoja kvalifikacijos tobulinimo tikslus.	50
17 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir tai, iš kur jie dažniausiai sužino apie kvalifikacijos kėlimą.	53
18 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir tai, kas parenka ir sudaro dalyvių grupes tam tikrai kvalifikacijos kėlimo programai.	53
19 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir tai, kas jų nuomone turėtų nuspręsti, kokios kvalifikacijos tobulinimo programos jiems reikalingos.	54
20 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir nuomonę, ar kvalifikacijos tobulinime įgytos žinios, įgūdžiai palengvina užduočių atlikimą, pagerina darbo rezultatus.	55
21 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir tai, ar juos tenkina kvalifikacijos kėlimo temos.	56
22 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir tai, ar juos tenkina kvalifikacijos kėlimo dažnumas.	56
23 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir tai, ar juos tenkina kvalifikacijos kėlimo kokybė.	57

24 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir tai, ar juos tenkina kvalifikacijos kėlimo organizavimas.....	58
25 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir tai, kokios mokymų formos jiems teikia daugiausiai naudos.	58
26 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir tai, ar jų įstaigoje atliekamas kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas ir ar jis jiems svarbus.	59
27 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir nuomonę, ar kvalifikacijos tobulinimo programose įgyti įgūdžiai, žinios bei gebėjimai visada vertinami.	61
28 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir nuomonę, ar po kvalifikacijos tobulinimo visada yra vertinama mokymo programos tyrinys.	61
29 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir nuomonę, ar po kvalifikacijos tobulinimo visada yra vertinama mokymo kokybė.....	62
30 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir nuomonę, ar po kvalifikacijos tobulinimo parėjus kuriam laikui visada yra vertinamas asmens įgytų žinių naudojimas darbe.....	63
31 pav. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumo Utenos Sodros skyriuje profilis.	65
32 pav. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumo Utenos Sodros skyriuje profilis.	65

IVADAS

Nuolat besikeičiančioje socialinėje, ekonominėje ir politinėje aplinkoje, personalo mokymas ir lavinimas tampa svarbiu veiksmu užtikrinančiu netik nuolatinę organizacijos vystymąsi, bet ir efektyvią veiklą. Pastaruoju metu viešojo sektoriaus darbuotojams keliama vis didesni reikalavimai, iš jų tikimasi net tik profesionalumo savo darbe, bet ir didesnio savarankiškumo, atsakomybės, lankstumo. Todėl viešojo sektoriaus, o ypač valstybės tarnautojų mokymo ir lavinimo klausimai vis dažniau ir plačiau nagrinėjami mokslinėje literatūroje.

Temos aktualumas. Valstybės teisės aktai aiškiai reglamentuoja valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimą. Valstybės tarnybos įstatymo 46 straipsnio 1-a dalimi aiškinama, kad valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojų mokymui valstybės ir savivaldybių biudžetuose turi būti numatomos lėšos. Jos turi sudaryti ne mažiau, kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytą asignavimų. Tačiau, kad ir toje pačioje, valstybės ar savivaldybės institucijoje dirba ne tik vieną statusą turintys darbuotojai. Dažniausiai tokiose įstaigose dirba dviejų skirtingų statusų darbuotojai, tai karjeros valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Todėl yra neaišku, ar yra mokymų poreikis tokiems darbuotojams, kaip keliama jų kvalifikacija. Ar atliekamas valstybės įstaigoje dirbančių darbuotojų pagal darbo sutartis kvalifikacijos kėlimo poreikio vertinimas, kvalifikacijos kėlimo rezultatyvumo vertinimas, ar nustatomi kvalifikacijos kėlimo tikslai.

Valstybės tarnautojų registro 2015 m. sausio 6 d. duomenimis viešojo administravimo valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose 59,12 proc. užimtų pareigybių buvo valstybės tarnautojai, 40,88 proc. darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis. Kaip matyti, pagal duomenis darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičius yra pakankamai reikšmingas. Tačiau valstybės lygiu jų kvalifikacijos kėlimas nėra detalai reglamentuojamas.

Valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose eina pareigas valstybės tarnautojai, statutiniai valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Statutiniai valstybės tarnautojai, tai dažniausiai pareigūnai – policininkai, gaisrininkai ir pan. Baigiamajame darbe bus analizuojama viešojo sektoriaus darbuotojų – valstybės tarnautojų (nestatutinių) ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, kvalifikacijos kėlimas.

Temos naujumas. Valstybės tarnautojų, viešojo sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos kėlimo klausimus nagrinėjo A. Patapas ir R. Kasperavičiūtė, A. Raipa ir A. Velička, B. Česnulevičienė ir J. Lakis, V. Smalskys, E. Chlivickas ir kiti. Tačiau neteko sutikti darbų, kuriuose būtų lyginamuoju aspektu analizuojama valstybės institucijoje dirbančių skirtingo statuso darbuotojų kvalifikacijos

kėlimo sistemos. Baigiamajame darbe analizuojamas valstybės institucijoje dirbančių valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, kvalifikacijos kėlimas.

Temos problema. Teisės aktai numato valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimą, tačiau valstybinėse institucijose nemažai dirba ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis. Neaišku kaip atskira viešoji įstaiga sprendžia valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, kvalifikacijos kėlimo klausimus.

Objektas. Karjeros valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, kvalifikacijos kėlimo sistemos.

Tikslas: Palyginti valstybės institucijoje dirbančių skirtingo statuso darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemas.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti kvalifikacijos kėlimo, žmogiškųjų išteklių sampratas ir sistemą.
2. Apžvelgti Valstybinio socialinio draudimo fondo prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemą.
3. Tyrimu nustatyti valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, kvalifikacijos kėlimo sistemos problemas ir pateikti galimus sprendimus Valstybinio Socialinio draudimo Fondo Utenos skyriuje.

Tyrimo metodai. Rašant baigiamąjį darbą buvo naudoti informacijos rinkimo, apibendrinimo, sisteminimo, vertinimo, lyginimo, teisės aktų bei mokslinės literatūros analizės metodai. Anketinės apklausos būdu nustatyta valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, kvalifikacijos kėlimo sistemų skirtumai ir problemos.

Tyrimo hipotezė. Valstybės tarnautojams sudarytos geresnės galimybės tobulinti kvalifikaciją.

Darbo struktūra ir etapai. Darbą sudaro 3 skyriai, kurie yra suskirstyti į poskyrius ir skyrelius. Pirmajame skyriuje „Mokymo(si) kvalifikacijos tobulinimo samprata” išsiaiškinama kvalifikacijos kėlimo definicija, žmogiškųjų išteklių vystymo samprata ir reikšmė organizacijai, valstybės strateginiai prioritetai valstybės institucijų darbuotojams, kvalifikacijos kėlimo rūšys bei kvalifikacijos kėlimo procesas. Antrame skyriuje „Valstybinio socialinio draudimo fondo darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema” aptariamos įstaigoje dirbančių darbuotojų grupės (pagal statusą) atskleidžiama jų kvalifikacijos kėlimo sistema. Trečiame skyriuje „Tiriamoji darbo dalis” nurodyta tyrime taikyta metodika ir atskleidžiama skirtingo statuso darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos problemos Valstybinio Socialinio draudimo fondo Utenos skyriuje.

Remiantis teorinėje darbo dalyje išanalizuota literatūra ir tyrimo rezultatais suformuluotos išvados ir rekomendacijos. Darbo pabaigoje pateiktas panaudotų literatūros šaltinių sąrašas, darbo

santrauka lietuvių ir anglų kalbomis. Baigiamojo darbo apimtis 84 psl., jame yra 32 paveikslai, 12 lentelių. Bibliografijos aprašą sudaro 39 šaltiniai.

1. MOKYMO(SI) KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SAMPRATA

1.1. Mokymo, kvalifikacijos kėlimo, kompetencijos sampratos

Keičiantis modernios visuomenės poreikiams, keliami didesni reikalavimai ir viešojo sektoriaus personalui. Iš jo tikimasi didesnio profesionalumo, savarankiškumo, atsakomybės, naujų idėjų.

Anot V. Smalskio (2001) „geriausiai parinktų kandidatų atrinkimas negarantuoja, kad jie bus efektyvūs valstybės tarnautojai ar viešojo sektoriaus darbuotojai ” (p. 271). V. Smalskys (2001), A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) pažymi, kad personalo ugdymas turi būti tęstinis procesas, t. y. nuo darbuotojo priėmimo iki pat jo atleidimo turi vykti nuolatinis ir nepertraukiamas kvalifikacijos tobulinimas. Panaši ir A. Raipos, A. Veličkos (2003) nuomonė, kad organizacijos veikla turi būti sistemiška, nuolat atsinaujinanti, lanksti, todėl ir kvalifikacijos tobulinimas turi būti nuolatinis ir sistemingas procesas.

Taigi, žinios tampa ne tik efektyvios veiklos pagrindu, o taip pat ir skatina antrepeneriškas nuostatas, kas padeda laiku aptikti naujas galimybes bei pavojus ir tinkamai į juos reaguoti. Todėl kiekviena organizacija siekdama efektyvios veiklos ir organizacinių uždavinių įgyvendinimo privalo ne tik disponuoti atitinkamais žmogiškaisiais ištekliais bet ir siekti, kad personalo elgsena būtų orientuota į geresnių rezultatų pasiekimą (A. Raipa, A. Velička, 2003). Kiekviena organizacija rūpindamasi savo darbuotojų kvalifikacija teigiamai veikia jų požiūrį į darbą, o efektyvus mokymas darbuotoją nukreipia tinkama darbui linkme ir padeda identifikuoti organizacinius trūkumus. Tačiau netinkamas, prastas ar nepakankamas mokymas ar kvalifikacijos kėlimas kelia darbuotojų nusivylimą mokymu, kvalifikacijos tobulinimu, todėl ateityje jie gali nebenorėti ar būti mažiau suinteresuoti kelti kvalifikaciją (A. Nyitor Shenga, 2014).

Kvalifikacijos termino reikšmė siejasi ir su kitomis sąvokomis – mokymu, ugdymu, kompetencija. Kvalifikacijų analizės vadove darbo rinkos mokymo paslaugoms tobulinti (2003) žodis kvalifikacija apibrėžiamas, kaip žinių, įgūdžių, patirties, bendrųjų gebėjimų visuma, reikalinga bet kuriam asmeniui gerai atlikti tam tikrą užduotį ar darbą. Tuo tarpu mokymas, kaip pažymi I. Bakanauskienė (2008) yra „darbuotojo parengimas vykdyti tam tikrą užduotį arba užduočių grupę” (p. 220), todėl mokymas yra siaura ir aiški sritis. Mokymo metu suteikiamos konkrečios žinios reikalingos tuo metu ar ateityje atlikti tam tikrą darbą. Tačiau V. Paleckienė (2014, p. 72) teigia, kad šiandien mokymas yra sutelktas ne tik į darbo įgūdžių formavimą bet ir į darbuotojų mokymą kaip suburti komandą, priimti sprendimus ir kaip bendrauti. Todėl mokymas yra ne tik įvairūs būdai kaip naujam ar jau dirbančiam specialistui suteikti įgūdžių, bet ir teisingas veiklos profesinėje srityje organizavimas, profesinio kompetentingumo kėlimas, kolektyvinės kompetencijos ugdymas. Pasak S. Robbinso, mokymas gali apimti viską, pradedant darbuotojo mokymu skaityti ir baigiant sudėtingais vadovų

kursais (cit. plg: Paleckienė, 2014, p. 72). Negalima nepaminti ir G. Dessler (2001), kuris pažymi, kad šiandien mokymas gali reikšti ir korekcines priemones, padedančias užpildyti žinių spragas. Nors terminai gali būti aiškinami ir platesne, ir siauresne prasme, tačiau atraminiai taškai yra panašūs – žmogus įgyja naujų ar papildo jau esamas žinias, kompetencijas. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo esmė yra panaši, tačiau kvalifikacijos kėlimas yra suvokiamas platesne prasme. Jis apima ne tik naujų žinių įgijimo ar jau esamų atnaujinimo, tačiau ir asmens patyrimą bei asmenines savybes, nes kvalifikacijos tobulinimas vyksta, kai asmuo jau turi darbą. Kiti kvalifikacijos ir kvalifikacijos tobulinimo apibūdinimai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Įvairūs literatūroje pateikti žodžių kvalifikacija ir kvalifikacijos tobulinimas apibrėžimai.

Autorius, literatūros šaltinis	Apibrėžimas
	KVALIFIKACIJA
Dabartinės lietuvių kalbos žodynas	„tikimo, pasirengimo, kuriam nors darbui laipsnis; profesija, specialybė; ko nors kokybės ir rūšies pažymėjimas, įvertinimas”
Tarptautinių žodžių žodynas	„ko nors kokybės nustatymas, ko nors įvertinimas; žmogaus tinkamumo, pasirengimo tam tikram darbui laipsnis; žmogaus tinkamumo tam tikram darbui nustatymas; darbo rūšies charakteristika, nustatoma pagal darbo sudėtingumą, tikslumą, atsakingumą; profesija, specialybė”
Darbo rinkos terminų ir sąvokų žodynas (1998) (M. Dominavičius, A. Pocius)	„darbuotojo tam tikros profesijos, specialybės įvaldymo laipsnis, specialiųjų žinių ir darbo įgūdžių visuma, kurią žmogus įgijęs gali kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos rūšies darbą”.
Aiškinamajame kvalifikacijos terminų žodynas (R. Gutautis, R. Gudauskas, ir kt., 2008)	„įgaliotų valstybės institucijų pripažinta turimų asmens kompetencijų (funkcinės, pažintinės ir bendrosios), reikalingų dirbti pagal tam tikrą profesiją, visuma. Kvalifikacijos pripažinimas patvirtinamas valstybės reglamentuojamais diplomais ir pažymėjimais”.
I. Bakanauskienė (2008)	„tai darbuotojo turimos žinios, mokėjimai įgūdžiai, gebėjimai, patyrimas, asmeninės savybės, kurie jam leidžia kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos srities ir sudėtingumo darbą” (p. 221)
LR Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas (Žin. 2011, Nr. 38-1804)	„Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka pripažįstama asmens turimų kompetencijų arba profesinės patirties ir turimų kompetencijų, reikalingų tam tikrai veiklai, visuma” (2 str. 6 d.)
	KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS
Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas (B. Martinkus, B. Neverauskas ir kt., 2000)	„tai bazinio pasirengimo žinių papildymas iš vienos siauros ar platesnės srities; kvalifikacijos kėlimas orientuotas į aktualias atitinkamo laikotarpio veiklos sritis”.
I. Bakanauskienė (2008)	„suteikimas darbuotojams kvalifikacijos reikalingos tuo metu jų užimamoms pareigoms” (p. 221)
Valstybės tarnybos įstatymas (Žin. 1999, Nr. 66-2130)	„tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas paties valstybės tarnautojo arba valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos iniciatyva per visą tarnybos einant pareigas arba siekiant aukštesnių valstybės tarnautojo pareigų laiką” (45 str. 1 d. 2 p.)

Apibendrinus visas sąvokas galima pasakyti, kad vienuose literatūros šaltiniuose kvalifikacija yra labiau siejama su išsilavinimo įgijimu (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, Tarptautinių žodžių žodynas, Aiškinamasis kvalifikacijos terminų žodynas, 2008), kai žmogus įgyja tam tikrą specialybę, profesiją jo tinkamumas darbui yra patvirtinamas tam tikrais pažymėjimais, diplomais. Kituose šaltiniuose (Darbo rinkos terminų ir sąvokų žodynas, 1998, I. Bakanauskienė, 2008) kvalifikacija yra siejama ne tik su išsilavinimo įgijimu bet ir specialybės įvaldymu, t. y. patyrimu ir įgūdžiais. Kvalifikacijų analizės vadove darbo rinkos mokymo paslaugoms tobulinti (2003) pažymima, kad asmuo yra kvalifikuotas, tinkamas atlikti darbą, kai jis:

- įgijo žinių, kurios padeda suprasti kodėl darbas turi būti atliekamas ir žino būdus kaip jį atlikti;
- žino, kaip teisingai atlikti užduotis, moka planuoti ir pasirengti darbui, žino, kaip naudotis priemonėmis bei įrankiais, bendradarbiauti su kolegomis ir užtikrina darbų baigtumą laiku, o prireikus – jų tęstinumą;
- turi pakankamai praktinės patirties, kad pasitikėtų savo jėgomis, dirbtų produktyviai ir efektyviai.

Tačiau, kaip pažymi A. Raipa ir A. Velička (2003), dažnai jaunam specialistui organizacijoje nėra pakankamų galimybių įvaldyti naujausias jo pasirinktos srities technologijas ir veiklos procesus, todėl jie privalo sistemingai rūpintis savo kvalifikacijos kėlimu įvairiose konferencijose, seminaruose, magistrantūros studijose ir pan. A. Stankevičienė, A. Lobanova (2006) pažymi, kad vis tik pagrindą toliau profesiskai tobulėti sudaro išsimokslinimas.

Kvalifikacijos tobulinimas tai jau esamų bazinių žinių papildymas darbuotojui aktualiu laikotarpiu. Aiškiausiai kvalifikacijos kėlimo sąvoka yra apibrėžta aiškinamajame įmonės vadybos terminų žodyne, kad kvalifikacijos kėlimas, tai bazinio pasirengimo žinių papildymas iš vienos siauros ar platesnės srities ir kad, kvalifikacijos tobulinimas yra orientuotas į aktualias atitinkamo laikotarpio veiklos sritis (B. Martinkus, B. Neverauskas, A. Sakalas ir kt., 2000).

Kad kvalifikacijos tobulinimo procesas būtų sėkmingas reikėtų vadovautis tokiais mokymo, kvalifikacijos tobulinimo principais:

- darbuotojas turi pats norėti, siekti trūkstančių žinių;
- vadovybės požiūris į kvalifikacijos kėlimą turi būti teigiamas, jis turi sudaryti tam sąlygas;
- įgytos žinios turi būti naudojamos praktinėje veikloje;
- darbuotojas turi būti aktyvus (diskutuoti, spręsti problemas grupėse);
- mokomasi tų dalykų kurie naudingi organizacijai (A. Stankevičienė, L. Lobanova, 2006, A. Raipa, A. Velička, 2003, A. Patapas, R. Kasperavičiūtė, 2009).

Vis tik manau, kad vieni iš svarbiausių principų yra savanoriškumo ir teigiamo vadovybės požiūrio į mokymąsi principai. Visų pirma jei darbuotojas ne bus suinteresuotas, nenorės mokytis, jis reikiamų žinių neįsisavins ir nenaudos praktikoje. Kitu atveju jei vadovybės požiūris bus neigiamas į

kvalifikacijos tobulinimą, tai jis nesudarys sąlygų organizacijoje darbuotojams tobulėti net jei jie to ir norės.

Personalo mokymas, kvalifikacijos kėlimas yra susiję su kompetencija, nes kaip teigia I. Bakanauskienė (2008) „kompetencija yra darbuotojo funkcinis gebėjimas tinkamai atlikti tam tikrą darbą” (p. 221). P. Jucevičienė, D. Lepaitė (2000) išsakė mintį, kad epidemiologiniu požiūriu kompetencijos samprata gali būti tapatinama su kvalifikacijos samprata, nes pastaroji yra formalus įgyto išsilavinimo ugdymo institucijoje patvirtinimas. Asmuo įgydamas tam tikrą specialybę ar profesiją, mokosi įvairių dalykų, ir taip yra ugdoma atitinkamo lygio kompetencija. Tada studentas savo kompetencijas turi pademonstruoti vertintojams ir baigęs studijas ar kitus atitinkamus mokymus asmuo įgyja atitinkamą kvalifikaciją. Toliau asmuo jau turėdamas atitinkamą kvalifikaciją gali susirasti darbą ir įgytas kompetencijas įvaldyti, įgyti patirtį ir toliau kelti kvalifikaciją, t.y. tobulinti kompetencijas. Su kompetencija yra siejamos tokios sąvokos, kaip mokėjimas, įgūdis, sugebėjimas, meistriškumas (P. Jucevičienė, D. Lepaitė, 2000).

Apibendrinus galima pasakyti, kad kvalifikacijos tobulinimas, tai jau turimų kompetencijų tobulinimas, įvaldymas, mokėjimas pritaikyti praktikoje. Turėdamas pakankamai žinių asmuo jaučiasi labiau pasitikintis savimi, labiau vertinamas. Žinoma vieni iš svarbiausių veiksnių yra pats darbuotojo noras tobulėti ir jo darbdavio pozityvus požiūris darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą.

Toliau šiame skyriuje bus plačiau nagrinėjama žmogiškųjų išteklių vystymo samprata reikšmė, aptartos mokymo rūšys, ir pats procesas viešajame sektoriuje.

1.2. Žmogiškųjų išteklių vystymo samprata ir reikšmė organizacijoje

Dabartinę visuomenę daugelis vadina žinių visuomene, nes specialybės ar profesijos įgijimas nėra baigtinis procesas. Keičiasi ne tik technologijos, bet ir žmonių vertybės, nuostatos, todėl žmogus turi mokytis visą gyvenimą ir taip prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Pasak K. Trakšelio (2011) „nuolatinis mokymasis tampa ne vien saviugdų poreikių patenkinimu, bet ir ekonominių aplinkybių diktuojama būtinybe” (p. 98). Viešojo sektoriaus darbuotojai turi būti netik kompetentingi, bet lankstūs, greitai prisitaikyti prie naujovių, formuoti gerą, pasitikėjimą keliantį įvaizdį ir žinoma, jų veikla turi būti orientuota į visuomenės poreikius ir veiklos rezultatus. Todėl darbuotojams yra svarbu netik prisitaikyti prie aplinkos pokyčių bet ir pajėgti juos valdyti (Gražulis et al., 2012).

Kad organizacijos sugebėtų nuolat prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų svarbu nuolat vystyti žmogiškuosius išteklius, t.y. darbuotojai turi nuolat atnaujinti žinias ir įgyti naujų kompetencijų. Galimybė nuolat mokytis, tobulėti, įgyti naujų įgūdžių leidžia kiekvienam darbuotojui visiškai atskleisti savo potencialą (V. Gražulis et al., 2012, p. 210).

Analizuojant žmogiškųjų išteklių vystymo sampratą visų pirma reiktų išanalizuoti, kas yra žmogiškieji ištekliai.

R. Vainienė (2008) žmogiškųjų išteklių sąvoką aiškina dviem prasmėmis: plačiąja prasme žmogiškieji ištekliai pasak autorės yra šalies gyventojai, darbo ištekliai ir siaurąja prasme – darbo jėga. Taigi, makroekonominiu lygmeniu žmogiškaisiais ištekliais yra laikomi dirbantys šalies gyventojai, o organizaciniu požiūriu žmogiškieji ištekliai, tai organizacijos darbuotojai, kurie turėdami atitinkamas kompetencijas, dalyvauja priimdami ir realizuodami organizacijos sprendimus ir daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui. Žmogiškieji ištekliai tai unikalūs ištekliai, kurie egzistuoja kiekvienoje organizacijoje, įstaigoje, ar ji būtų verslo vienetą, ar viešoji įstaiga.

M. Išoraitė (2011 p. 32) išsakė mintį, jog žmogiškieji ištekliai yra didžiausias organizacijos turtas. Todėl pasak autorės neužtenka šiuos unikalius išteklius tikrai turėti, o būtina juos kryptingai ir strategiškai valdyti. Tačiau tai atlikti nėra taip jau paprasta, nes žmonės reikalauja dėmesio, žinių ir kryptingo valdymo. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymas yra labai svarbus įmonių plėtros šaltinis (M. Išoraitė, 2011).

Žmogiškųjų išteklių vystymo sampratą nagrinėjo įvairūs Lietuvos ir užsienio autoriai: T. N. Garavan et al., 2004, R. A. Swansonas, 2001, 2009, V. Gražulis at al., 2012, V. Domarkas ir V. Juknevičienė, 2007, K. Trakšėlys, 2011, V. Peleskienė, 2014, M. Išoraitė, 2011 ir kt.

Mokslinėje literatūroje yra begalė žmogiškųjų išteklių vystymo (ŽIV) apibrėžčių. Dažniausiai apibrėžimuose yra įtraukiami tokie aspektai kaip mokymas, organizacijos vystymas, kompetencijų gebėjimų plėtra, darbo našumo didinimas, veiklos kokybės gerinimas ir pan. Vieni iš pirmųjų žmogiškųjų išteklių vystymo sampratą apibrėžė Harbisonas and Myersas 1964 m., kur pasak autorių ŽIV tai žmonių žinių, gebėjimų, įgūdžių didinimas ir panaudojimas (R. A. Swanson, E. F. Holton III, 2009, p. 6). R. A. Swansonas (2001, p. 304) ŽIV įvardina kaip procesą, kurio metu per organizacijos plėtrą ir mokymą yra siekiama atskleisti žmogaus kompetencijas, kad pagerinti veiklos kokybę. Toliau 2 lentelėje yra pateiktos įvairių tyrinėtųjų ŽIV sampratos. Lentelėje atsispindi ŽIV samprata įvairiais laikotarpiais.

2 lentelė. Žmogiškųjų išteklių vystymo sampratos apibūdinimas skirtinguose laikotarpiuose.

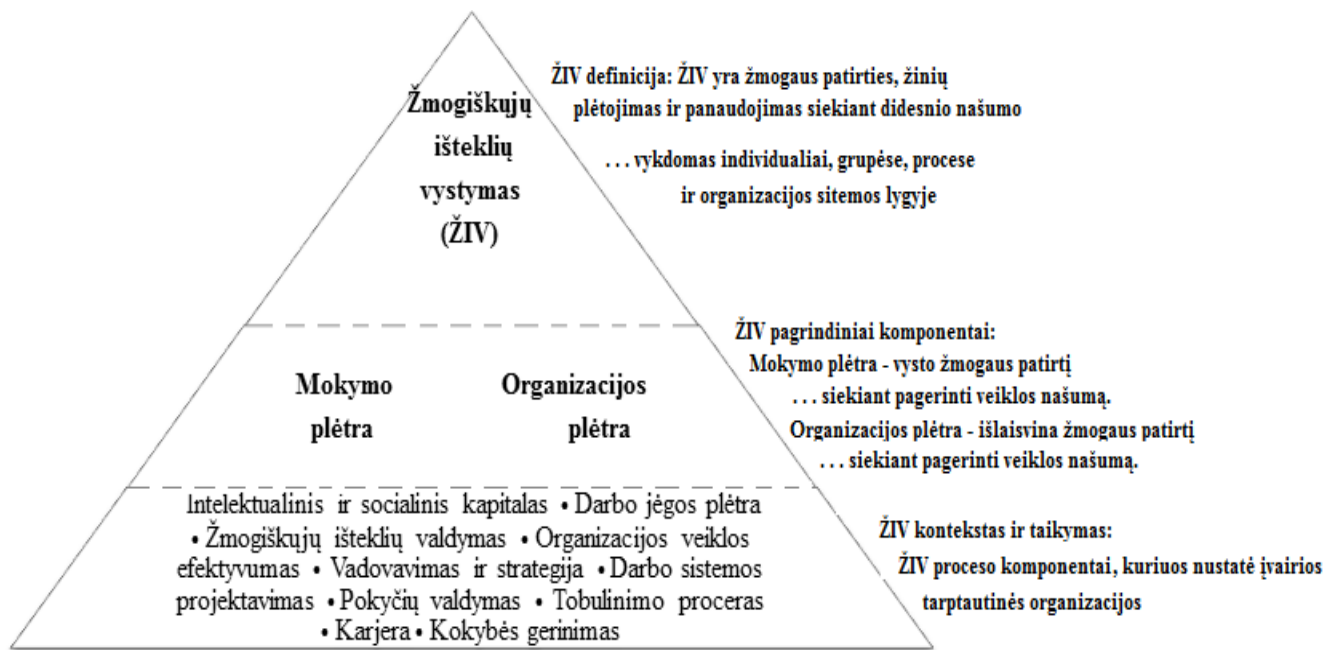
Autorius	Definicija
Harbison and Myers (1964)	ŽIV tai, žinių, įgūdžių, gebėjimų ir visų visuomenės žmonių pajėgumo didinimas ir visiškai išnaudojimas.
Nadler (1970)	ŽIV yra organizuota veikla, vykdoma per tam tikrą nustatytą laiką, siekiant pakeisti darbuotojų elgesį į tokį kokio reikia organizacijai.
Jones (1981)	ŽIV yra sisteminga žmonių gebėjimų, susijusių su darbu plėtra, kuri yra orientuota pasiekti asmeninių ir organizacijos tikslų
Chalofsky and Lincoln (1983)	Disciplina ŽIV studijuoja, kaip individus ir grupes organizacijoje veikia mokymas
Swanson (1987)	ŽIV yra procesas, kad pagerinti organizacijos veiklą per jos personalo gebėjimus. ŽIV apima veiklą susijusią su darbo planavimu, kompetencijomis, motyvacija.

Mc Lagan (1989)	ŽIV yra integruotas mokymo plėtros, karjeros ir organizacinės plėtros panaudojimas, siekiant pagerinti individualų ir organizacinį efektyvumą.
Swanson (1995)	ŽIV yra procesas, kai panaudojant organizacijos plėtrą ir personalo mokymą yra siekiama atskleisti žmogaus kompetencijas, kad pagerinti veiklos kokybę
McLean and McLean (2001)	ŽIV yra bet koks procesas ar veikla, kuri nors iš pradžių ar ilgainiui turi potencialą plėtoti žmonių su darbu susijusias žinias, patirtį, produktyvumą, pasitenkinimą, kad pasiekti naudą asmeniui, grupei/ komandai, bendruomenei, organizacijai, tautai ar visai žmonijai.
Swanson (2009)	ŽIV tai mokymo ir lavinimo procesas, kurio metu parengiami kompetentingi specialistai ir dėl to gerėja organizacijos sistema, darbo procesas, komandinis darbas ir tai padeda pasiekti organizacijos tikslų.

(R. A. Swanson, E. F. Holton III, 2009, p.6-8.)

Apibendrinus pateiktas autorių sampratas galima pasakyti, kad ŽIV, tai žinių, gebėjimų, įgūdžių (igyjama mokantis) didinimas, kad pasiekti organizacijos tikslų. Dar autorių pateiktas definicijas galima skirti į du periodus, t.y. iki 2001 m. ir po 2001 m. Iki 2001 m. žinių, gebėjimų, kompetencijų, įgūdžių didinimas siejamas su organizacijos tikslų pasiekimu, kokybės, efektyvumo didinimu. Po 2001 m. didesnis dėmesys yra skiriamas net ik organizacijai bet ir individui. Naujoji ŽIV samprata aiškina, kad mokymas išlaisvina darbuotojo potencialą, tada laisvai reiškiamos darbuotojo idėjos, jis jaučia pasitikėjimą savimi ir pasitenkinimą darbu. Ir visa tai padeda siekti organizacinės plėtros, kokybės, darbo efektyvumo. Žmogiškųjų išteklių vystymo sampratą organizacinius ir individualiu lygmeniu analizavo ir T. N. Garavan el al. (2004). Pastarieji taip pat pabrėžė žmogaus vaidmenį žmogiškųjų išteklių vystyme. ŽIV individualiu lygmeniu nagrinėja saviraiškos veiksmingumą, savigarbą, motyvaciją, poreikius, lūkesčius mokytis. Pasak autorių organizacijos turi atsižvelgti į asmens poreikius ir sudaryti sąlygas ne tik plėtoti kompetencijas ir gebėjimus, bet kad žmogus galėtų vystytis kaip asmenybė, kuri turi vertę darbo rinkoje (p. 419). Panaši ir P. Zakarevičiaus (2012, p. 137) nuomonė, kad organizacijos turui sudaryti sąlygas laisvai reikštis darbuotojų kūrybinėms, inovacinėms, novatoriškoms, vadybinėms idėjoms. Organizaciniu požiūriu, kad pasiektų savo tikslus ir maksimizuotų visus išteklius organizacija turi panaudoti visą darbuotojų potencialą.

Vis tik ŽIV daugelis autorių apibūdina kaip procesą, kuris vyksta visoje organizacijos sistemoje. Todėl žmogiškųjų išteklių vystymas apima labai daug sričių, tokių kaip veiklos gerinimas, karjera, tobulinimo procesas, pokyčių valdymas ir pan. 1 pav. parodyta, kokiose srityse yra taikomas ŽIV.



1 pav. Žmogiškųjų išteklių vystymas: sąvoka, komponentai, taikymas.
(R. A. Swanson, E. F. Holton III, 2009, p.5)

Paveiksle matyti, kad ŽIV apima visą organizacijos sistemą, o pagrindiniai ŽIV komponentai yra mokymo ir organizacijos plėtra. Tačiau organizacija gali vystytis, gerinti visus savo veiklos parametrus tik tuomet kai generuoja atitinkamais žmogiškaisiais ištekliais. P. Zakarevičius (2012) taip pat pažymi, kad „organizacija vystytis gali, tik gebėdama sukaupti būtiną kokybiškų žinių kiekį, generuoti naują informaciją ir optimaliai tas žinias panaudoti” (p. 136). Taigi, tik turėdama kompetentingus, entepeneriškai mąstančius darbuotojus organizacija gali vystytis ir pasiekti savo tikslų bei gerų veiklos rezultatų.

Literatūroje žmogiškųjų išteklių valdymas (vystymas) nuolat siejamas su veiklos kokybe ir efektyvumu. O tinkamas personalo mokymo organizavimas motyvuoja dirbti efektyviau, darbuotojai jaučiasi labiau savimi pasitikintys, patiria mažiau streso, dirba našiau, todėl gerėja ne tik kiekvieno organizacijos nario veiklos kokybė bet ir visos organizacijos. 3 lentelėje pateikti darbuotojų mokymo naudos aspektai .

3 lentelė. Mokymosi naudos aspektai

Darbuotojus mokyti organizacijai naudinga nes:	Darbuotojui mokytis naudinga nes:	Mokymosi praktinė nauda
Didėja darbo efektyvumas ir našumas	Igyja naujų įgūdžių	Didėja uždarbis, našumas ir pelningumas, nes aukštesnės kvalifikacijos ir turintys rimtesnę motyvaciją darbuotojai dirba geriau ir našiau.
Mažėja sąnaudos	Daugiau galimybių būti paaukštintam	Mažėja kaštai ir nuostoliai, nes kvalifikuoti ir turintys rimtesnę

		motyvaciją darbuotojai nuolat analizuoja savo darbą, stengdamiesi mažinti sąnaudas ir nuostolius
Mažėja būtinybė darbuotojus prižiūrėti	Daugiau galimybių susidoroti su darbo problemomis nepatiriant streso	Gerėja veiklos kokybė
Gerėja darbo kokybė		Labiau patenkinti vartotojai, nes organizacija efektyviai derina vartotojų poreikius su savo tikslais.
Didėja darbuotojų motyvacija		Didėja visuomenės pripažinimas. Investuojant į darbuotojus, pritraukiami ir geriausi darbuotojai, ir paslaugų vartotojai
Skatinamas lankstumas		Didėja konkurencinis pranašumas, kurio šaltinis – darbuotojai

Šaltinis: Jewell, B.R. (2002)

Nors autorius B.R. Jewell (2002) analizuodamas žmogiškuosius išteklius savo dėmesį skyrė verslo vienetams, tačiau jo pateikti mokymosi naudos aspektai tinka ir viešajam sektoriui.

Apibendrinant galima pasakyti, kad nuolatinis mokymasis stiprina darbuotojo pasitikėjimą savo jėgomis, formuoja antreperiškas nuostatas bei geresnį organizacijos klimatą.

1.3. Valstybės strateginiai prioritetai valstybės institucijų darbuotojams

Valstybės institucijose dirbantys žmonės, tai pagrindiniai ištekliai nuo kurių priklauso ne tik pačių valstybės institucijų veiklos kokybė, bet ir visos šalies strateginių tikslų pasiekimas. Todėl valstybės institucijos dirbdamos rezultatyviai ne tik įgyvendina valstybės strategijas, bet ir formuoja gerą įvaizdį visuomenėje. Todėl šiame poskyryje bus trumpai aptarta valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis strateginiai mokymo, kvalifikacijos tobulinimo tikslai.

Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymo 47 str. 1-oje dalyje numatyta, kad valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes numato Vyriausybės patvirtinta valstybės tarnautojų mokymo strategija. Vadovaujantis pastarojo straipsnio 1-a dalimi Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2014 m. gegužės 28 d. nutarimu Nr. 481 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2014-2017 metų strategijos patvirtinimo“ nutaria siūlyti valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms organizuojant statutinių valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymą atsižvelgti į Valstybės tarnautojų mokymo 2014-2017 m. strategijoje nustatytus prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines

valstybės tarnautojų mokymo grupės. Tai reiškia, kad toliau strategijoje numatyti kvalifikacijos kėlimo tikslai yra bendri tiek valstybės tarnautojams, tiek darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, kas nebuvo numatyta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. sausio 12 d. nutarime Nr. 20 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos patvirtinimo”.

Strateginis valstybės tarnautojų mokymo tikslas, apibrėžtas Valstybės tarnautojų mokymo 2014-2017 metų strategijoje ir yra - didinti valstybės tarnautojų veiklos efektyvumą. Strategijoje išskirti 2 prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai:

1. stiprinti valstybės tarnautojų strategines kompetencijas:

1.1.valstybės tarnautojų vadovavimo, lyderystės ir pokyčių valdymo gebėjimus;

1.2.valstybės tarnautojų komunikacinius įgūdžius;

1.3.valstybės tarnautojų analitinius gebėjimus;

1.4.valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, orientavimosi į klientą gebėjimus ir įgūdžius;

1.5.valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos sityje;

2. Didinti valstybės tarnautojų mokymo efektyvumą.

2014-2014 metų valstybės tarnautojų mokymo strategijoje, lyginant su 2011-2013 metų valstybės tarnautojų strategija, prioritetiniai tarnautojų mokymo tikslai išliko iš esmės tie patys. 2011-2013 m. strategijoje pirmu prioritetiniu mokymo tikslu įvardijamas siekis, kad valstybės tarnautojai gebėtų profesionaliai ir efektyviai atlikti savo pareigas. Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171 „Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos patvirtinimo” 13.3.3. papunkčio nuostatos taip pat pažymi valstybės tarnautojų kompetencijų svarbą ir, kad mokymas pirmiausia turi būti susietas su kompetencijų vadyba. Tobulinant valstybės tarnautojų lyderystės, žmogiškųjų išteklių valdymo, analitinio, strateginio mąstymo kompetencijas, bus siekiama užtikrinti sistemingą valstybės tarnautojų mokymą pagal nustatytus reikalavimus.

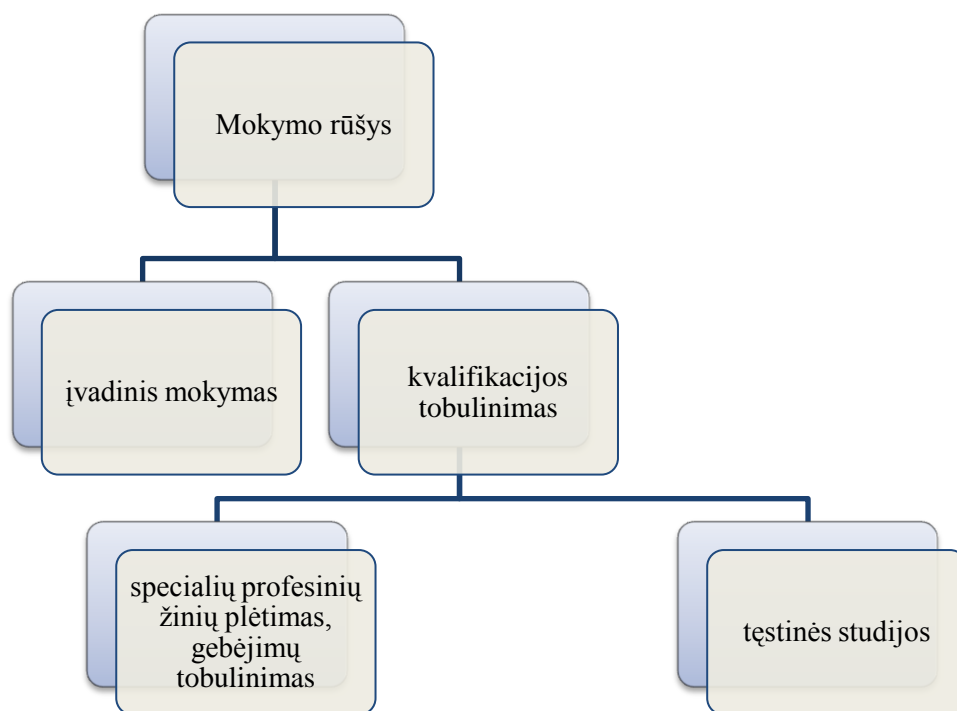
Apibendrinus galima pasakyti, kad valstybės strateginiuose dokumentuose yra akcentuojamas strateginių-vadybinių kompetencijų didinimas. Juk darbuotojui neužtenka vien tik turėti atitinkamas kompetencijas, jis turi sugebėti ir tas kompetencijas tinkamai pritaikyti. Taigi valstybės sistemos darbuotojai turi gebėti komunikuoti, analizuoti, prisitaikyti prie pokyčių ir gyventojų. Iš to galima pasakyti, kad valstybės strateginiai dokumentai numato didinti valstybės institucijų veiklos efektyvumą per efektyvų darbuotojų mokymą, jų kvalifikacijos tobulinimą.

1.2. Mokymo rūšys

Valstybės tarnautojų mokymas yra viena iš valstybės tarnybos politikos įgyvendinimo sričių. Valstybės tarnybos įstatymas nustato valstybės tarnautojų pareigą mokytis (15 str. 1 d. 8 p.) ir

tarnautojų teisę į mokymą už valstybės ir savivaldybių biudžeto lėšas (16 str. 1 d. 3 p.). Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymas atskiru įstatymu nereglamentuotas. Tačiau įmonės (įstaigos, organizacijos) gali sudaryti kolektyvines sutartis (įmonės kolektyvinė sutartis yra rašytinis susitarimas tarp darbdavio ir įmonės darbuotojų kolektyvo dėl darbo, darbo apmokėjimo ir kitų socialinių bei ekonominių sąlygų) ir jose numatyti profesijos, specialybės įgijimo, kvalifikacijos kėlimo, perkvalifikavimo bei su tuo susijusių garantijų ir lengvatų (Darbo kodeksas, 61 str. 2 d. 5 p.).

Valstybės tarnautojų mokymas skirstomas į įvadinį ir kvalifikacijos tobulinimą (Valstybės tarnybos įstatymas, 15 str. 1 d. 8 p.). Tokį skirstymą galima taikyti ir darbuotojams, dirbantiems pagal sutartį, nes pastariesiems kolektyvinėse sutartyse taip pat gali būti numatytas įvadinis mokymas jei to reikia.



2 pav. Mokymo rūšys.

(Sudaryta autoriaus pagal Valstybės tarnybos įstatymą)

Kaip apibrėžta valstybės tarnybos įstatyme (45 str. 1 d. 1 p.), įvadinis mokymas, tai priimtų į karjeros valstybės tarnautojo pareigas valstybės tarnautojų profesinių žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas. Įvadinis mokymas yra privaloma priėmimo į valstybės tarnybą karjeros valstybės tarnautojų pareigoms dalis, kuris susideda iš mokymosi pagal bendrąsias programas (jų turinys yra vienodas visiems to paties lygio valstybės tarnautojams) ir mokymosi pagal specialiąsias programas (turinį lemia konkrečių pareigų ypatumai). J. Juralevivičienė (2003, p. 87) įvadinį mokymą apibūdina, kaip bazinį pasirengimą viešojo administravimo veiklai vykdyti.

Valstybės tarnybos įstatyme (45 str. 1 d. 2 p.) kvalifikacijos kėlimas apibrėžiamas, kaip specialių profesinių žinių gilinimas, įgūdžių formavimas valstybės tarnautojo, institucijos ar įstaigos iniciatyva per visą tarnybos laiką einant pareigas arba siekiant aukštesnių pareigų. Tam tikra tęstinio

kvalifikacijos kėlimo programų dalis yra privaloma. Kvalifikacijos kėlimas pasak J. Juralevičienės (2003, p. 87) vyksta paties valstybės tarnautojo (darbuotojo) arba tam tikros institucijos iniciatyva. Analizuojant kvalifikacijos kėlimo aspektus yra svarbus ir patyrimas (J. Juralevičienė (2003, p.87). Įstatyminės nuostatos patyrimo neakcentuoja, tačiau pasak autorės, darbinės veiklos metu įgytos žinios, gebėjimai, bendravimo įgūdžiai yra svarbūs, todėl autorė patyrimą įvardija kaip vieną iš kvalifikacijos elementų.

Dar viena iš kvalifikacijos kėlimo rūšių yra ir tęstinės studijos. Švietimo ir mokslo terminų žodyne tęstinis mokymasis aiškinamas, kaip anksčiau įgytos profesinės kvalifikacijos tobulinimas arba persikvalifikavimas. Tęstinių studijų (mokymo) paslaugas gali taikyti visi akademiniai universitetų padaliniai (fakultetai, studijų institutai, katedrų centrai). Tęstinių mokymą dažniausiai finansuoja pats mokymo paslaugų vartotojas.

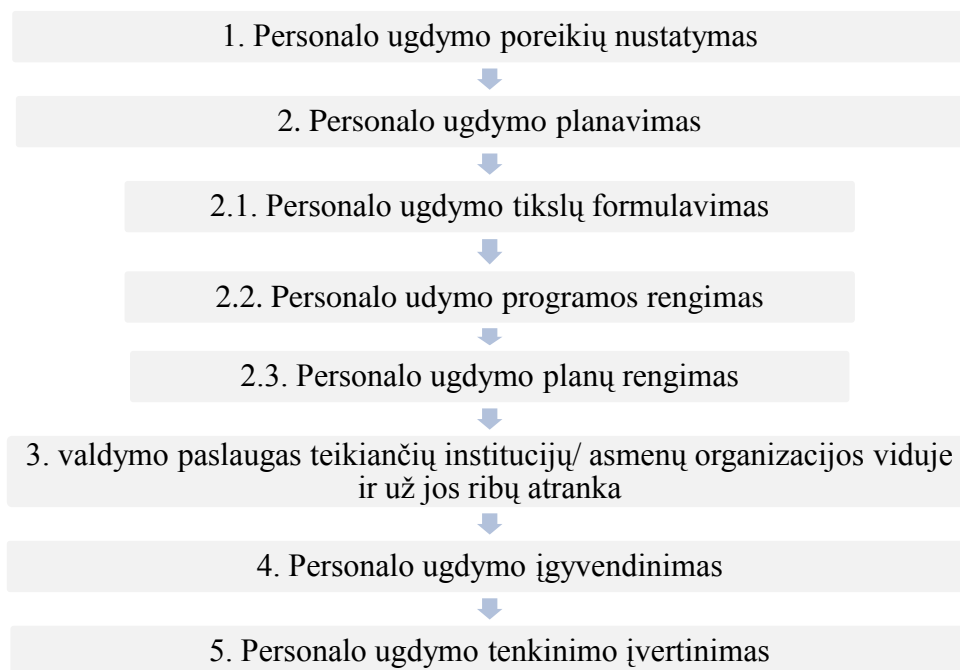
Apibendrinus galima pasakyti, kad valstybės tarnautojams įvadinis mokymas ir dalis kvalifikacijos kėlimo yra privalomi ir tai yra reglamentuota įstatymais. Darbuotojams pagal darbo sutartis, kvalifikacijos kėlimas vyksta pagal darbuotojo ar institucijos iniciatyva. Tačiau tiek valstybės tarnautojų, tiek darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis kvalifikacijos kėlimo sąlygos gali būti aptartos kolektyvinėje įmonės ar įstaigos sutartyje.

1.3. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema

Valstybės institucijų pagrindinis tikslas yra teikti kokybiškas paslaugas, todėl valstybės institucijose dirbantys darbuotojai yra svarbiausias išteklius, kuris padeda pasiekti gerų rezultatų valstybės sektoriuje. Valstybės sektoriuje dirbantys darbuotojai turi gebėti greitai prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, kurios atsiranda dėl nuolat besikeičiančios įstatyminės bazės, naujų technologijų atsiradimo, pokyčių politikoje ir pan. Todėl būtina plėtoti valstybės institucijose dirbančių darbuotojų kompetencijas, kad jie gebėtų pasiekti tiek darbinį tikslą, tiek sektoriaus kuriame dirba tikslą, tiek valstybės prioritetinių tikslų (Y. Venna, N. J. Nedergaard, 2001).

Kiekvienoje organizacijoje, ar ji būtų verslo vienas ar viešoji įstaiga egzistuoja vienokia ar kitokia darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema. Instituciniu lygmeniu mokymo, kvalifikacijos tobulinimo sistema suprantama, kaip tam tikrų mokymo, kvalifikacijos kėlimo proceso etapų visuma, kurie tarpusavyje sąveikauja ir veikia vienas kitą, siekiant bendro tikslo – užtikrinti efektyvų darbuotojų mokymą, kvalifikacijos tobulinimą (A. Patapas, R. Kasperavičiūtė, 2009). Mokymo procesas turi būti planingas, nuoseklus, sistemingas ir ilgalaikis. N. A. Shenga (2014) skiria 3 mokymo planavimo proceso etapus: mokymo, kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo, mokymo, kvalifikacijos tobulinimo planavimo ir vertinimo. Tačiau literatūroje dažniausiai autoriai skiria 4 mokymo, kvalifikacijos tobulinimo proceso etapus papildomai akcentuodami mokymo, kvalifikacijos tobulinimo tikslų išskyrimą (A. Patapas, R. Kasperavičiūtė, 2009, Y. Venna, N. J. Nedergaard, 2001).

Išsamiausia mokymo, kvalifikacijos tobulinimo sistemos struktūra ir jos etapai pateikti I. Bakanauskienės (2008) (žr. 3 pav.).



3 pav. Personalo ugdymo veiklos turinys.

(Šaltinis: I. Bakanauskienė, 2008 p. 225)

Remiantis mokslinėje literatūroje (A. Patapas, R. Kasperavičiūtė, 2009, I. Bakanauskienė, 2008, A. Raipa, A. Velička, 2003, Y. Venna, N. J. Nedergaard, 2001) galima išskirti tokius bendrus, esminius mokymo proceso organizavimo etapus.

1. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas;
2. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo planavimas: tikslų nustatymas, mokymo programų, planų rengimas;
3. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų įgyvendinimas;
4. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo įvertinimas.

Toliau sekančiuose darbo poskyriuose bus atskirai trumpai aptarti išskirti mokymo proceso organizavimo etapai.

1.3.1. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas ir motyvacija

Šiandieninė darbo rinka reikalauja, kad darbuotojai būtų kvalifikuoti, gebėtų atlikti sudėtingas užduotis ir greitai prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, dirbtų saugiai ir efektyviai.

Mokymai, tai veiklos gerinimo priemonė, kuri padeda organizacijai pasiekti veiklos kokybės, tikslų ir bendro efektyvumo (Needs Analysis: How to determine training needs). Tačiau, kad tai pasiekti visų pirma reikia identifikuoti ką ir ko reikia mokyti, t. y. atlikti poreikių analizę. Poreikis

mokyti reiškia darbuotojo kompetencijos stoka, kurią galima panaikinti mokantis (I. Bakanauskienė, 2008, A. Patapas, R. Kasperavičiūtė, 2009, Y. Venna, N. J. Nedergaard, 2001). J. Mackevičius ir R. Subačienė (2008) pažymi kad, „darbuotojo profesinio ugdymo poreikis atsiranda tada, kai darbo vietų reikalavimai ir jas užimančių darbuotojų profesinis pasirengimas pradeda nesutapti” (p. 45). Darbuotojų poreikių nagrinėjimas literatūroje yra siejamas su organizacijos veiklos efektyvumo didinimu. Pasak I. Bakanauskienės (2008) mokymo poreikio nustatymu norima atsakyti į du klausimus:

1. Ar būtinai reikia mokytis (mokymo būtinumas)?
2. Ko reikia mokytis (mokymo pobūdis ir apskritai turinys)?

Panaši ir A. Winfredo mintis, kad poreikių nustatymo proceso metu siekiama atsakyti į klausimą ar organizacija turi poreikių, tikslų ir problemų, kuriuos reikia nukreipti į mokymus (cit. plg: A. Patapas ir R. Kasperavičiūtė, 2009, p. 81).

Taigi, galima sakyti, kad poreikių analizės tikslai yra visų pirma identifikuoti organizacijos problemas, kurias galima pašalinti mokantis, tuomet nustatyti, kuriuos darbuotojus reikia mokytis ir kokias kompetencijas reikia gilinti, t.y. nustatyti ko reikia mokytis. Veiksmingai atlikta poreikių analizė padeda organizacijai teisingai panaudoti finansinius, laiko, žmonių išteklius.

Mokymo poreikių nustatymas tai ne tik pradinis žingsnis mokymo planavimo procese, bet galima sakyti pats svarbiausias mokymo planavimo etapas. Juk nuo teisingai nustatytų poreikių priklauso ir tolesnių mokymo proceso etapų sėkmingas įgyvendinimas (I. Bakanauskienė, 2008, A. Patapas, R. Kasperavičiūtė, 2009, Needs Analysis: How to determine training needs). Taigi, toliau reiktų aptarti, kokie kriterijai parodo, kad poreikiai organizacijoje yra nustatomi efektyviai.

Pasak A. Patapo ir R. Kasperavičiūtės (2009) siekiant išsiaiškinti poreikių nustatymo efektyvumą institucijoje svarbu išsiaiškinti vadovybės požiūrį į kvalifikacijos kėlimą, į ką orientuoti kvalifikacijos kėlimo poreikiai, ar jie nustatomi reguliariai ir kokiais būdais nustatomi. Autoriai skiria 3 mokymo poreikių nustatymo efektyvumo kriterijus:

1. Vadovybės požiūrio į kvalifikacijos kėlimą. Kriterijus parodo vadovų požiūrį į mokymą ir kvalifikacijos kėlimą (ar pakankamai skiria dėmesio, ar reguliariai nustatomi mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikiai, ar žino poreikių nustatymo tikslus ir strategijas).
2. Kvalifikacijos kėlimo poreikių nustatymo tikslingumo. Kriterijus parodo ar mokymasis yra tikslingas ir ar mokomasi to ko reikia, to kas naudinga organizacijai, darbuotojui (jei jis siekia didesnių pareigų ar atlyginimo).
3. Poreikių nustatymo būdo pasirinkimo. Tai mokymo poreikių nustatymo būdo ar būdų pasirinkimas (p. 81).

Autoriai A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006), A. Raipa ir A. Velička (2003), A. Patapas ir R. Kasperavičiūtė (2009), T. N. Garavan (2004) pripažįsta, kad kvalifikacijos kėlimo procese vienas iš

efektyvumą lemiančių veiksnių yra organizacijos, vadovo teigiama pozicija į darbuotojų mokymą. Tai reiškia, vadovui turi rūpėti, kad organizacijos darbuotojai turėtų reikiamas kompetencijas ir skirti pakankamai tam dėmesio. Šioje vietoje svarbu pažymėti, kad vadovybė taip pat turi išmanyti poreikių nustatymo tikslus ir strategijas, o poreikiai turi būti nustatomi reguliariai (A. Patapas, R. Kasperavičiūtė, 2009). Toliau, kaip jau buvo minėta pradžioje, darbuotojai turi mokytis tikslingai t.y., tų dalykų kurie padeda pasiekti organizacijos tikslų. Taigi, darbuotojų mokymas turi būti naudingas pačiai organizacijai (I. Bakanauskienė, 2008, A. Patapas, R. Kasperavičiūtė, 2009, Needs Analysis: How to determine training needs). Svarbu pažymėti, kad poreikių nustatymo tikslingumo kriterijus taip pat reiškia naudą ir pačiam darbuotojui (galimybė siekti aukštesnių pareigų ar didesnio atlyginimo) (A. Patapas, R. Kasperavičiūtė, 2009). Ir žinoma planuojant mokymus reikalinga aktyvi paties darbuotojo asmeninė pozicija, nes pasak G. Getvilienės et al. (2010) kai kvalifikacijos tobulinimas yra orientuotas tik į prisitaikymą prie kintančių sąlygų, jis nedaro įtakos teigiamiems karjeros pokyčiams. Panaši ir A. Raipos ir A. Veličkos (2003) nuomonė, kad besimokantieji neturi jausti jokios prievartos, jie turi suprasti, kad pats mokymas yra būtinas.

Toliau, kad kvalifikacijos kėlimo poreikių nustatymas būtų efektyvus reikia tinkamai pasirinkti mokymo, kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdus. Anot A. Patapo ir R. Kasperavičiūtės (2009), nustatant mokymo poreikius svarbus atlikti tokius žingsnius: atlikti organizacijos, užduočių ir darbuotojų analizę. Išanalizavus pirmiausia organizacijos vidinę aplinką galima nustatyti pagrindinius mokymosi poreikius ar bent jau mokymosi kryptis, tačiau norint konkretizuoti ir geriau nustatyti poreikius reiktų pasinaudoti ir papildomais kvalifikacijos tobulinimosi poreikių nustatymo būdais. Literatūroje (G. Dessler, 2001, I. Bakanauskienė, 2008, Y. venna, N. J. Nedergaard, 2001, A. Patapas, R. Kasperavičiūtė, 2009) skiriami tokie dažniausiai naudojami ir suteikiantys daugiausiai informacijos, mokymo, kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdai: dokumentų analizė, anketavimas, pokalbis (interviu) su vadovu arba personalo ugdymo organizatoriumi, darbo stebėjimas, darbinės veiklos vertinimas.

1. Dokumentų analizė. Analizuojami darbą reglamentuojantys dokumentai (darbo atlikimo standartai, pareiginiai nuostatai, reikalavimų darbuotojams aprašai ir kt.). Tinkamiausiu dokumentu organizacijos personalo mokymo poreikiams nustatyti I. Bakanauskienė (2008) laiko darbo darbo standartus.
2. Darbo stebėjimas. Kai darbuotojas, atsakingas už konkrečią veiklą stebi, stebi naujo darbuotojo darbą.
3. Interviu. Interviu vyksta su vadovu arba su personalo ugdymo organizatoriumi. Pokalbis gali būti si individu arba su visa grupe. Pasak I Bakanauskienės (2008) šiuo poreikių nustatymo būdu galima surinkti daugiau duomenų (mokymo išteklius, mokymosi motyvus ir pan.).

4. Anketavimas. Sukuriama anketa, kuria siekiama išsiaiškinti darbuotojų nuomonę ir ugdymo krypčių poreikį. Anketą pildo visi darbuotojai. Anketa taip pat leidžia išsiaiškinti darbuotojo nuomonę apie bendrus veikos trūkumus, galimus būdus taisyti padėtį (I. Bakanauskienė, 2008, p. 236).

Kad nustatyti mokymo poreikį dažniausiai neužtenka kurio vieno poreikio nustatymo būdo. Geriausia būtų vieną mokymo poreikio nustatymo būdą papildyti kitu. Tam manau labiausiai tiktų anketavimas bei interviu. Anketuojant galima būtų nustatyti bendras kvalifikacijos tobulinimo kryptis, o pokalbio metu jas detalizuoti.

Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikių nustatymo būdas yra reglamentuotas. Jų mokymo poreikis nustatomas vertinant veiklą. Ir tai yra vienintelė ir pagrindinė šiuo metu teisiškai reglamentuota valstybės tarnautojų mokymų poreikio nustatymo priemonė, tačiau vadovai gali naudotis ir kitomis mokymo, kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo priemonėmis.

Nagrinėjant žmonių poreikius darbinio aspektu negalima nepaminėti ir žymaus žmonių poreikius nagrinėjusio psichologo A. Maslow. A. Maslow poreikių teorija (1943) – žinomiausia ir daugiausiai dėmesio sulaukusi motyvacijos teorija, grindžiama individų poreikiais (ypač susijusiais su darbu) (J. Vveinhardt, E. Gulbovaitė, 2013). Jis įrodinėjo, kad žmonių poreikių tenkinimas turi tam tikrą seką. Jis suskirstė juos į penkis lygmenis: fiziologinius, saugumo, socialinius, pagarbos ir saviraiškos. Pasak J. Vveinhardt ir E. Gulbovaitės (2013) A. Maslow teorija paaiškino, kas žmones skatina dirbti, o vadovams įrodė, kad darbo motyvus nulemia platus poreikių spektras (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. A. Maslow poreikių grupių ir asmeninių bei organizacinių vertybių blokų sąsajos.

A. Maslow poreikių hierarchija		Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija (atitikimas)		
Poreikių grupės	Poreikiai organizacijoje	Asmeninių ir organizacinių vertybių blokai	Vertybės organizacijoje	Vertybės pagal prasmę netinkančios sutapatintam poreikių lygmeniui
Saviraiškos	Galimybė mokytis, eiti aukštesnes pareigas, kelti kvalifikaciją, tobulėti, reikšti kūrybingumą ir didžiuotis darbu, teisė priimti svarbius sprendimus, jaustis visavertiškam ir kt.	Profesinės	Kvalifikacija, naujos idėjos, karjera, iššūkiai, kūrybiškumas, konkurencija.	Darbo tvarkos taisyklės, Etikos kodeksas, gerai organizuojamas darbas
		Dvasinės	Saviraiška, pasitenkinimas darbu, vizija, misija, filosofija, prasmingi tikslai, tradicijos ir lojalumas organizacijai	Lojalumas organizacijai.
Pagarbos	Pripažinimo siekimas, pasitenkinimas savimi, aukštesnio statuso, norimos	Estetinės	Jauki darbo aplinka, reputacija, įvaizdis.	

	atsakomybės, svarbaus darbo paskyrimo ir kt. siekimas.			
Socialiniai	Buvimas darbo grupės (komandos) nariu, priėmimas, prisirišimas, geri darbo santykiai, galimybė bendrauti su organizacijos partneriais, klientais, bendradarbiais, vadovais, pavaldiniais ir kt.	Socialinės	Emocinė sąsaja su organizacija, komandinis darbas, draugiški santykiai darbe, darbo vadovo palaikymas, grįžtamasis ryšys, kontrolė ir asmeninė sėkmė.	Prestižinis darbas, pripažinimas
		Dorovinės	Sąžiningumas, patikimumas, pareigingumas, atsakingumas, komunikacija, parama, tolerancija, pagarba, kokybė.	
Saugumo	Užtikrinta darbo vieta, saugus darbas, apsaugojimas nuo fizinės žalos, socialinės garantijos, draudimas, ekonominio skatinimo programos ir papildomos lengvatos, finansinė nepriklausomybė ir kt.	Fizinės	Patogi darbo aplinka, darbo saugumas.	Fizinė sveikata
Fiziologiniai	Tinkamos darbo sąlygos, tvarkinga įranga, bazinis atlyginimas, individualus premijavimas, kasmetinės atostogos ir kt.	Ekonominės	Atlyginimas, paskatinimai, asmeninius poreikius tenkinančių naudų gavimas, apdovanojimai už lojalumą, organizacijos augimas bei orientavimasis į darbo rezultatus.	Socialinės garantijos

Saltinis: J. Vveinhardt, E. Gulbovaitė, 2013, p. 150-151

A. Maslow poreikius suskirstė į du lygmenis: žemesnio lygmens poreikiai (fiziologiniai ir saugumo) ir aukštesnio lygmens poreikiai (socialiniai, pagarbos, saviraiškos). Nors teorija aiškina, kad tik patenkinus žemesnio lygmens poreikius, pradeda dominuoti aukštesnio lygmens poreikiai, tačiau toks griežtas skirstymas autorių yra kritikuojamas. J. R. Lindneris (1998) (cit. plg. Vveinhardt ir E. Gulbovaitės, 2013, p. 148) tyrimu nustatė, kad nebūtinai saviraiškos poreikis atsiranda patenkinus žemesnio lygmens poreikius. Jo tyrimo metu darbuotojai labiausiai vertino saviraiškos poreikius. A. Maslow nuomone, žmogui yra būdinga ieškoti galimybių save atskleisti įvairiose gyvenimo srityse, bet pirmiausia darbe (cit. plg. V. Gražulis, 2012, p. 163). Saviraiška pasireiškia noru mokytis, tobulėti ir tai pagal A. Maslow leidžia atskleisti savo potencialą. Ir kaip jau buvo aptarta 1.2. poskyryje visiškai žmogaus potencialo atskleidimas leidžia pasiekti organizacijos tikslų, darbo kokybės bei veiklos efektyvumo.

1.3.2. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo planavimas

Nustačius mokymo poreikį, toliau vyksta mokymo, kvalifikacijos tobulinimo planavimas. I. Bakanauskienė (2008) išskiria tris planavimo sudedamąsias dalis:

1. Personalo mokymo tikslų formulavimas;
2. Personalo mokymo programos rengimas;
3. Personalo mokymo planų rengimas.

Nustačius mokymo poreikį yra formuluojami mokymo kvalifikacijos kėlimo tikslai. Kvalifikacijos tobulinimo tikslų nustatymas ir paaiškinimas darbuotojams yra bene svarbiausias elementas šiame etape. Pasak A. Patapo ir R. Kasperavičiūtės (2009) „mokymo tikslų išskyrimas padeda nukreipti mokymosi procesą reikiama linkme ir gauti didžiausią naudą” (p. 82). I. Bakanauskienė (2008) mokymo tikslus apibrėžia, kaip darbo lygį, kurį besimokantieji turėtų pasiekti, kad būtų laikomi kompetentingi. Panaši ir A. Patapo ir R. Kasperavičiūtės (2009) nuomonė, kad „teisingai suformuluoti, paremti užduotimis ir žiniomis, įgūdžiais, gebėjimais mokymo tikslai detalizuoja, ką apmokomas žmogus privalo gebėti atlikti sėkmingai baigęs mokymo programą” (p. 82). Autorių A. Patapo, R. Kasperavičiūtės (2008) bei I. Bakanauskiens (2008) nuomone, mokymosi tikslai turėtų būti aiškūs, nes pagal juos reiks įvertinti mokymo programų veiksmingumą, bei tai ar besimokantieji išmoko to ko norėjo išmokti.

Pasak A. Patapo ir R. Kasperavičiūtės (2009), kad įvertinti, ar kvalifikacijos tobulinimo tikslai institucijoje yra nustatomi efektyviai, svarbu išsiaiškinti, ar kvalifikacijos kėlime dalyvaujantiems darbuotojams kvalifikacijos kėlimo tikslai yra aiškūs, ar jų aiškumas (prasmės suvokimas) turi įtakos motyvacijai mokytis, kokia kvalifikacijos tobulinimo įtaka darbuotojo veiklos rezultatams, kaip kvalifikacijos tobulinimas veikia požiūrį į darbą, ar kvalifikacijos kėlimas turi įtakos darbuotojo karjerai. Todėl autoriai skiria du kvalifikacijos tobulinimo tikslų nustatymo efektyvumo įvertinimo kriterijus: mokymo tikslų aiškumo ir mokymo tikslų nustatymo tikslingumo. Kai kvalifikacijos kėlimo tikslai darbuotojui aiškūs, tai pasak A. Patapo ir R. Kasperavičiūtės (2009) jis žino, ko iš jo tikimasi, todėl „pagerėja motyvacija mokytis ir tobulėti institucijai labiausiai reikiama kryptimi” (p. 82). Aiškūs kvalifikacijos kėlimo tikslai parodo, kokių pokyčių bus pasiekta baigus mokymo procesą. A. Patapas ir R. Kasperavičiūtė (2009) nurodo, kad tikslų nustatymo teisingumo kriterijus vertinamas per tris esminius dalykus: 1) mokymo įtaka darbuotojų veiklos rezultatams; 2) mokymo poveikį darbuotojų elgesiui darbe ir požiūriui į darbą; 3) per mokymo įtaką darbuotojo karjerai. A. Sakalas ir V. Šilingienė (cit. plg. A. Patapas, R. Kasperavičiūtė, 2008 p. 82) pažymi, kad kai tikslai apibrėžti teisingai, nesunku įvertinti darbuotojų ugdymo sistemos efektyvumą.

Taigi, mokymo tikslų apibrėžimas ir paaiškinimas darbuotojams padeda suprasti ko iš jų tikimasi. Kai darbuotojai žino ko iš jų tikimasi, didėja jų motyvacija mokytis ir veikti institucijai

reikiama kryptimi. Mokymo tikslai gali būti organizacijos, padalinio ar asmeniniai. Asmeniniai darbo tikslai detalizuoja padalinio tikslus, o padalinio tikslai visos organizacijos ar įstaigos. Taip pat tikslai gali būti ilgalaikiai (strateginiai), vidutinės trukmės ar trumpalaikiai, tačiau darbe jų aiškinimas nebus detalizuojamas.

Apibrėžus mokymo tikslus sekantis mokymo planavimo etapas yra mokymo programų ir planų rengimas. Gerai parengtose programose turi būti įvertinta, kokį patyrimą reikia perteikti darbuotojams, kad jie galėtų kuo efektyviausiai mokymo procese gautas žinias taikyti savo darbe. Valstybės tarnautojų mokymo, kvalifikacijos kėlimo programos rengiamos pagal Vidaus reikalų ministro nustatytus mokymo programų turinio reikalavimus (LR Vidaus reikalų ministro 2009 m. liepos 20 d. įsakymas Nr. 1V-386 „Dėl LR vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymo Nr. 339 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“ pakeitimo“). Reikalavimais siekiama užtikrinti rengiamų valstybės tarnautojų mokymo programų atitiktį valstybės tarnybos poreikiams. Mokymo programa yra įtraukiama į vidaus reikalų ministro patvirtintą sąrašą, kai ją peržiūri du atitinkamos srities specialistai – atitinkamos srities praktikas ir mokslininkas. Pastarųjų specialistų sąrašus tvirtina Valstybės tarnybos departamento prie vidaus reikalų ministerijos direktorius.

Mokymo programos rengiamos įvertinus kvalifikacijos tobulinimo rūšis, veiklos sistemos keliamus reikalavimus bei tikslines klausytojų grupes (A. Raipa, A. Velička, 2003). Šiame etape taip pat svarbus yra ir mokymosi metodų nustatymas. Parenkant mokymo metodus, svarbu atsižvelgti į nustatytus mokymo tikslus, įvertinti besimokančiųjų amžių, poreikius bei patyrimą. I. Bakanauskienė (2008) išskirai tris mokymo metodus:

1. Mokymas darbo vietoje (treniravimas, darbo instrukcijų studijavimas, darbo stebėjimas ir pan.).
2. Mokymas ne darbo vietoje (konferencijos, seminarai, paskaitos ir pan.).
3. Dvilypis arba mišrus mokymas. Tokio mokymo procese dalyvauja tiek mokymo institucijos, tiek asmenys organizacijos viduje.

Kaip pažymi E. Tracevičiūtė (2012) kokį metodą taikyti priklauso nuo mokymo tikslo, besimokančiųjų poreikių, patirties, naudojamų priemonių ir kitų faktorių. Parenkant mokymo metodus, būtina atsižvelgti į tai, kad dažniausiai sunku priimti bendrą sprendimą dėl tinkamiausio mokymo metodo. Mokymo metodų yra labai daug, tai paskaitos, diskusijos, konferencijos, vaizdo konferencijos ir pan., todėl įvertinus organizacijos poreikius, darbuotojų darbo sąlygas, patyrimą, amžių, darbo pobūdį galima išsirinkti tinkamiausius mokymo metodus.

Taigi, apibendrinus galima pasakyti, kad kvalifikacijos tobulinimo poreikių ir tikslų nustatymas yra pagrindiniai kvalifikacijos tobulinimo proceso etapai, garantuojantys sėkmingą mokymo procesą bei tolesnį jo vertinimą.

1.3.3. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų įgyvendinimas

Atlikus mokymo poreikių analizę, nustatius mokymo tikslus, parinkus atitinkamas mokymo programas, mokymo metodus, yra parenkamos mokymo paslaugas teikiančios institucijos ar asmenys.

Pagal valstybės tarnybos įstatymą ir LR vidaus reikalų ministro 2012 m. gruodžio 12 d. įsakymą Nr. 1V-898 „Dėl LR vidaus reikalų ministro 2009 m. gruodžio 31 d. įsakymo Nr. 1V-735 „Dėl asmenų teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, tvirtinimo tvarkos aprašo patvirtinimo” pakeitimo”, valstybės tarnautojus mokyti gali tik specialią teisę įgiję juridiniai asmenys (vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos) ir fiziniai asmenys, įrašyti į Valstybės tarnybos departamento direktoriaus įsakymu tvirtinamą sąrašą.

Kai mokymo tematika būdinga tik tai organizacijai, mokymo paslaugas yra tikslinga organizuoti pačioje įstaigoje. Kaip pažymi I. Bakanauskienė (2008), mokymai gali būti įstaigoje ir dėl to, kad mokymo programoje būna dalykų, kurie laikomi organizacijos paslaptimi. Darbuotojai mokydami darbo vietoje geriau įsisavina žinias, nes jas gali taikyti iš karto, bet to geriau įvertina mokymo naudą ir yra labiau motyvuojami. Mokymą organizacijoje galima laikyti vienu iš ekonomiškesnių mokymo pasirinkimo būdų. Darbuotojai gali naudoti savo turimas mokymo priemones, jie nepatiria atitraukimo nuo darbo išlaidų. Toks būdas yra tinkamesnis ir kai mokymus vykdo asmuo organizacijos viduje, dažniausiai tai didelės įstaigos. Jos gali turėti net etatinį darbuotoją, kuris rūpinasi personalo mokymu. Žinoma visų mokymų neįmanoma įgyvendinti įstaigos viduje, daugeliu atvejų mokymai vyksta ne darbo vietoje. Tokius mokymus dažniausiai veda labai kompetentingi asmenys, jų paslaugos būna brangios ir į mokymus susirenka daugelio skirtingų sričių specialistai.

I. Bakanauskienės (2008) teigimu, kvalifikacijos kėlimo vietos pasirinkimą sąlygoja tokie veiksniai:

- mokymo kaina;
- darbuotojų atitraukimo nuo darbo galimybės;
- darbuotojų teorinio ir praktinio parengtumo kokybė;
- besimokančių poreikių patenkinimo galimybės;
- mokymo lankstumo, programų įvairovės užtikrinimas.

Šiuo metu valstybinės ir savivaldybių įstaigos mokymo paslaugas įsigyja viešo pirkimo būdu. Kriterijai pagal kuriuos pasirenkama mokymo paslaugų tiekėjai yra paslaugų kokybė ir kaina. Pastaruoju metu viešojoje erdvėje kyla vis daugiau diskusijų, ar mažiausios kainos pasirinkimas būtinai būna ekonomiškiausias. O. Šarmavičiaus nuomone (cit. Plg. A. Patapas, R. Kasperavičiūtė, 2009, p. 82), svarbu, kad įstaigų personalo tarnybos mokymo paslaugų pirkimo kriterijus nustatytų ne pagal

mažiausią kainą, o pagal naudingiausią pasiūlymą. Autorius pažymi, jog išklausus mokymus, nupirktus už mažiausią kainą, valstybės tarnautojas gali negauti pakankamai žinių, tuomet įstaiga norėdama užpildyti šią spragą turi nupirkti dar vieną tos pačios rūšies mokymo paslaugą, o taip pasak autorius būtų neekonomiška.

Siekiant nustatyti kvalifikacijos tobulinimo programų įgyvendinimo efektyvumą pasak A. Patapo ir R. Kasperavičiūtės (2009) svarbu išsiaiškinti kaip konkrečios institucijos darbuotojai vertina kvalifikacijos tobulinimo programų turinio kokybę, taikomų metodų tinkamumą, ar kvalifikacijos tobulinimo metodai užtikrina tiksluose numatytų įgūdžių, žinių, gebėjimų įgijimą. Todėl autoriai skiria du kvalifikacijos tobulinimo programų įgyvendinimo efektyvumo vertinimo kriterijus: kvalifikacijos tobulinimo programų turinio kokybiškumo ir kvalifikacijos tobulinimo metodų tinkamumo.

Literatūroje yra pateikta daug kvalifikacijos tobulinimo metodų, tačiau prieš juos parenkant svarbu įvertinti besimokančiųjų skaičių, mokymo trukmę, mokymų dažnumą. Kaip pažymi A. Patapas ir R. Kasperavičiūtė (2009) „pasirinktas mokymo metodas turi padėti efektyviai perteikti mokymo programos turinį <...> ir užtikrinti siektinų rezultatų efektyvumą” (p. 83).

Taigi įgyvendinant mokymo programas svarbu įvertinti tokius pagrindinius dalykus kaip mokymų vieta, darbuotojų patyrimas, išsilavinimas, amžius, skaičius. Tinkamai įvertinus aplinkybes ir galimybes galima pasiekti kokybiškų ir naudingų mokymo ar kvalifikacijos kėlimo rezultatų.

1.3.4. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo įvertinimas

Mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas naudingas asmeniui, organizacijai ir visai valstybei.

Grįžtamasis ryšys mokymosi procese itin svarbus. Vertinant mokymus galima pasimokyti iš savo klaidų, patirties ir ateityje jų nepakartoti.

Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašo V skyriuje yra nustatyti būdai, kuriais yra vertinama valstybės tarnautojų mokymo kokybė. Tačiau, Apraše pagrindinis dėmesys skiriamas mokymo kokybės priežiūrai. Valstybinio audito ataskaitoje apie valstybės tarnautojų mokymą (2009) pažymima, kad Lietuvoje, kaip ir daugelyje Europos Sąjungos šalių, teisės aktuose nėra numatyta vertinti kvalifikacijos tobulinimo programų rezultatyvumo (mokymų naudos), t.y. vertinti ar mokymų dalyvis išmoko to ko turėjo išmokti. Vienas iš būdų, užtikrinti kvalifikacijos kėlimo rezultatyvumą yra žinių patikrinimo testas, tačiau, kaip teigiama audito ataskaitoje, jis privalomas tik išklausus įvadinį valstybės tarnautojų mokymo kursą. Ataskaitoje pažymima, kad vis tik „pasaulinė patirtis rodo, kad geriausiai mokymo dalykas yra suprantamas, jei baigiamas vienokiu ar kitokiu žinių patikrinimu (testu, baigiamuoju darbu) (p. 30).

Įvertinimo etape vėl grįžtama į mokymo proceso pradžią, kur buvo išsikelti mokymo ir kvalifikacijos kėlimo tikslai. Mokymų vertinimo etape reikia įvertinti ar tie tikslai buvo pasiekti, kokie

buvo trukdžiai ir ką galima padaryti geriau. V. Kumpikaitė (2007) pažymi, jog žmogiškųjų išteklių vertinimu galima atlikti šiuos darbus:

- nustatyti, ar mokymo programos pasiekia savo tikslus;
- nustatyti mokymo programų silpnąsias ir stipriąsias savybes;
- nustatyti mokymo programų kaštų – naudos santykį;
- nuspręsti, kas turėtų dalyvauti ateities žmonių išteklių mokymo programose;
- įvertinti, kuris dalyvis patyrė didžiausią ar mažiausią mokymo programos naudą;
- užtvirtinti pagrindinius momentus programos dalyviams;
- surinkti duomenis, reikalingus ateities programoms paruošti;
- nustatyti, ar mokymo programa buvo tinkama;
- sukurti duomenų bazę, padėsiančią sprendimų priėmimo procese.

Toliau būtų tikslinga parinkti tinkamus įvertinimo modelius. Mokslinėje literatūroje (A. Patapas ir R. Kasperavičiūtė, 2009, I. Bakanauskienė, 2008, V. Kumpikaitė, 2007) skiriami devyni mokymo ir kvalifikacijos kėlimo įvertinimo modeliai, tačiau labiausiai paplitęs ir dažniausiai naudojamas Kirkpatrick'o (1994) keturių lygių (reakcijos, žinojimo, elgsenos ir rezultatų) modelis:

Reakcija. Šiuo būdu vertinama patys mokymai mokymą vedę asmenys, programos turinys, struktūra, mokymų technikos ir pan.. Vertinimas atliekamas iš karto po mokymų.

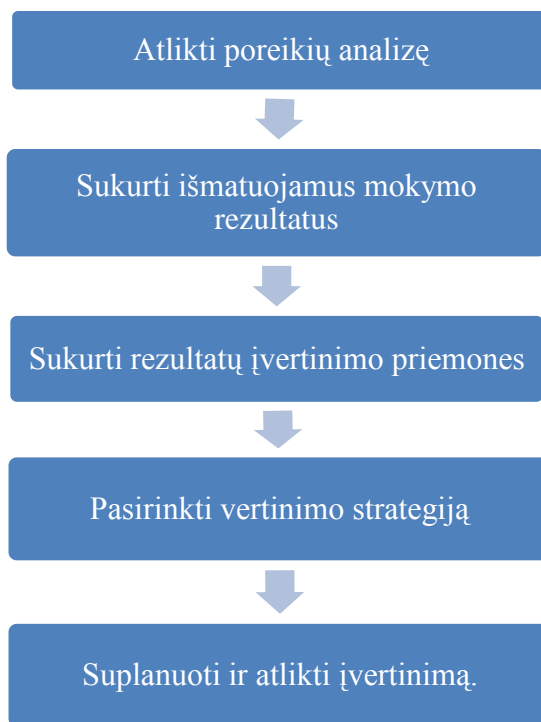
Žinojimas. Žinios įvertinamos testais. Taip norima sužinoti ar dalyvis išmoko to ko turėjo išmokti. Tai galima pavadinti egzaminu.

Elgsena. Vertinama ne iš karto o praėjus kuriam laikui po mokymų. Vertinama kaip dalyvis žinias pritaiko praktikoje, ar pasikeitė dalyvio elgsena, darbo metodai, bendravimas.

Rezultatų įvertinimas. Vertinant rezultatus siekiama nustatyti, kokią įtaką mokymo programa padarė darbuotojo veiklos rezultatams (ar pasiekti tikslai, pasikeitė veiklos rezultatai, t.y. pagerėjo kokybė, sumažėjo skundų ir pan.).

Mažose įstaigose, ypač tose kur dirba tik darbuotojai pagal darbo sutartis, mokymų vertinimas gali būti neatliekamas. Yra įstaigų kurios neatlieka mokymo poreikio nustatymo ir kitų mokymo organizavimo proceso procedūrų. Todėl norint nustatyti ar mokymų ir kvalifikacijos kėlimo įvertinimas yra efektyvus, visų pirma reikia išsiaiškinti ar įstaiga apilamai vertina išklausus mokymus, ar atlieka, įgūdžių, gebėjimų vertinimus ir pan.

Mokymo programos į vertinimas, tai taip pat yra procesas, kurio metu mokymo programa įvertinama prieš mokymus ir po jų. V. Kumpikaitė (2007) pažymi, kad mokomąjį įvertinimą vadybininkai svarsto anksčiau nei mokymas įvyko (žr. 4 pav.).



4 pav. Įvertinimo procesas.

(Šaltinis: V. Kumpikaitė, 2007 p. 31)

Apibendrinus galima pasakyti, kad siekiat kad mokymai būtų net ik naudingi bet ir efektyvūs, svarbu, kad organizacijoje būtų įdiegta mokymų vertinimo sistema. Taip bus galima programas koreguoti, panaikinti nereikalingus dalykus ar įterpti naujus. Tada bus taupomi ne tik laiko ištekliai bet finansiniai.

2. VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO DARBUOTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SISTEMA

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau - Fondo) strateginis tikslas yra būti institucija, šviečiančia visuomenę, turinčia efektyvius procesus ir įsitraukusius darbuotojus bei kokybiškai aptarnaujančią klientus (Naujo

darbuotojo knyga: atmintinė, 2014). Todėl įgyvendinant fondo valdybos tikslus yra svarbu parengti profesionalius, produktyviai dirbančius ir atvirus naujovėms valstybės tarnautojus ir darbuotojus, kurie įsisavinę žinias ir įgiję tam tikrą įgūdžių, gebėtų dirbti besikeičiančioje aplinkoje ir efektyviai atliktų jiems pavestas funkcijas.

Toliau šiame skyriuje bus trumpai apžvelgta kokios darbuotojų grupės dirba Valstybinio socialinio draudimo fonde bei kaip vyksta mokymo ir kvalifikacijos kėlimo procesas: kas dalyvauja mokymo ir kvalifikacijos kėlimo procese, kokios mokymo rūšys ir būdai bei kaip vyksta mokymo planavimas, mokymo vertinimas ir kokybės priežiūra.

2.1. Valstybinio socialinio draudimo fondo darbuotojų grupės

Valstybinio socialinio draudimo fonde dirba dvejų grupių darbuotojai. Tai valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Kad paaiškinti, kas yra valstybės tarnautojas visų pirma reiktų apibrėžti, kas tai yra valstybės tarnyba. Taigi, Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatyme (2002, 2 str. 1 dalis) valstybės tarnyba apibrėžiama kaip „teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant audita, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma”. Tada valstybės tarnautojas yra asmuo, kuris eina tarnybą ir atlieka prieš tai išvardintas (2str. 1 d.) viešojo administravimo veiklas (valdymo, koordinavimo, išteklių paskirstymo ir pan.).

Darbuotoją, dirbantį pagal darbo sutartį galima aiškinti kaip samdomą darbuotoją. Lietuvos statistikos metraštyje (2014, p.143) samdomas darbuotojas aiškinamas, kaip darbuotojas dirbantis pagal sutartį, kurią sudarė su darbdaviu ir taip įsipareigoja dirbti darbą arba eiti tam tikras pareigas, pagal darbovietėje nustatytą darbo tvarką ir už tai gaunantį sulygtą darbo užmokestį. Panašiai LR Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatyme (2002, 93 str.) yra aiškinama ir darbo sutarties sąvoka, tik papildomai yra apibrėžiama ir darbdavio pareiga ne tik suteikti sutartyje numatytą darbą bei mokėti sulygtą atlyginimą, bet ir užtikrinti darbo sąlygas, nustatytas darbo įstatymuose, kituose norminiuose teisės aktuose, kolektyvinėje sutartyje ir šalių susitarimu. Svarbu pažymėti, kad valstybės tarnautojai taip pat dirba sudarę sutartį, tačiau jų pareigos, teisės ir teisinė padėtis yra reglamentuota valstybės tarnybos įstatyme bei kituose teisės norminiuose aktuose. Todėl

darbe valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį yra analizuojami kaip skirtingo statuso darbuotojai.

Apibendrinus galima pasakyti, kad valstybės tarnautojas yra asmuo, valstybės ar savivaldybės institucijoje atliekantis viešojo administravimo veiklą, o darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį, yra samdomi darbuotojai, kurie atlieka sutartyje nurodytą darbą bei gauna sulygtą atlyginimą.

2.2. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo proceso dalyviai, mokymo rūšys ir būdai

Fondo valdybos valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymas vykdomas vadovaujantis Fondo valdybos direktoriaus 2014 m. rugpjūčio 7 d. įsakymu Nr. V-474 „Dėl Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal sutartis, mokymo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo” (toliau - Aprašas).

Fondo administravimo įstaigų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo procese dalyvauja valstybės tarnautojai, darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis bei įmonės, įstaigos, organizacijos, teikiančios mokymo paslaugas (Aprašo 4 dalis). Taip pat vadovaujantis LR Vidaus reikalų ministro 2012 m. gruodžio 12 d. įsakymu Nr. 1V-898 „Dėl LR Vidaus reikalų ministro 2009 m. gruodžio 31 d. įsakymo Nr. 1V-735 „Dėl asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, tvirtinimo tvarkos aprašo patvirtinimo” pakeitimo”, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo valstybės tarnautojams procese gali dalyvauti ir fiziniai asmenys, įrašyti į Valstybės tarnybos departamento direktoriaus įsakymu tvirtinamą sąrašą.

Fondo valstybės tarnautojų ir darbuotojų mokymas skirstomas į rūšis:

- įvadinis (priimtų į valstybės tarnautojų pareigas valstybės tarnautojų profesinių žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas);
- naujai priimtų specialistų mokymas (priimtų į valstybės tarnautojo pareigas valstybės tarnautojų žinių pagal veiklos sritis įgijimas ir profesinių įgūdžių formavimas);
- kvalifikacijos tobulinimas.

Aprašo 6 punktas nurodo valstybės tarnautojo pareigą išklausti įvadinis mokymus bei mokymus naujai priimtam ar perkeltam į naujas pareigas valstybės tarnautojui. Tačiau pastarųjų mokymų privalomumas nenurodytas darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis. Svarbu pažymėti, jog įsidarbinus naujam darbuotojui pirmaisiais darbo mėnesiais jam būna paskirtas pagalbinis darbuotojas (mentorius), kuris supažindina su Fondo administravimo įstaiga, darbo aplinka ir kolegomis, darbo turiniu ir suteikia darbui reikalingų žinių (Naujo darbuotojo knyga: atmintinė, 2014).

Valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, gali būti mokomi tradicinio ir nuotolinio mokymo būdais. Tradiciniai mokymai vyksta mokiniams ir mokytojui būnant toje pačioje vietoje ir tiesiogiai bendraujant. O nuotoliniai mokymai vykdomi pasitelkus informacines

technologijas, kai besimokantysis registruojamas į mokymo programas, pritaikytas nuotoliniam mokymui. Besimokantysis nuotoliniu būdu gali bendrauti ir bendradarbiauti su tą pačią programą besimokančiais dalyviais ir dėstytoju, atlikti užduotis, atsiskaityti, užduoti klausimus, gauti konsultacijas (Aprašas, 2014).

Taip pat verta paminėti, kad Fondo administravimo įstaigų darbuotojų mokymai gali būti ir vidiniai. Tokius mokymus veda Fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojai ir darbuotojai, atsižvelgiant į jų kompetenciją, kvalifikaciją ir darbo patirtį atitinkamoje srityje. Tokie mokymai manau gali būti itin tinkami kai mokymo programoje būna dalykų, kurie yra laikomi organizacijos paslaptimi.

2.3. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo ataskaitos ir kokybės priežiūra

Mokymo procese grįžtamasis ryšys yra labai svarbus. Įvertinus mokymų kokybę ir tai, ar besimokantieji įgijo tų žinių, kurių turėjo įgyti, galima nustatyti mokymo trukdžius, silpnąsias ir stipriąsias puses. Šiame etape, kaip pažymi V. Kumpikaitė (2007) reikia surinkti tokius duomenis, kurie bus reikalingi ateityje rengiant mokymo programas, o taip pat ir organizuojant mokymus.

Nustatant Fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo kvalifikacijos kėlimo kokybę ir aktualumą, visų pirma yra vertinamas programų aktualumas ir dėstymo kokybė (Aprašo, 2014, 21 p.). Mokymus vedusios įmonės, įstaigos ar organizacijos, pasibaigus mokymas vykdo dalyvių apklausą dėl mokymo kokybės nustatymo, kur dalyviai pateikia savo nuomonę apie tai:

- ar mokymai buvo informatyvūs;
- ar būdas, kuriuo pateikta informacija efektyvus;
- ar lektorius buvo kompetentingas;
- ar lektorius sugebėjo atsakyti į klausimus;
- ar mokymu atmosfera buvo maloni;
- ar dalyviai rekomenduotų šiuos mokymus kitiems (Aprašo, 2014, 7 priedas).

Esant poreikiui Fondo valdybos Personalo valymo skyrius organizuoja ir vykdo asmenų, dėstančių bendrojo mokymo plano temas stebėjimą, kur vertina dėstymo stilių, dėstytojo gebėjimus bei dalomąją medžiagą (Aprašo, 2014, 9 priedas) (žr. 2.4.1. pav.).

Dėstymo stiliaus vertinimo kriterijai	Dėstytojo gebėjimų vertinimo kriterijai	Dalomosios medžiagos vertinimo kriterijai
<ul style="list-style-type: none"> • paskaitos atitikmuo klausytojų poreikiams • paskaitos struktūrizavimas, jos turinio planavimas • taikyti mokymo metodai • informacinių technologijų naudojimas mokymo procese • praktinių užduočių naudojimas ir jų aktualumas 	<ul style="list-style-type: none"> • gebėjimas bendrauti su auditorija, auditorijos valdymo įgūdžiai • gebėjimas perteikti informaciją • atsakymai į pateiktus klausimus • laiko valdymas • kalbos kultūra • dalykinė kompetencija (ją gali vertinti tik specialistas, turintis analigišką kompetenciją) 	<ul style="list-style-type: none"> • paruošimo būdas, apimtis • vaizdumas, aiškumas • medžiagos panaudojimas seminario metu

5 pav. Fondo administravimo įstaigų bendrojo mokymo plano dėstomų temų vertinimo kriterijai, vykdant mokymo kokybės stebėjimą. (Sudaryta autoriaus pagal Aprašo, 2014, 9 priedą).

Mokymo kokybės analizę atlieka Fondo administravimo įstaigų Personalo valdymo skyrius. Taip pat esant poreikiui Fondo administravimo įstaigų Personalo valdymo skyrius gali vykdyti kitas mokymo dalyvių apklausas, tobulinti ir atnaujinti mokymo kokybės nustatymo anketas ir naudoti kitas mokymo vertinimo formas bei atlikti papildomus tyrimus.

Galiausiai Fondo administravimo įstaigų Personalo skyrius pildo vidinių mokymo planų ir bendrųjų mokymo planų vykdymo ataskaitas. Mokymų planų vykdymo ataskaitos teikiamos Fondo valdybos direktoriaus pavaduotojui, kurioje yra rengiama bendra mokymų vykdymo ataskaita ir teikiama Valstybės tarnybos departamentui.

Fondo valdybos darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema apima mokymo ir kvalifikacijos kėlimo organizavimą, praktikos organizavimą ir vykdymą, mokymo programų rengimą, tvirtinimą ir pripažinimą negaliojančiomis, mokymo planavimą, mokymo ataskaitų rengimą ir mokymo kokybės priežiūrą (Naujo darbuotojo knyga: atmintinė, 2014).

3. TIRIAMOJI DARBO DALIS

3.1. Tyrimo metodika

Tyrimo populiacija ir jos imties apibūdinimas. Tiriant valstybės institucijoje dirbančių skirtingo statuso darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemas darbe analizuojama ir lyginama valstybės tarnautojų ir darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartį (toliau darbe - sutartininkai) kvalifikacijos tobulinimo sistemos. Tyrime dalyvavo Valstybinio socialinio draudimo fondo Utenos skyriaus (toliau darbe - Utenos Sodros skyrius) darbuotojai. Utenos Sodros skyriui priklauso Utenos, Anykščių, Ignalinos, Molėtų, Švenčionių, Ukmergės, Visagino, Zarasų skyriai. Iš viso Utenos Sodros skyriuje dirba 267 darbuotojai, iš jų 232 karjeros valstybės tarnautojai (toliau darbe – valstybės tarnautojai) ir 35 – darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis (toliau darbe - sutartininkai).

Klausimynas buvo išsiųstas visiems 267 Utenos Sodros skyriaus darbuotojams. Į klausimyną atsakė 162 darbuotojai (80,2 proc. valstybės tarnautojai ir 19,8 proc. – sutartininkai). Kad įsitikinti ar imtis reprezentatyvi, ji papildomai patikrinta pagal formulę:

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

kur n - imties dydis

Δ – paklaidos dydis (0,05)

N – generalinės visumos dydis.

$$n = \frac{1}{0,05^2 + 1/267} = 158$$

kur n - imties dydis

Δ – paklaidos dydis (0,05)

N – generalinės visumos dydis (267)

Pagal formulę užtenka apklausti 158 įstaigos darbuotoju. Kadangi atsakiusiųjų buvo 162, tai tyrimo imtis yra reprezentatyvi. Svarbu pažymėti, kad tyrime iš viso dalyvavo 56 proc. Utenos Sodros skyriaus valstybės tarnautojų ir 91,4 proc. – sutartininkų.

Tyrimo organizavimas. Tyrimui atlikti buvo naudojama anketinė (anoniminė) apklausa, ji buvo patalpinta internetiniame portale www.apklausa.lt. 2015 m. vasario 9 d. Po savaitės, t.y. 2015 vasario 17 d. buvo siunčiamas priminimas. Duomenys gauti 2015 m. vasario 27 d.

Kad klausimyno nuoroda tikrai pasiektų visus Utenos Sodros skyriaus darbuotojus buvo kreiptasi į įstaigos sekretorę su prašymu klausimyno nuorodą išsiųsti visiems įstaigos darbuotojams. Sekretorė buvo labai geranoriška ir išplatino klausimyną, o po savaitės vėl pakartojo, t.y. išsiuntė laišką visiems skyriaus darbuotojams. Laiške buvo itin akcentuojama sutartininkų dalyvavimo svarba, nes jų ir taip yra mažai.

* * *

Tyrimo problema: ar Utenos Sodros skyriuje skirtingo statuso darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos yra vienodos ir kokie dominuojantys kvalifikacijos kėlimo sistemų skirtumai?

Tyrimo objektas: skirtingo statuso darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo ypatumai Utenos Sodros skyriuje.

Tyrimo tikslas: Palyginti Utenos Sodros skyriaus skirtingo statuso darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti skirtingo statuso darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo ypatumus Utenos Sodros skyriuje.
2. Įvertinti skirtingo statuso darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo turinio ir tikslų nustatymo ypatumus Utenos Sodros skyriuje.
3. Įvertinti skirtingo statuso darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programų įgyvendinimo ypatumus Utenos Sodros skyriuje.
4. Įvertinti skirtingo statuso darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimo ypatumus Utenos Sodros skyriuje.
5. Įvertinti skirtingo statuso darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemų efektyvumą Utenos Sodros skyriuje.

Tyrimo instrumentas. Tyrimo klausimyną sudarė 33 klausimai: 26 uždari, 5 mišrūs, 2 atviri. Anketos uždarojo tipo klausimam grupuoti naudotos nominalinės ir ranginės (sutinku / iš dalies sutinku / nesutinku ir tenkina / tenkina iš dalies / netenkina) skalės. Nominalinės skalės atskleidžia tyrimo kintamųjų požymį, o ranginės skalės taikytos, siekiant įvertinti tyrimo kintamuosius pagal iš anksto nustatytus prioritetus – rangus, kurie atskleidžia matuojamojo požymio intensyvumą.

Lyginant valstybės tarnautojų ir sutartininkų mokymo, kvalifikacijos tobulinimo sistemas buvo analizuojami 4 aspektai, atitinkantys mokymo proceso institucijoje etapus: poreikių nustatymas, mokymo, kvalifikacijos tobulinimo programų turinio ir tikslų nustatymas, programų įgyvendinimas ir vertinimas žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Tyrimo klausimai ir kas siekiama jais nustatyti.

Klausimai	Kas siekiama nustatyti
1 kl.	Skirtas nustatyti darbuotojo statusui.
2 kl.	Skirtingo statuso darbuotojų nuomonei, kaip jie vertina kvalifikacijos tobulinimo sistemą savo įstaigoje
3-10 kl.	Skirtingo statuso darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo ypatumams ir problemoms nustatyti.

11-15 kl.	Skirtingo statuso darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo turinio ir tikslų nustatymo ypatumams nustatyti
16-23 kl.	Skirtingo statuso darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programų įgyvendinimo ypatumams ir problemoms nustatyti.
24-26 kl.	Skirtingo statuso darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimo ypatumams ir problemoms nustatyti.
27-29 kl.	Papildomiems sunkumams ir problemos identifikuoti kvalifikacijos tobulinimo procese.
30-33 kl.	Demografinės charakteristikos.

Statistinė duomenų analizė. Buvo atlikta kiekybinė duomenų analizė naudojant SPSS (Statistical Package for Social Science) statistinį paketą, versija 20. Grafiniam duomenų vaizdavimui pasirinkta MS Exel 2010 programa.

Buvo naudota aprašomoji statistika - χ^2 kriterijus.

Tikrinant tyrimo rezultatus buvo pasirinktas 0,05 reikšmingumo lygmuo. Laikyta, kad statistinė išvada yra reikšminga, jei apskaičiuota kriterijaus tikimybė p tenkino sąlygą $p < 0,05$. Visais kitais atvejais statistinės išvados laikytos nereikšmingomis.

Efektyvumo skaičiavimas. Skaičiuojant efektyvumą visų pirma 10, 15, 21, 26 klausimų sub-skalėm buvo apskaičiuoti vidurkiai kiekvienam tiriamajam (pvz. 10 kl. turėjo 11 sub-skalių, 15 kl. - 5 sub-skales, 21 kl. – 4 ir 26 kl. – 5). Klausimai buvo ranguojami: sutinku-3, iš dalies sutinku-2 ir nesutinku-1. Apskaičiuoti vidurkiai dviem dirbančiųjų kategorijom palyginti su Stjudento t ir neparametriniu Manno-Vitnio kriterijumi. Tada buvo apskaičiuotas grupės balo vidurkis (bendras, poreikių nustatymo, tikslų ir pan.). Efektyvumas procentais apskaičiuotas gautą grupės balo vidurkį padalinus iš aukščiausio įvertinimo (mūsų atveju, tai buvo 3) ir padauginus iš 100 (grupės vidurkis / 3 * 100).

Tyrimo etikos principų užtikrinimas. Utenos Sodros skyriaus darbuotojai buvo apklausiami gavus Utenos Sodros skyriaus vadovo pritarimą vykdyti apklausą. Su vadovu bendrauta telefonu. Respondentai tyrime dalyvavo laisvanoriškai. Tyrimo metu buvo užtikrintas informacijos konfidencialumas ir respondentų anonimiškumas.

3.2. Tyrimo rezultatai

3.2.1. Bendra tiriamųjų charakteristika ir kvalifikacijos tobulinimo sistema Utenos Sodros skyriuje

Tyrimo metu respondentams buvo pateikti 4 demografinio pobūdžio klausimai, kuriais siekta nustatyti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą ir darbo stažą. Tyrime dalyvavo 162 Utenos Sodros skyriaus darbuotojai: karjeros valstybės tarnautojų 130 (80,2 proc.) ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis 32 (19,8 proc.). Didžiąją dali respondentų 93,2 proc. sudarė moterys ir 6,2 proc. – vyrai. Tiriamieji suskirstyti į 4 amžiaus grupes: 26-35 m. (17,3 proc.), 36-45 m. (34,6 proc.), 46-55 m. (27,8 proc.) ir virš 55 m. (19,8 proc.). Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir darbo stažą pateiktas 6 lentelėje.

6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir darbo stažą.

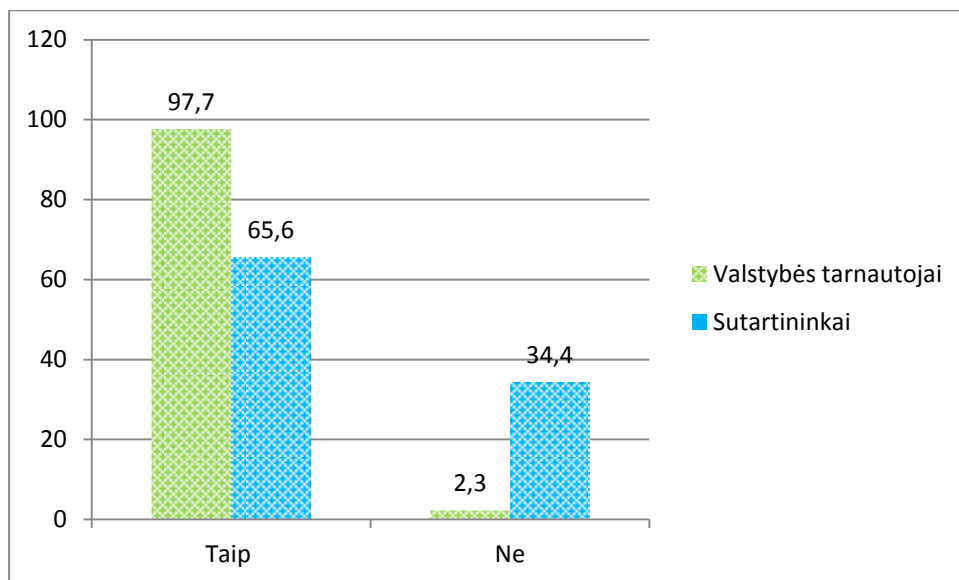
Duomenys pateikti procentais		Bendri duomenys	Valstybės tarnautojai	Sutartininkai
Išsilavinimas	aukštasis universitetinis	86,4	87,7	81,3
	aukštasis neuniversitetinis	6,8	3,8	18,8
	nebaigtas aukštasis	1,2	1,5	-
	aukštesnysis	4,9	6,2	-
Darbo stažas	iki 1 m.	5,6	-	28,1
	1-5 m.	3,7	4,6	-
	6-10 m.	40,7	36,9	56,3
	11-15 m.	3,7	4,6	-
	16 ir daugiau m.	45,7	53,1	15,6

Iš lentelės matyti, kad daugiausiai respondentų turi aukštąjį išsilavinimą. Dauguma darbuotojų yra sukaupę didelę darbo patirtį, nes didelė apklaustųjų dalis 45,7 proc. turėjo didesnę nei 16 m. darbo stažą ir dar nemaža dalis darbuotojų 40,7 proc. turėjo nuo 6 iki 10 metų darbo stažą.

Vertinant respondentų nuomonę apie kvalifikacijos tobulinimo sistemą jų įstaigoje paaiškėjo, kad dauguma tiriamųjų 70,4 proc. ją vertina vidutiniškai, gerai vertina 18,5 proc. ir blogai 9,9 proc. Valstybės tarnautojų ir sutartininkų nuomonė apie kvalifikacijos kėlimo sistemą buvo ne vienoda, nes visi sutartininkai pastarąją vertino vidutiniškai ($p < 0,001$, $\chi^2 = 16,14$, $lfs = 2$).

3.2.2. Kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas Utenos Sodros skyriuje

Pradėjus tyrinėti Utenos Sodros skyriaus darbuotojų kvalifikacijos sistemą visų pirma darbuotojams buvo užduotas klausimas, ar jie jaučia poreikį nuolatos kelti kvalifikaciją. Visgi, 91,4 proc. tyrime dalyvavusių respondentų jaučia poreikį nuolatos tobulėti. Tačiau vertinant valstybės tarnautojų ir sutartininkų poreikį nuolatos tobulėti paaiškėjo, kad jų nuomonė šiuo klausimu reikšmingai išsiskyrė (žr. 6 pav.).



6 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir poreikį nuolatos kelti kvalifikaciją.
 $\chi^2 = 33,4$, $lfs = 1$, $p < 0,001$

Iš 6 paveikslo matyti, kad valstybės tarnautojai beveik visi jaučia poreikį nuolatos tobulėti. Tačiau kalbant apie sutartininkus nustatyta, kad nors ir didesnė dalis jų vis tik jaučia poreikį tobulėti, bet net 34,4 proc. visai tokio poreikio nejaučia. Priežastys, dažniausiai skatinančios Utenos Sodros skyriaus darbuotojus kelti kvalifikaciją, yra tokios: keliami nauji reikalavimai (77,2 proc.), didesnis atlyginimas (27,8 proc.) ir karjeros galimybės – 29,6 proc. Tačiau šių priežasčių išsidėstymas tarp skirtingo statuso darbuotojų skyrėsi (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir priežastis, skatinančias kelti kvalifikaciją.

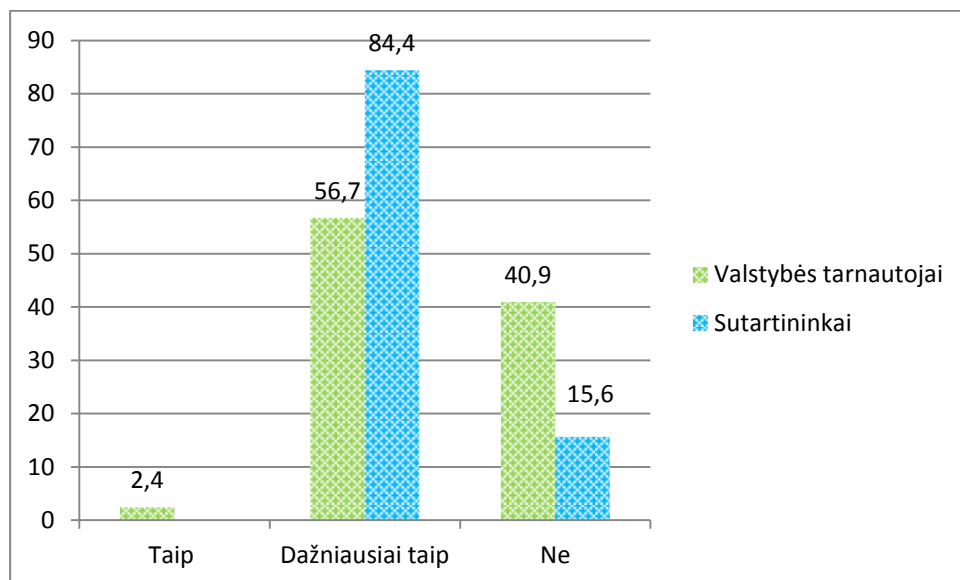
	Valstybės tarnautojai	Sutartininkai
Keliami nauji reikalavimai	85,4	43,8
Didesnis atlyginimas	30,0	18,8
Karjeros galimybės	26,2	43,8

Iš lentelės matyti, kad valstybės tarnautojams pagrindinė priežastis kelti kvalifikaciją yra naujų reikalavimų atsiradimas, o sutartininkus nauji reikalavimai ir karjeros galimybės kelti kvalifikaciją skatina vienodai. Kadangi klausimas, nagrinėjantis respondentų priežastis, skatinančias kelti kvalifikaciją, buvo su galimybe įrašyti savo atsakymą, tai kai kurie respondentai teigė, kad priežastys, skatinančios kelti kvalifikaciją, yra dažna teisės aktų kaita (tai buvo valstybės tarnautojai) ar tiesiog noras tobulėti (tai dažniausiai buvo sutartininkai.). Svarbu pažymėti, kad savo atsakymą įrašė tik keli respondentai.

Vertinant darbuotojų nuomonę, ar įstaiga, kurioje jie dirba, atsižvelgia į darbuotojų poreikius kelti kvalifikaciją, nustatyta, kad įstaiga į tokius poreikius ne visada atsižvelgia, taip atsakė 69,8 proc.

respondentų. Kad visada atsižvelgia atsakė 15,4 proc. ir kad neatsižvelgia – 14,8 proc. Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingo statuso darbuotojų nenustatyta ($p>0,05$).

Vertinant kvalifikacijos tobulinimo savalaikiškumą nustatyta, kad šiek tiek daugiau nei pusei respondentų kvalifikacijos tobulinimas dažniausiai yra savalaikis – *taip ir dažniausiai taip* pažymėjo 63 proc. apklaustųjų. Vis tik nemaža dalis tiriamųjų pažymėjo, kad kvalifikacijos tobulinimas nėra savalaikis (jų buvo 35,2 proc.). Taip pat nustatyti reikšmingi skirtumai apie kvalifikacijos tobulinimo savalaikiškumą tarp skirtingo statuso darbuotojų (žr. 7 pav.).



7 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir nuomonę apie kvalifikacijos tobulinimo savalaikiškumą.

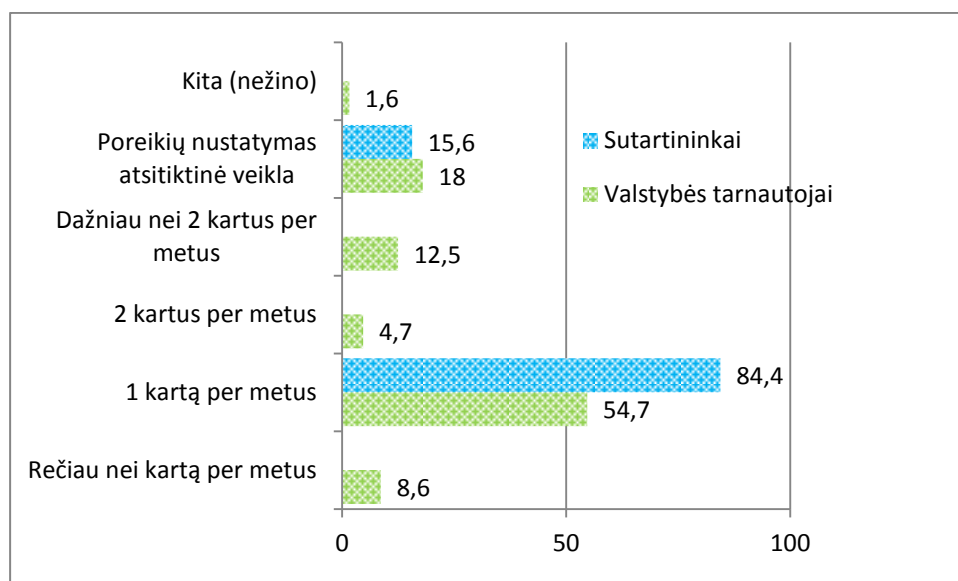
$$\chi^2 = 8,5, \text{ lls}=1, p=0,014$$

Iš 7 paveikslo matyti, jog beveik pusė (40,9 proc.) valstybės tarnautojų pažymėjo, kad kvalifikacijos tobulinimas yra nesavalaikis, tačiau daugiau nei pusei valstybės tarnautojų atrodo, kad jis yra savalaikis. Kaip jau buvo aptarta, valstybės tarnautojus kelti kvalifikaciją skatina keliai nauji reikalavimai, kurie, pasak kai kurių respondentų, kyla dėl dažnos įstatymų kaitos, todėl dažnai keičiantis teisės aktams jiems būna sunku juos taikyti, dėl to jie kvalifikacijos tobulinimą laiko ne visada savalaikiu. Tuo tarpu didžiajai daliai sutartininkų (84,4 proc.) kvalifikacijos tobulinimas yra savalaikis.

Vertinant kvalifikacijos poreikių nustatymo reguliarumą nustatyta, kad tik trečdalis darbuotojų (30,0 proc.) kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymą laiko reguliaria veikla. 50 proc. darbuotojų pastarąją veiklą laiko tik iš dalies reguliaria ir 14,8 proc. – nereguliaria. Vertinant nuomonę apie kvalifikacijos poreikių nustatymo reguliarumą, reikšmingų skirtumų tarp skirtingo statuso darbuotojų nenustatyta ($p>0,05$).

59,9 proc. respondentų teigia, jog kvalifikacijos tobulinimo poreikiai nustatomi kartą per metus, 3,7 proc. – 2 kartus per metus, 9,9 proc. – dažniau nei 2 kartus per metus. Tai rodo, kad didžiajai daliai (73,5 proc.) darbuotojų poreikių nustatymas yra reguliari kasmetinė veikla. Tačiau vis

tik reikia pažymėti, kad beveik trečdaliui darbuotojų (24,1 proc.) poreikių nustatymas yra nereguliari ir net atsitiktinė veikla. Poreikių nustatymo dažnumas reikšmingai skyrėsi tarp skirtingo statuso darbuotojų (žr. 8 pav.).



8 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo dažnumą.

$$\chi^2 = 12,55, \text{lls}=5, p=0,028$$

Iš 8 paveikslo matyti, kad kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas - kasmetinė reguliari veikla, taip teigė 84,4 proc. sutartininkų, kurių poreikiai kelti kvalifikaciją nustatomi 1 kartą per metus, ir 71,9 proc. valstybės tarnautojų, kurių poreikiai kelti kvalifikaciją nustatomi 1, 2 arba dažniau kartų per metus. Beveik trečdaliui valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas yra retesnis nei kartą per metus ar atsitiktinis.

Analizuojant kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo ypatumus Utenos Sodros skyriuje buvo vertini 5 poreikių nustatymo būdai: darbinės veiklos vertinimas, anketavimas, pokalbis su vadovu, dokumentų analizavimas (nuostatai, pareigybės aprašymai ir pan.) ir darbo stebėjimas (darbuotojas, atsakingas už konkrečią veiklą, stebi naujo darbuotojo darbą).

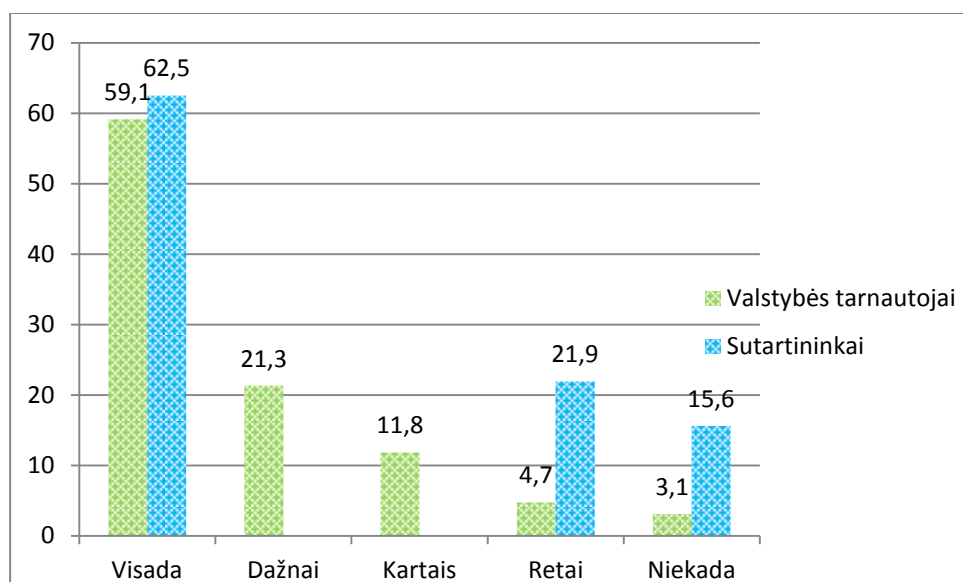
8 lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdų naudojimo dažnumas proc.

	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Darbinės veiklos vertinimas	58,6	16,7	9,3	8,0	5,6
Anketavimas	-	4,9	25,3	24,1	25,9
Pokalbis su vadovu	10,5	9,3	51,2	11,7	3,1
Dokumentų analizavimas (nuostatai, pareigybės aprašymas ir pan.)	19,8	37,0	16,7	11,1	1,2
Darbo stebėjimas (darbuotojas, atsakingas už konkrečią veiklą, stebi naujo darbuotojo darbą)	21,0	24,1	14,2	19,1	4,9

Iš 8 lentelės matyti, kad Utenos Sodros skyriuje yra naudojami įvairūs kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdai. Tačiau dažniausiai kvalifikacijos kėlimo poreikiai nustatomi

vertinant darbinę veiklą (58,6 proc.). Dar dažnas kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdas yra dokumentų analizavimas (37,0 proc.). Kad kartais vertinant kvalifikacijos tobulinimo poreikius vyksta pokalbis su tiesioginiu vadovu nurodė pusė respondentų (51,2 proc.). Retai naudojami arba niekada nenaudojami nustatant darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikius anketavimo ir darbo stebėjimo metodai. Tyrimo metu nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp kvalifikacijos kėlimo poreikių nustatymo būdų naudojimo dažnumo (darbinės veiklos vertinimas, pokalbis su vadovu ir dokumentų analizavimas) ir darbuotojų statuso (žr. 9, 10 ir 11 pav.).

Svarbu pažymėti, kad pasak A. Patapo ir R. Kasperavičiūtės (2009, p. 81), valstybės tarnautojų veiklos vertinimas yra pagrindinė teisiškai reglamentuota valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo priemonė, kai tiesioginis vadovas pokalbio su valstybės tarnautoju metu aptaria jo tarnybinę veiklą ir jo kvalifikacijos tobulinimo poreikius.

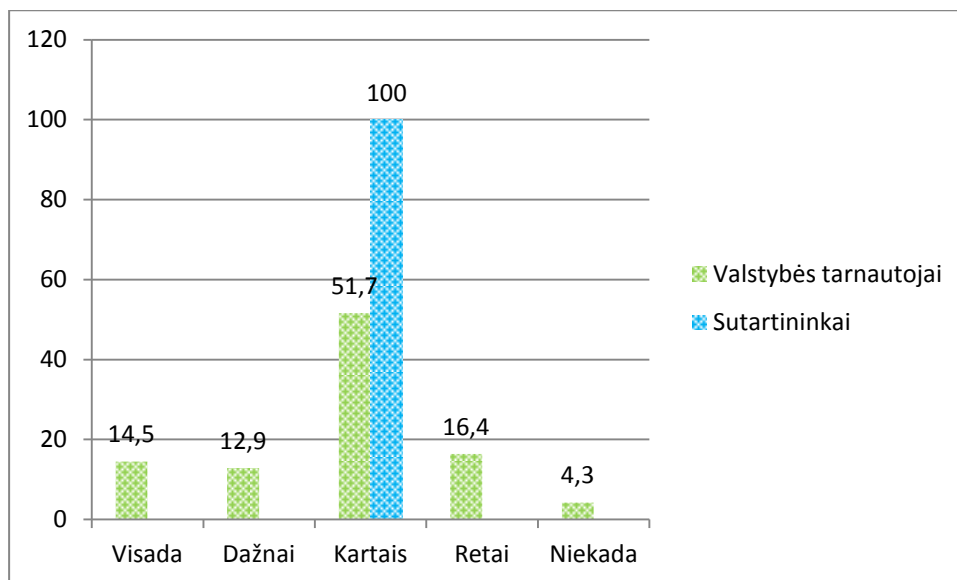


9 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdo (darbinės veiklos vertinimas) naudojimo dažnumą.

$\chi^2 = 26,85$, lls=4, $p < 0,001$

Iš 9 pav. matyti, kad nors ir valstybės tarnautojams darbinės veiklos vertinimas yra reglamentuotas kaip kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdas, tačiau tai, kad jis visada yra naudojamas, nurodė 59,1 proc. valstybės tarnautojų ir 62,5 proc. sutartininkų, ir kad dažnai naudojamas nurodė 21,3 proc. valstybės tarnautojų. Vis tik daugiau nei trečdalis (37,5 proc.) sutartininkų nurodė, kad pastarasis kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdas yra retai naudojamas arba visai nenaudojamas.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad pokalbis su vadovu, kaip kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdas nėra dažnas tiek tarp valstybės tarnautojų, tiek tarp sutartininkų (žr. 10 pav.).

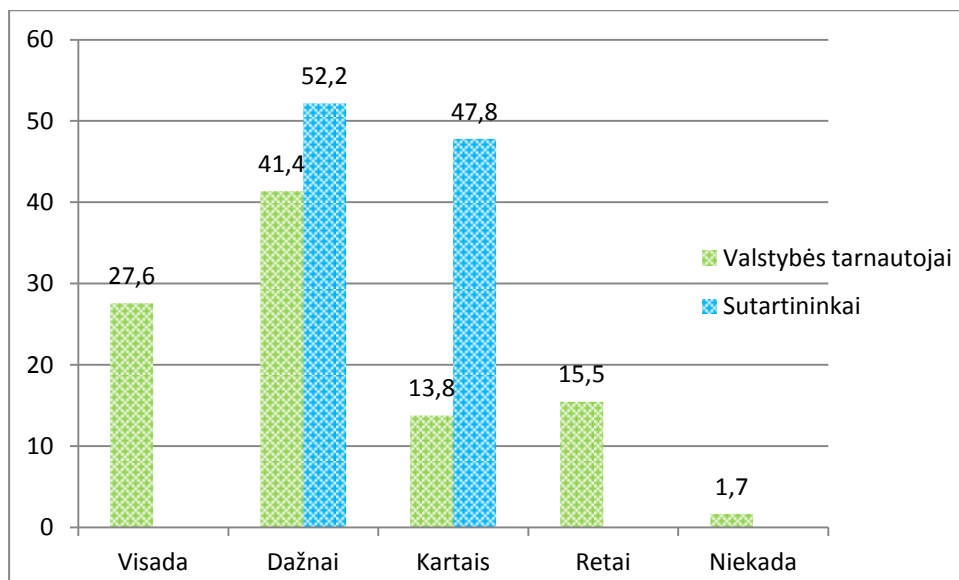


10 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdo (pokalbis su vadovu) naudojimo dažnumą.

$\chi^2 = 18,59$, lls=4, p=0,001

10 paveiksle parodyta, kad pokalbis su vadovu, kaip kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo priemonė dažniausiai naudojama nustatyti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo poreikius (27,4 proc. jų nurodė, kad pastarasis būdas naudojamas visada arba dažnai). Bet vis tik didžioji dalis (51,7 proc.) valstybės tarnautojų ir visi sutartininkai nurodė, kad pastarasis kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdas yra naudojamas retai. Ir net 20,7 proc. valstybės tarnautojų nurodė, kad šis būdas naudojamas retai arba visai nenaudojamas. Iš šių duomenų galime teigti, kad darbinės darbuotojų vertinimo veiklos metu darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikius vertina ne tiesioginis vadovas.

Kitas dažnas kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdas, naudojamas Utenos Sodros skyriuje, yra dokumentų analizavimas. Kad šis būdas naudojamas visada nurodė 19,8 proc. respondentų ir kad dažnai – 37,0 proc. Tačiau pastarojo būdo naudojimas kvalifikacijos tobulinimo poreikiams nustatyti reikšmingai skyrėsi tarp skirtingo statuso darbuotojų (žr. 11 pav.).



11 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdo (dokumentų analizavimas (nuostatai, pareigybės aprašymai ir pan.)) naudojimo dažnumą.

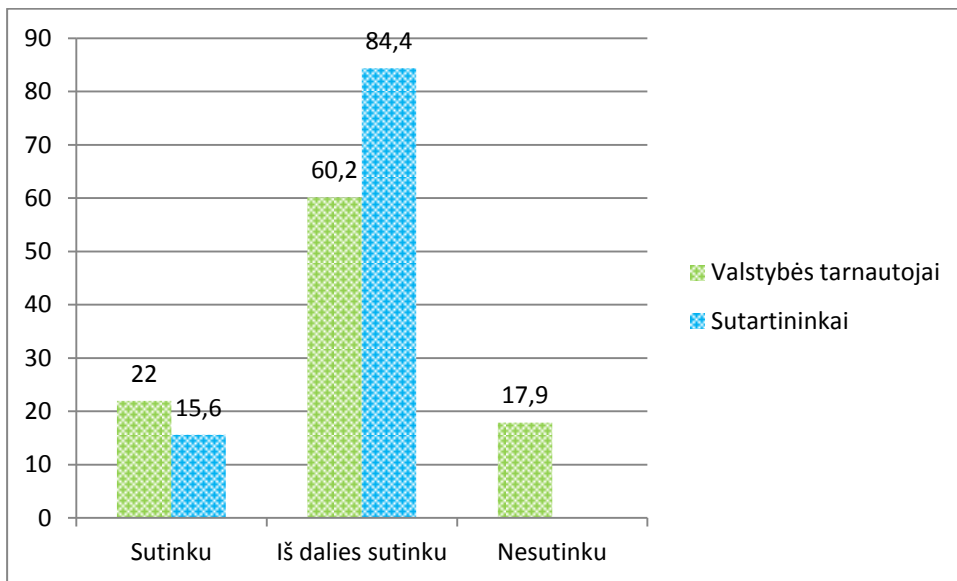
$\chi^2 = 22,27$, $lfs=4$, $p < 0,001$

Iš 11 paveikslo paaiškėjo, kad dokumentų analizavimas kaip kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdas dažniau yra naudojamas valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo poreikiams nustatyti (69 proc. valstybės tarnautojų pažymėjo, kad šis būdas naudojamas visada arba dažnai). Vis tik nemažai valstybės tarnautojų (17,2 proc.) nurodė, kad pastarasis būdas naudojamas retai arba nenaudojamas. Vertinant sutartininkų poziciją šiuo klausimu paaiškėjo, kad pusė jų teigė (52,2 proc.), jog dokumentų analizavimas yra dažnai naudojamas jų kvalifikacijos tobulinimo poreikiams nustatyti ir kita pusė (47,8 proc.), kad pastarasis būdas naudojamas kartais. Tarp sutartininkų nebuvo pasisakančių, kad dokumentų analizavimas, kaip poreikių nustatymo būdas yra naudojamas retai ar visai nenaudojamas.

Apibendrinant 9, 10 ir 11 paveikslus galima pasakyti, kad tiek valstybės tarnautojams, tiek sutartininkams nustatant kvalifikacijos tobulinimo poreikius yra naudojami įvairūs kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdų deriniai. Tačiau pastebėta, kad tarp sutartininkų retai arba niekada (37,5 proc.) kvalifikacijos tobulinimo poreikiams nustatyti yra naudojamas tik darbinės veiklos vertinimas, o tarp valstybės tarnautojų darbinės veiklos vertinimas naudojamas retai arba niekada - 7,8 proc., kad pokalbis su vadovu naudojamas retai arba niekada – 20,7 proc. ir kad dokumentų analizavimas naudojamas retai arba niekada – 17,2 proc. Taigi, nustatant valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo poreikius Utenos Sodros skyriuje ne visiems valstybės tarnautojams naudojami prieš tai išvardinti kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdai.

Tyrimo metu taip pat buvo vertinta respondentų nuomonė, ar kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdai jų įstaigoje yra efektyvūs. Kaip paaiškėjo, tik 19,8 proc. respondentų visiškai sutiko, kad jie yra efektyvūs. Vis tik dauguma (62,3 proc.) pažymėjo, kad jie efektyvūs iš dalies. Taip

pat buvo teigiančių, kad jų kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdai yra neefektyvūs. Šiuo klausimu valstybės tarnautojų ir sutartininkų nuomonės reikšmingai skyrėsi (žr. 12 pav.).



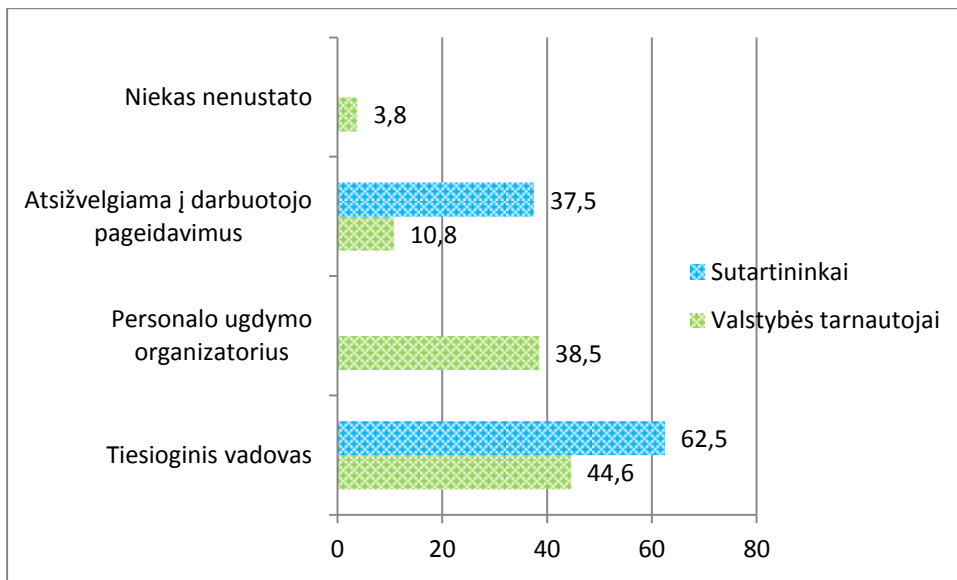
12 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir tai, ar jie laiko kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdus efektyviais.

$\chi^2 = 8,5$, $lfs = 2$, $p = 0,014$

Iš 12 pav. matyti kad sutartininkai kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdus jų įstaigoje laiko efektyviais arba iš dalies efektyviais, tačiau manančių, kad pastarieji būdai yra neefektyvus, nebuvo. Kalbant apie valstybės tarnautojus pastebėta, kad vis tik 17,9 proc. jų mano, kad kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdai, taikomi jų įstaigoje, yra neefektyvūs.

Analizuojant kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo ypatumus Utenos Sodros skyriuje buvo vertinta ir tai, kas nustato kvalifikacijos tobulinimo poreikius.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad tik beveik pusei (48,1 proc.) respondentų kvalifikacijos tobulinimo poreikius nustato tiesioginis vadovas. Trečdaliui (30,9 proc.) kvalifikacijos tobulinimo poreikius nustato personalo ugdymo organizatorius, o 16,0 proc. respondentų teigė, kad tiesiog yra atsižvelgiama į jų pageidavimus. 3,1 proc. pažymėjo, kad niekas nenustato kvalifikacijos tobulinimo poreikių. Šiuo klausimu valstybės tarnautojų ir sutartininkų nuomonės reikšmingai skyrėsi (žr. 13 pav.).



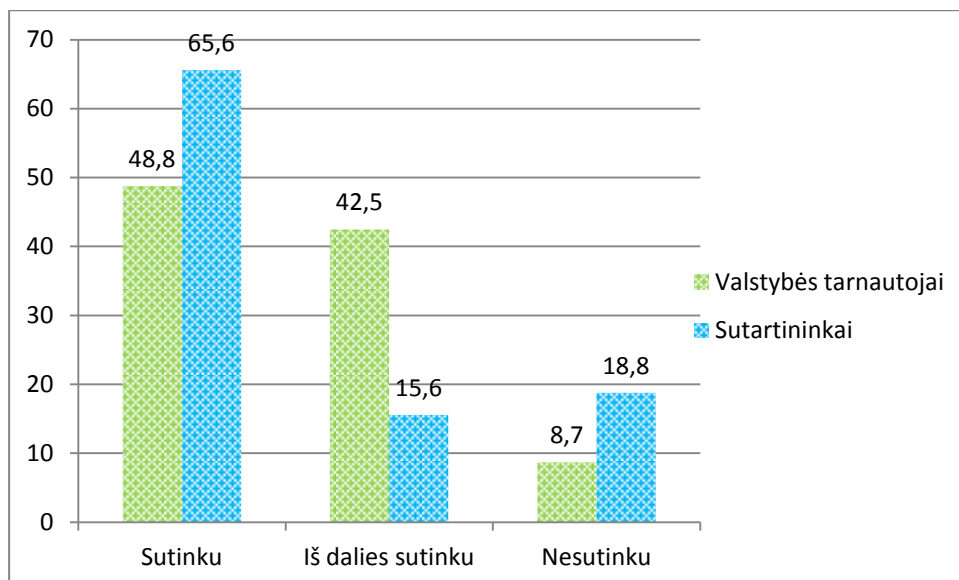
13 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir pagal tai, kas nustato kvalifikacijos tobulinimo poreikius.

$\chi^2 = 27,41$, $lfs=4$, $p < 0,001$

Iš 13 pav. matyti, kad daugumai (62,5 proc.) sutartininkų kvalifikacijos tobulinimo poreikius nustato tiesioginis vadovas arba tiesiog yra atsižvelgiama į darbuotojo pageidavimus (37,5 proc.) Tuo tarpu 38,5 proc. valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo poreikius nustato personalo ugdymo organizatorius ir 44,6 proc. – tiesioginis vadovas. Be to, tik trigubai mažiau valstybės tarnautojų (10,8 proc.) lyginant su sutartininkais pažymėjo, kad nustatant kvalifikacijos tobulinimo poreikius yra atsižvelgiama į jų pageidavimus.

Literatūros analizė atskleidė, kad nustatant darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikius yra svarbus teigiamas vadovybės požiūris į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą (A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006), A. Raipa ir A. Velička (2003), A. Patapas ir R. Kaperavičiūtė (2009), T. N. Garavan (2004)). Be to, vadovai turi žinoti kvalifikacijos tobulinimo tikslus ir strategijas (A. Patapas, R. Kasperavičiūtė, 2009).

51,2 proc. respondentų sutiko, kad vadovybė rūpinasi jų kvalifikacijos tobulinimu. 36,4 proc. respondentų teigė, kad rūpinasi iš dalies, ir nesutiko, kad rūpinasi, 10,5 proc. respondentų. Šiuo klausimu skirtingo statuso darbuotojų nuomonės reikšmingai skyrėsi (žr.14 pav.).



14 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir pagal tai, ar jiems atrodo, kad vadovybė rūpinasi jų kvalifikacijos tobulinimu.

$\chi^2 = 8,79,41$, $lfs=2$, $p=0,012$

14 pav. rodo, kad vis tik dauguma sutartininkų (65,6 proc.) sutinka, kad vadovybė rūpinasi jų kvalifikacijos tobulinimu. Tarp valstybės tarnautojų visiškai sutinkančių, kad vadovybė rūpinasi jų kvalifikacijos tobulinimu, buvo mažiau (48,8 proc.) ir beveik tokia pat dalis (42,5 proc.) valstybės tarnautojų pažymėjo, kad vadovybė rūpinasi jų kvalifikacijos tobulinimu iš dalies.

Vertinant vadovybės požiūrį į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą taip pat paaiškėjo, kad požiūris yra teigiamas (su tuo sutiko 73,5 proc. respondentų, sutiko iš dalies – 17,9 proc.). Reikšmingų skirtumų tarp skirtingo statuso darbuotojų nuomonės nenustatyta ($p > 0,05$).

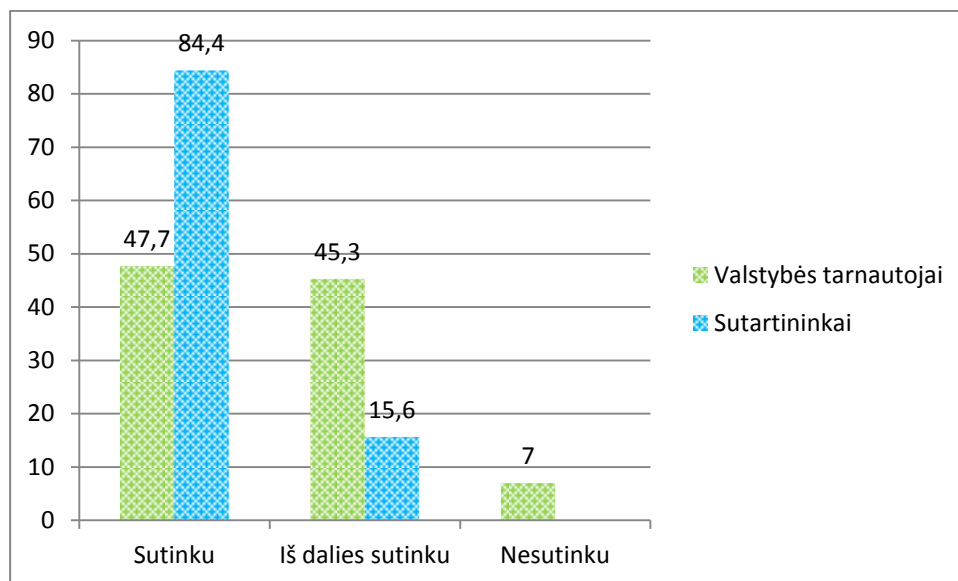
Literatūros analizė apie ŽIV atskleidė, kad darbuotojų mokymas padeda pasiekti asmeninių ir organizacijos tikslų. Beje, naujoji ŽIV samprata akcentuoja asmeninių tikslų pasiekimo svarbą (Garavan et al., 2004, R. A. Swansonas, 2001, 2009, V. Gražulis et al., 2012). Pasak autorių, asmuo, visų pirma, turi jausti pasitenkinimą darbu, o jį jis jaučia tada, kai yra įgijęs pakankamai su darbu susijusių kompetencijų, žinių, įgūdžių. Tada jis gali visiškai atskleisti savo potencialą ir taip prisidėti ne tik prie asmeninių tikslų pasiekimo, bet ir visos organizacijos.

Be to, A. Raipa ir R. Kasperavičiūtė (2009, p. 81) išskiria ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo tikslingumo kriterijų. Tai reiškia, kad mokymasis turi būti tikslingas (naudingas organizacijai- turi būti pasiekti jos tikslai, bei pačiam darbuotojui- galimybė siekti aukštesnių pareigų, didesnio atlyginimo).

Tyrimo metu buvo analizuojamas kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo tikslingumas, t.y. tai, ar kvalifikacijos kėlimas yra orientuotas pasiekti organizacijos tikslų ir ar kvalifikacijos kėlimas suteikia galimybę siekti aukštesnių pareigų ar didesnio atlyginimo.

Tyrimo metu nustatyta, kad tik pusė (54,3 proc.) respondentų visiškai sutiko, kad kvalifikacijos tobulinimas orientuotas pasiekti organizacijos tikslų. Kita respondentų pusė (38,9 proc.)

sutiko iš dalies ir 5,6 proc. respondentų manė, kad kvalifikacijos tobulinimas nėra orientuotas pasiekti organizacijos tikslų. Skirtingo statuso darbuotojų nuomonės šiuo klausimu reikšmingai skyrėsi (žr. 15 pav.).



15 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir nuomonę, ar jų kvalifikacijos tobulinimas yra orientuotas pasiekti organizacijos tikslų.

$\chi^2 = 14,25$, $lks=2$, $p=0,001$

15 pav. rodo, kad sutartininkų kvalifikacijos tobulinimas yra labiau orientuotas pasiekti organizacijos tikslus nei valstybės tarnautojų, nes 84,4 proc. jų visiškai sutiko, kad jų kvalifikacijos tobulinimas yra orientuotas pasiekti organizacijos tikslų. Kad valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimas orientuotas pasiekti organizacijos tikslų visiškai sutiko tik pusė (47,7 proc.) valstybės tarnautojų.

13,6 proc. respondentų visiškai sutiko, kad kvalifikacijos kėlimas suteikia galimybę siekti aukštesnių pareigų ar didesnio atlyginimo. 45,7 proc. sutiko iš dalies ir nesutiko - 38,9 proc. apklaustųjų. Tai rodo, kad Utenos Sodros skyriuje darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas yra labiau orientuotas pasiekti organizacijos tikslų nei naudos darbuotojui (nedidina galimybės siekti aukštesnių pareigų ar didesnio atlyginimo).

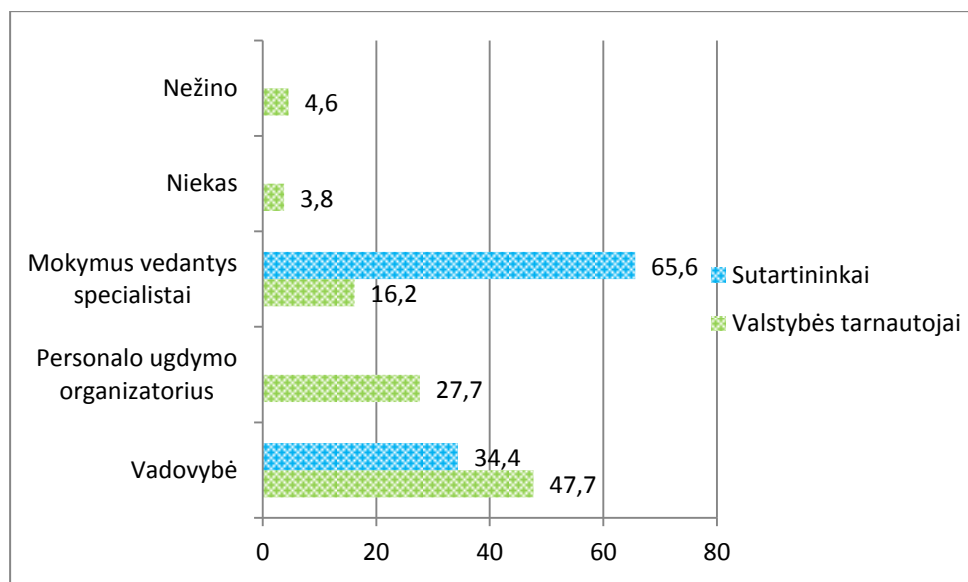
3.2.3. Kvalifikacijos tobulinimo turinio ir tikslų nustatymas Utenos Sodros skyriuje

Literatūros analizė atskleidė, kad nustačius kvalifikacijos tobulinimo poreikį toliau yra svarbu suformuluoti konkrečius kvalifikacijos tobulinimo tikslus. Pasak A. Patapo ir R. Kasperavičiūtės (2009, p. 82) „mokymo tikslų išskyrimas padeda nukreipti mokymosi procesą reikiama linkme ir gauti didžiausią naudą“. Be to, pagal mokymo tikslus vėliau darbuotojas turi būti vertinamas, ar jis išmoko tai, ko turėjo išmokti.

Tyrimo metu respondentų buvo klausiama, ar jiems iš anksto būna pateikiama informacija apie kvalifikacijos tobulinimo turinį ir ar jiems ta informacija yra svarbi. Tyrimo metu nustatyta, kad 62,9 proc. respondentų tokia informacija yra pateikiama, tačiau ji svarbi tik 58,6 proc. Daugiau nei trečdaliui (35,2 proc.) respondentų tokia informacija nėra pateikiama, nors jie nurodė, kad ji jiems būtų naudinga. Reikšmingų nuomonės skirtumų tarp skirtingo statuso darbuotojų nenustatyta ($p>0,05$).

Kad kvalifikacijos tobulinimo tikslai būna visada paaiškinti, sakė tik 43,8 proc. respondentų. 46,9 proc. tiriamųjų teigė, kad kvalifikacijos tobulinimo tikslai jiems būna paaiškinti tik kartais ir 7,4 proc. kad niekada. Reikšmingų nuomonės skirtumų tarp skirtingo statuso darbuotojų nenustatyta ($p>0,05$). Tyrimo metu vis tik nustatyta, kad 87,7 proc. respondentų norėtų, kad kvalifikacijos tobulinimo tikslai būtų paaiškinti. Reikšmingų nuomonės skirtumų tarp skirtingo statuso darbuotojų nenustatyta ($p>0,05$).

Toliau respondentų buvo klausiama, kas formuluoja kvalifikacijos tobulinimo tikslus. Utenos Sodros skyriaus darbuotojams kvalifikacijos tobulinimo tikslai yra formuluojami. 45,1 proc. respondentų nurodė, kad jiems kvalifikacijos tobulinimo tikslus formuluoja vadovybė, 22,2 – personalo ugdymo organizatorius, 25,9 proc. – mokymus vedantys specialistai, 3,1 proc. – niekas ir 3,7 proc. – nežinojo. Vis tik beveik trečdaliui respondentų kvalifikacijos tobulinimo tikslus formuluoja mokymus vedantys specialistai, tai reiškia kad darbuotojai vykdami į mokymus nežino kvalifikacijos tobulinimo tikslo. Respondentų nuomonės pagal statusą reikšmingai skyrėsi (žr. 16 pav.).



16 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir tai, kas jiems formuluoja kvalifikacijos tobulinimo tikslus.

$\chi^2 = 36,82$, $lfs=4$, $p<0,001$

Iš 16 paveikslo matyti, kad dauguma sutartininkų 65,6 proc. kelia kvalifikaciją nežinodami jos kėlimo tikslo. Tai reiškia kad jie nežino, ką gebės atlikti baigę kvalifikacijos tobulinimo programą, todėl iš kvalifikacijos tobulinimo programos negauna didžiausios naudos, kurią galėtų gauti.

Iš 9 lentelės matyti, kad valstybės tarnautojus kvalifikacijos kėlimo tikslų aiškumas labiau motyvuoja kelti kvalifikaciją nei sutartininkus. Valstybės tarnautojams kvalifikacijos kėlimo tikslų suvokimas turi didesnės reikšmės įsisavinant darbui reikalingas žinias nei sutartininkams. Valstybės tarnautojams kvalifikacijos kėlimo tikslų aiškumas labiau siejasi su teigiamu požiūriu į darbą ir Utenos Sodros skyriuje valstybės tarnautojams kvalifikacijos kėlimo tikslų nustatymas labiau siejamas su karjeros galimybėmis nei sutartininkams (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir pateiktus teiginius apie kvalifikacijos tobulinimo tikslus.

Respondento atsakymas	Sutinku ir iš dalies sutinku		Nesutinku		p
	Valstybės tarnautojai	Sutartininkai	Valstybės tarnautojai	Sutartininkai	
TEIGINYS:					
Kvalifikacijos tobulinimo tikslų aiškumas motyvuoja kelti kvalifikaciją	92,5	78,1	7,4	21,9	p=0,006 $\chi^2=10,29$ lls=2
Kvalifikacijos kėlimo tikslų prasmės suvokimas pagerina darbui reikalingų žinių įsisavinimą	98,3	78,1	1,7	21,9	p<0,001 $\chi^2=28,4$ lls=2
Tinkamai suformuluoti kvalifikacijos kėlimo tikslai teigiamai veikia darbuotojų požiūrį į darbą	93,4	78,1	6,6	21,9	p=0,031 $\chi^2=6,96$ lls=2
Kvalifikacijos kėlimo tikslai nustatomi atsižvelgiant į kvalifikacijos tobulinimo įtaką darbuotojo karjerai	83,0	62,6	17,1	37,5	p=0,039 $\chi^2=6,49$ lls=2

3.2.3. Kvalifikacijos tobulinimo programų įgyvendinimas Utenos Sodros skyriuje

Vertinant kvalifikacijos tobulinimo programų įgyvendinimą Utenos Sodros skyriuje respondentų buvo klausiama, kaip dažnai jie dalyvauja įvairiuose kvalifikacijos kėlimo kursuose ir kaip dažnai norėtų juose dalyvauti.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad valstybės tarnautojai visuose 10 lentelėje išvardintuose mokymuose norėtų dalyvauti dažniau nei dalyvauja šiuo metu. Valstybės tarnautojai labiausiai vertina mokymus darbo vietoje. Juose jie norėtų dalyvauti bent kartą per mėnesį.

10 lentelė. Valstybės tarnautojų pasiskirstymas proc. pagal tai, kaip dažnai dalyvauja kvalifikacijos kėlime ir kaip dažnai norėtų dalyvauti pagal pateiktas mokymų rūšis.

Mokymų rūšys	Mokymų dažnumas	Mokymų dažnumas					
		2-3 kart. per mėnesį	Kartą per mėnesį	2-3 kartus per pusę metų	2-3 kartus per metus	Kartą per metus ir rečiau	Niekada
Mokymasis darbo vietoje	Kaip dažn. dalyvauja	9,2	18,5	7,7	25,4	27,7	5,4

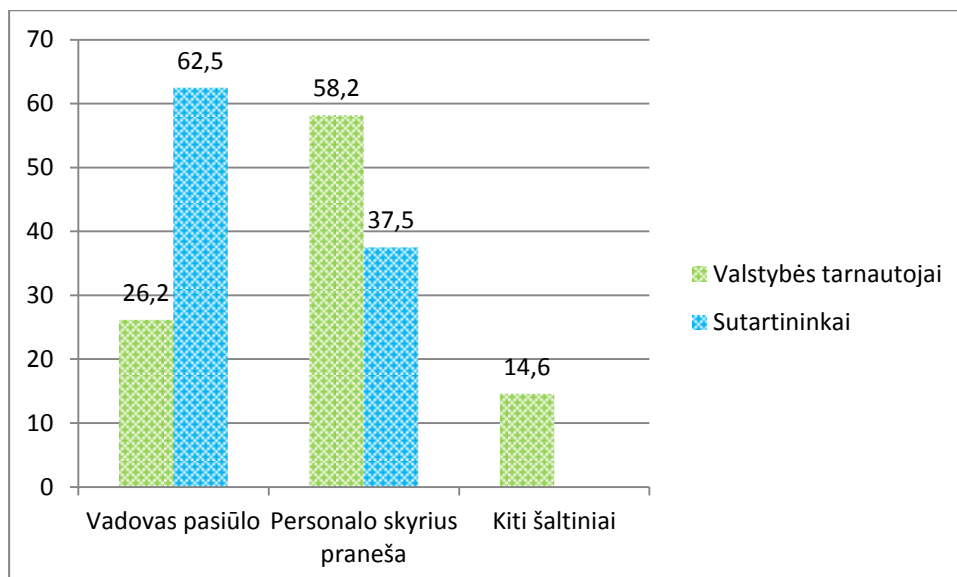
(treniravimas, darbo instrukcijų studijavimas, darbo stebėjimas ir pan.)	Kaip dažn. norėtų dalyvauti	6,9	30,0	13,1	33,1	11,5	0,8
Mokymas ne darbo vietoje (konferencijos, seminarai, paskaitos ir pan.)	Kaip dažn. dalyvauja	-	-	14,6	20,8	56,9	2,3
	Kaip dažn. norėtų dalyvauti	1,5	15,4	20,0	40,0	20,8	-
Vidiniai mokymai (kai mokymus veda tos pačios įstaigos darbuotojai, atsižvelgiant į jų kompetenciją, kvalifikaciją ir darbo patirtį)	Kaip dažn. dalyvauja	0,8	7,7	29,2	25,4	26,9	6,2
	Kaip dažn. norėtų dalyvauti	3,1	10,8	31,5	40,0	6,9	0,8
Nuotoliniai mokymai (vaizdo konferencijos, mokymasis internetu ir pan.)	Kaip dažn. dalyvauja	-	2,3	4,6	26,2	46,9	14,6
	Kaip dažn. norėtų dalyvauti	-	2,3	20,0	36,9	22,2	11,5

Kalbant apie sutartininkus, paaiškėjo, kad įvairiuose kvalifikacijos kursuose (žr. 11 lentelę) jie dalyvauja rečiau nei valstybės tarnautojai. Sutartininkai taip pat norėtų įvairiuose kvalifikacijos tobulinimo kursuose dalyvauti dažniau nei dalyvauja dabar. Sutartininkai retai dalyvauja arba visai nedalyvauja nuotoliniuose mokymuose, nors norėtų juose dalyvauti dažniau.

11 lentelė. Sutartininkų pasiskirstymas proc. pagal tai, kaip dažnai dalyvauja kvalifikacijos kėlime ir kaip dažnai norėtų dalyvauti pagal pateiktas mokymų rūšis.

Mokymų rūšys	Mokymų dažnumas	Mokymų dažnumas					
		2-3 kart. per mėnesį	Kartą per mėnesį	2-3 kartus per pusę metų	2-3 kartus per metus	Kartą per metus ir rečiau	Niekada
Mokymasis darbo vietoje (treniravimas, darbo instrukcijų studijavimas, darbo stebėjimas ir pan.)	Kaip dažn. dalyvauja	-	-	15,6	-	62,5	21,9
	Kaip dažn. norėtų dalyvauti	-	28,1	56,6	15,3	-	-
Mokymas ne darbo vietoje (konferencijos, seminarai, paskaitos ir pan.)	Kaip dažn. dalyvauja	-	-	21,9	15,6	34,4	28,1
	Kaip dažn. norėtų dalyvauti	-	28,1	63,8	8,1	-	-
Vidiniai mokymai (kai mokymus veda tos pačios įstaigos darbuotojai, atsižvelgiant į jų kompetenciją, kvalifikaciją ir darbo patirtį)	Kaip dažn. dalyvauja	-	-	15,6	65,6	18,8	
	Kaip dažn. norėtų dalyvauti	-	-	53,9	43,9	2,1	-
Nuotoliniai mokymai (vaizdo konferencijos, mokymasis internetu ir pan.)	Kaip dažn. dalyvauja	-	-	-	21,9	50,0	28,1
	Kaip dažn. norėtų dalyvauti	-	28,1	21,9	34,3	-	9,6

Dauguma tyrime dalyvavusių respondentų 87,6 proc. apie kvalifikacijos tobulinimą sužino iš tiesioginio vadovo (33,3 proc.) ir personalo skyriaus (54,3 proc.), kiti 11,8 proc. iš kitų šaltinių (domisi patys, kolegos praneša, gauna pakvietimus iš organizatorių). Respondentų nuomonės pagal tai, iš kur sužino apie kvalifikacijos tobulinimą, reikšmingai skyrėsi tarp skirtingo statuso darbuotojų (žr. pav.)

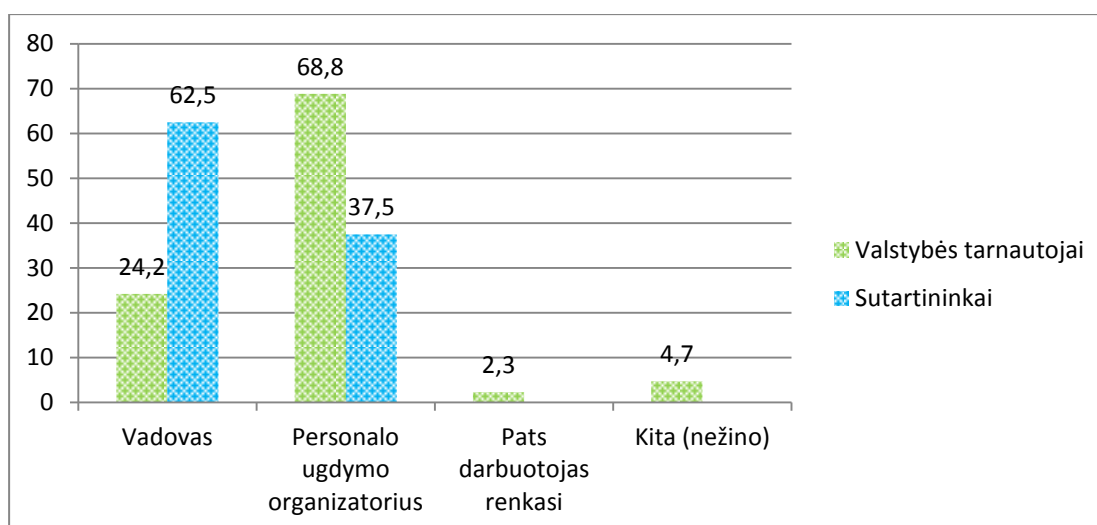


17 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir tai, iš kur jie dažniausiai sužino apie kvalifikacijos kėlimą.

$\chi^2 = 17,17$, $l/s = 5$, $p = 0,004$

Iš 17 paveikslo matyti, kad sutartininkai apie kvalifikacijos kėlimą dažniausiai sužino iš tiesioginio vadovo, o valstybės tarnautojai - iš personalo skyriaus. Tai rodo, kad valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimą dažniausiai organizuoja personalo skyrius, o sutartininkų - tiesioginis vadovas. Be to, tyrimo metu buvo nustatyta, kad sutartininkams kvalifikacijos tobulinimo poreikiai dažnai nustatomi pokalbio su vadovu metu.

Tam tikrai kvalifikacijos tobulinimo programai dalyvių grupės Utenos Sodros skyriuje dažniausiai parenka personalo ugdymo organizatorius (61,7 proc.), o 31,5 proc. teigė, kad parenka vadovas. Čia taip pat skirtingo statuso darbuotojų nuomonė reikšmingai skyrėsi (žr. 18 pav.).

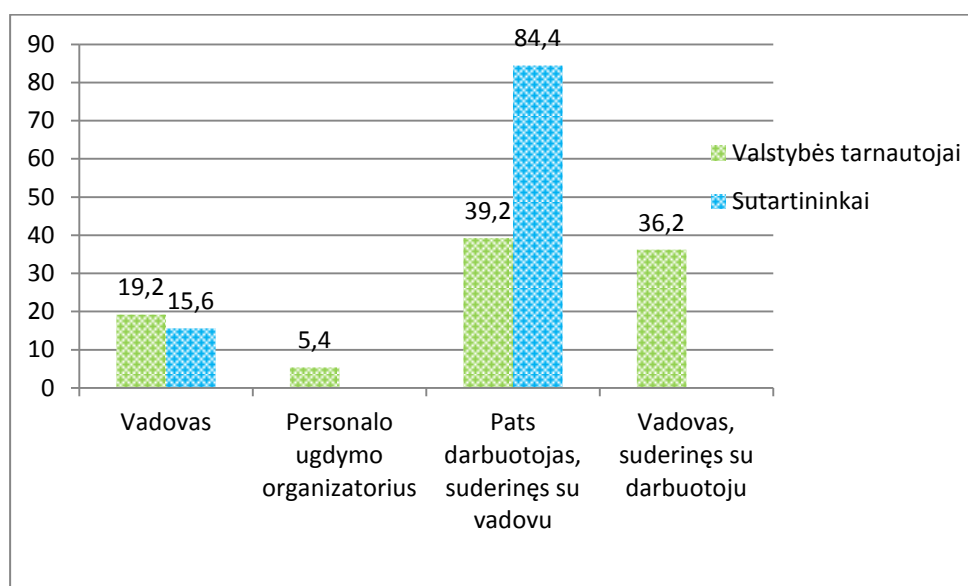


18 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir tai, kas parenka ir sudaro dalyvių grupes tam tikrai kvalifikacijos kėlimo programai.

$\chi^2 = 18,02$, $l/s = 3$, $p < 0,001$

Iš 18 pav. matyti, kad sutartininkams dažniausiai programos ir dalyvių grupes parenka ir sudaro vadovai (62,5 proc.), o valstybės tarnautojams (68,8) – personalo ugdymo organizatorius. Tai tik patvirtina prieš tai išsakytą mintį, kad valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimą dažniausiai organizuoja personalo skyrius, o sutartininkų - tiesioginis vadovas. Be to, svarbu pažymėti, kad nei sutartininkai, nei valstybės tarnautojai patys nesirenka, kurioje kvalifikacijos kėlimo programoje jie dalyvaus. Tai rodo, kad įstaigoje egzistuoja kvalifikacijos kėlimo sistema ir nustatytos taisyklės.

Tyrimo metu nustatyta, kad respondentai vis tik norėtų, kad vadovai nuspręstų, kokios kvalifikacijos tobulinimo programos jiems reikalingos (kad vadovai nurodė 18,5 proc. respondentų, 36,2 proc., kad vadovai suderinę su darbuotoju ir 4,3 proc., kad nuspręsti turi personalo ugdymo organizatorius). Skirtingo statuso darbuotojų nuomonė apie tai, kas turėtų nuspręsti, kokios kvalifikacijos tobulinimo programos darbuotojams reikalingos, reikšmingai skyrėsi (žr. 19 pav.).



19 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir tai, kas jų nuomone turėtų nuspręsti, kokios kvalifikacijos tobulinimo programos jiems reikalingos.

$$\chi^2 = 35,83, \text{ lls}=4, p < 0,001$$

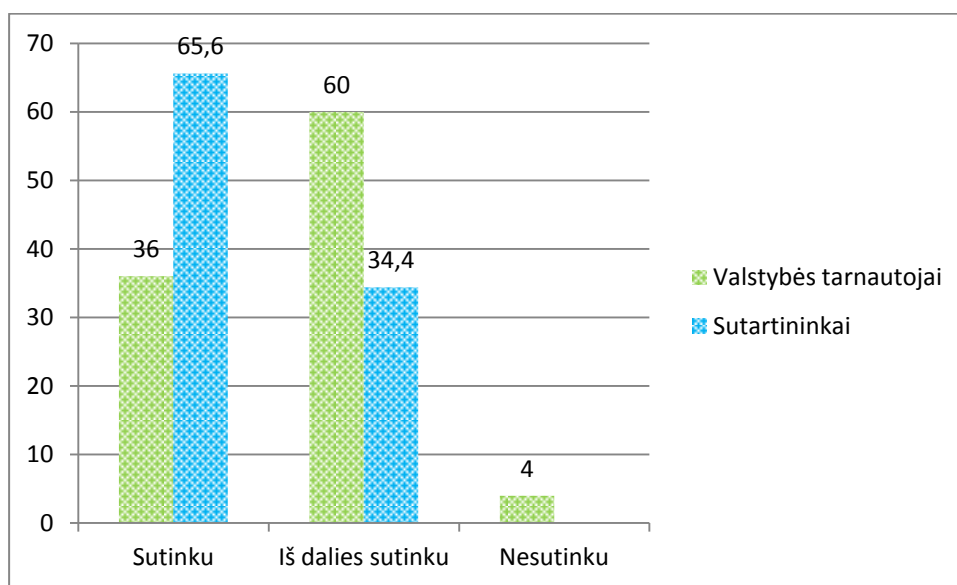
Iš 19 pav. matyti, kad vis tik dauguma apklaustųjų norėtų patys nuspręsti, kokios kvalifikacijos tobulinimo programos jiems reikalingos. Be to, iš paveikslo matyti, kad valstybės tarnautojai (55,4 proc.) norėtų kad jų kvalifikacijos kėlimo procese dalyvautų tiesioginis vadovas ir suderinęs su jais spręstų, kokios kvalifikacijos tobulinimo programos jiems reikalingos.

Vertinant kvalifikacijos tobulinimo įgyvendinimą Utenos Sodros skyriuje nustatyta, kad kvalifikacijos kėlimo turinys ne visada būna kokybiškas (68,5 proc.), kvalifikacijos kėlimo programose taikomi mokymo būdai ne visada respondentams yra tinkami (62,3 proc.), kvalifikacijos tobulinimo programose taikomi mokymo metodai ne visada užtikrina kvalifikacijos tobulinimo tiksluose numatytų įgūdžių, žinių, gebėjimų įgijimą (64,8 proc.) (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Respondentų nuomonė apie kvalifikacijos kėlimo įgyvendinimą pagal pateiktus teiginius.

	Sutinku	Sutinku iš dalies	Nesutinku	p
Kvalifikacijos kėlimo turinys visada būna kokybiškas (informatyvus, naudingas)	23,5	68,5	4,9	p>0,05
Kvalifikacijos kėlimo programose taikomi mokymo metodai Jums yra tinkami	30,9	62,3	2,3	p>0,05
Kvalifikacijos tobulinimo programose taikomi mokymo metodai užtikrina mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tiksluose numatytų įgūdžių, žinių, gebėjimų įgijimą	27,8	64,8	3,7	p>0,05
Kvalifikacijos tobulinime įgytos žinios, įgūdžiai palengvina užduočių atlikimą, pagerina darbo rezultatus	40,7	53,1	3,1	p=0,008 $\chi^2=9,65$ lls=2

Vis tik beveik pusė (40,7 proc.) respondentų pažymėjo, kad kvalifikacijos tobulinime įgytos žinios ir įgūdžiai palengvina užduočių atlikimą ir pagerina darbo rezultatus. Respondentų nuomonė pagal statusą šiuo klausimu reikšmingai skyrėsi. (žr. 20 pav.)

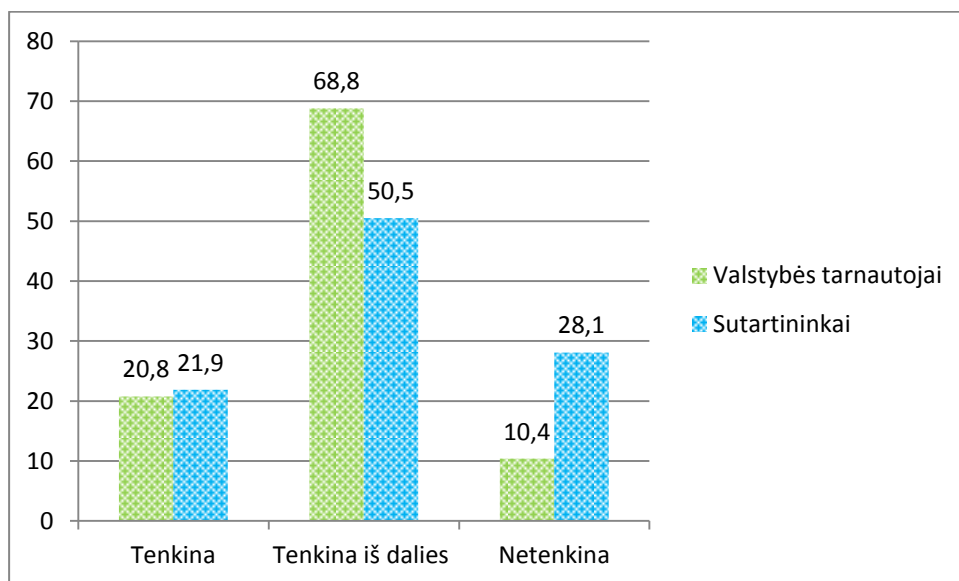


20 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir nuomonę, ar kvalifikacijos tobulinime įgytos žinios, įgūdžiai palengvina užduočių atlikimą, pagerina darbo rezultatus.
 $\chi^2=9,65$, lls=2, p=0,008

Iš 20 pav. paaiškėjo, kad sutartininkams (65,6 proc.) dažniau kvalifikacijos tobulinime įgytos žinios ir įgūdžiai palengvina užduočių atlikimą ir pagerina darbo rezultatus. Didesnė dalis valstybės tarnautojų (60 proc.) nurodė, kad kvalifikacijos tobulinime įgytos žinios, įgūdžiai palengvina užduočių atlikimą, pagerina darbo rezultatus tik iš dalies.

Vertinant kvalifikacijos kėlimo temas paaiškėjo, jog jos tenkina tik 20 proc. respondentų, 63,0 proc. tenkina iš dalies ir 13,6 proc. respondentų jos netenkina. Vertinant respondentų nuomones apie

kvalifikacijos tobulinimo temas, skirtingo statuso darbuotojų nuomonės reikšmingai skyrėsi (žr. 21 pav.).

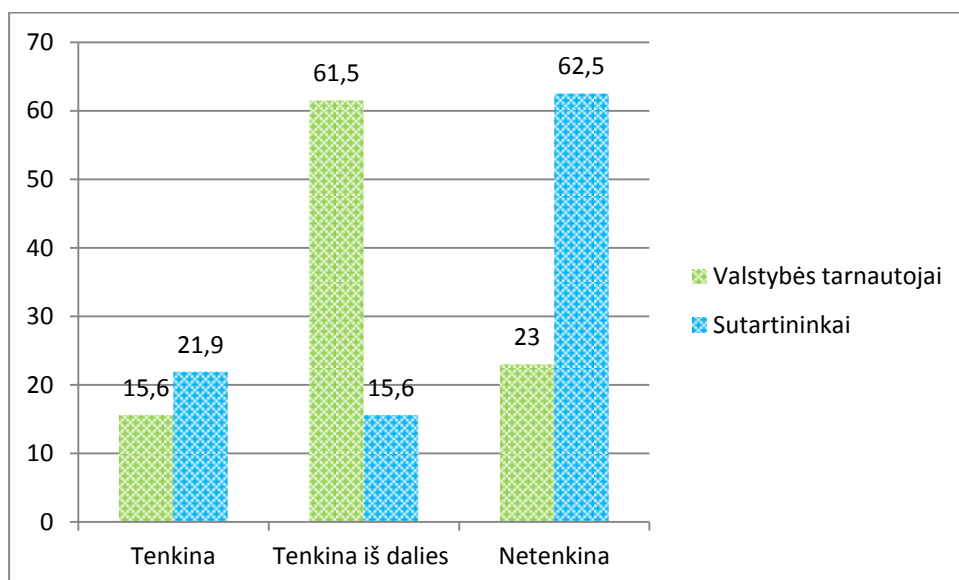


21 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir tai, ar juos tenkina kvalifikacijos kėlimo temos.

$$\chi^2 = 7,11, \text{ lls}=2, p=0,029$$

Iš paveikslo matyti, kad sutartininkams kvalifikacijos tobulinimo temas, kurios jų netenkina, pasitaiko dažniau nei tarp valstybės tarnautojų.

Kvalifikacijos kėlimo dažnumas netenkina trečdaliao respondentų (29,6 proc.), o visiškai tenkina tik 16,0 proc. apklaustųjų. Vertinant respondentų nuomonę apie kvalifikacijos dažnumą, nustatyti reikšmingi nuomonių skirtumai tarp skirtingo statuso darbuotojų (žr. 22 pav.).

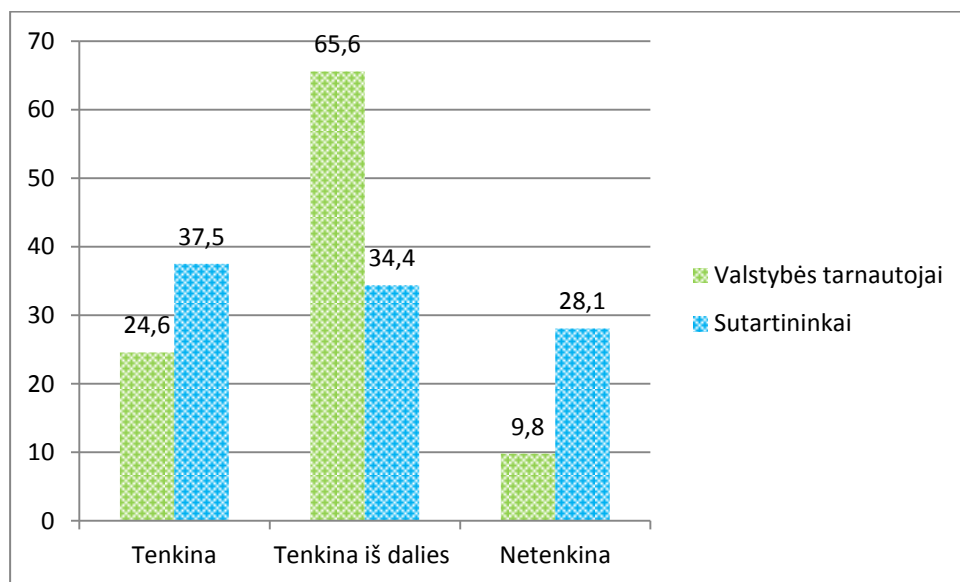


22 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir tai, ar juos tenkina kvalifikacijos kėlimo dažnumas.

$$\chi^2 = 23,57, \text{ lls}=2, p<0,001$$

Iš 22 pav. matyti, kad daugumos (62,5 proc.) sutartininkų kvalifikacijos kėlimo dažnumas netenkina, o daugumą (61,5 proc.) valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo dažnumas tenkina tik iš dalies.

Kvalifikacijos kėlimo kokybė tenkina mažiau nei trečdalį (25,9 proc.) respondentų. Daugumą apklaustųjų (56,2 proc.) kvalifikacijos kėlimo kokybė tenkina tik iš dalies. Skirtingo statuso respondentų nuomonės apie kvalifikacijos kėlimo kokybę reikšmingai skyrėsi (žr. 23 pav.).

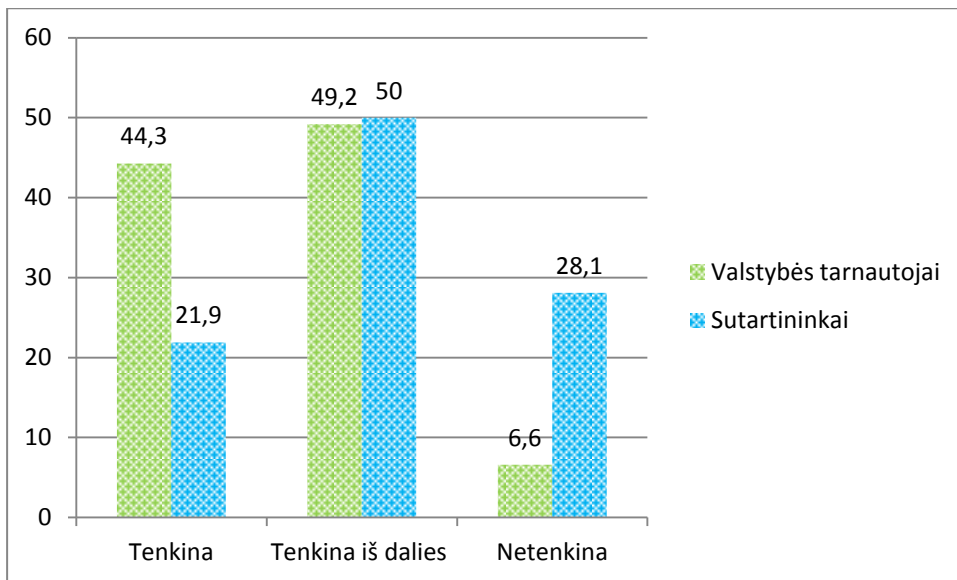


23 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir tai, ar juos tenkina kvalifikacijos kėlimo kokybė.

$$\chi^2 = 11,94, \text{ lls} = 2, p = 0,003$$

Iš 23 pav. matyti, kad beveik trečdalis (28,1 proc.) sutartininkų kvalifikacijos kėlimo kokybe yra nepatenkinti. Tai rodo, kad nekokybiškos kvalifikacijos kėlimo programos tarp sutartininkų pasitaiko dažniau. Dauguma valstybės tarnautojų (65,6 proc.) kvalifikacijos kėlimo kokybe yra patenkinti tik iš dalies.

Kvalifikacijos kėlimo organizavimas tenkina 37,7 proc. apklaustųjų ir panašią dalį (46,9 proc.) respondentų kvalifikacijos kėlimo organizavimas tenkina iš dalies. Skirtingo statuso respondentų nuomonės apie kvalifikacijos kėlimo organizavimą reikšmingai skyrėsi (žr. 24 pav.).

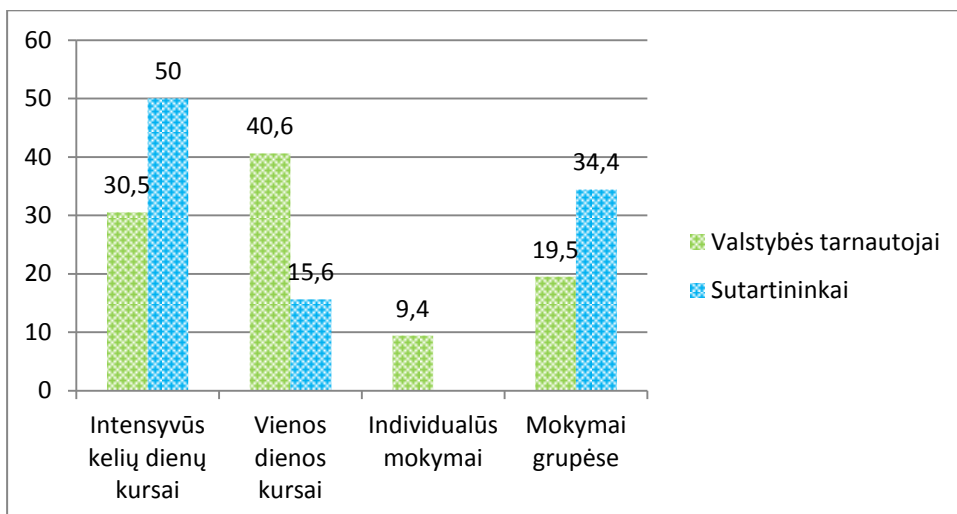


24 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir tai, ar juos tenkina kvalifikacijos kėlimo organizavimas.

$\chi^2 = 13,89$, $lfs=2$, $p=0,001$

Iš 24 pav. matyti, kad prastas kvalifikacijos kėlimo organizavimas dažniau pasitaiko sutartininkams. Daugumą jų (50,0 proc.) kvalifikacijos kėlimo organizavimu yra patenkinti tik iš dalies. Beveik pusę (44,3 proc.) valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo organizavimas tenkina ir panašią dalį (49,2 proc.) tenkina iš dalies.

Tyrimo metu buvo vertinama, kokios mokymų formos respondentams teikia daugiausiai naudos. Trečdaliui apklaustųjų (34,0 proc.) naudingiausi yra intensyvūs kelių dienų kursai, panašiai daliai respondentų (35,2 proc.) naudingiausi vienos dienos kursai, 22,2 proc. respondentų naudingiausias laiko mokymus grupėse ir 7,4 proc. – individualius mokymus. Skirtingo statuso respondentų nuomonės apie kvalifikacijos kėlimo formų naudą reikšmingai skyrėsi (žr. 25 pav.).



25 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir tai, kokios mokymų formos jiems teikia daugiausiai naudos.

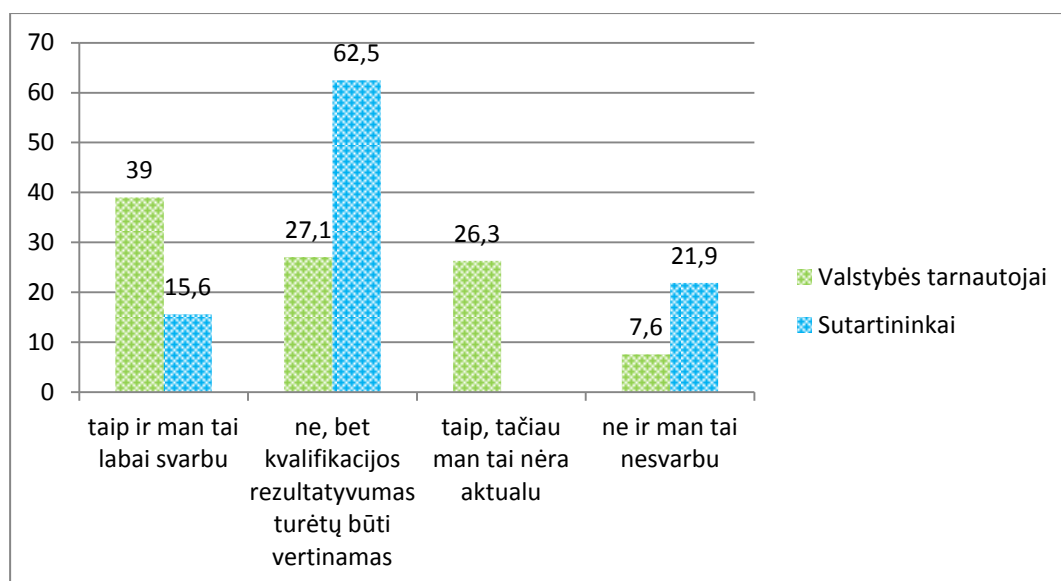
$\chi^2 = 12,83$, $lfs=3$, $p=0,005$

Iš 25 pav. matyti, kad valstybės tarnautojams daugiausiai naudos teikia vienos dienos ir intensyvūs kelių dienų kursai, o sutartininkams daugiausiai naudos teikia intensyvūs kelių dienų kursai ir mokymai grupėse.

3.2.4. Kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimas Utenos Sodros skyriuje

Grįžtamasis ryšys mokymo procese yra itin svarbus. Ir kaip teigia E. Gimžauskienė (cit. plg. A. Patapas, R. Kasperavičiūtė, 2009, p.83) „organizacijos, nesinaudojančios grįžtamoju ryšiu veiklai tobulinti, negali mokytis iš klaidų, patirties ir taisyti savo elgsenos“. Taigi, vertinimas padeda kryptingai planuoti kvalifikacijos kėlimą ir taip pasiekti organizacijos ir paties darbuotojo tikslus.

Utenos Sodros skyriaus respondentų buvo klausama, ar įstaigoje yra atliekamas kvalifikacijos rezultatyvumo vertinimas ir ar jis jiems svarbus. Pusė respondentų (50,6 proc.) nurodė, kad jų įstaigoje kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumas yra vertinamas. Iš jų 31,5 proc. respondentų rezultatyvumo vertinimas yra svarbu ir 19,1 proc. apklaustųjų rezultatyvumo vertinimas nėra aktualus. 42 proc. apklaustųjų nurodė, kad kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas nėra atliekamas. Iš jų 32,1 proc. mano, kad kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumas turi būti vertinamas ir 9,9 proc. respondentų nurodė, kad rezultatyvumo vertinimas jiems nesvarbus. Tai rodo, kad trečdaliui (29 proc.) respondentų nesvarbu žinoti, ar keldami kvalifikaciją jie išmoko to, ko norėjo išmokti. Kvalifikacijos tobulinimo jie nesieja su savo ir organizacijos tikslų pasiekimu. Skirtingo statuso respondentų nuomonės apie kvalifikacijos kėlimo rezultatyvumo vertinimą ir reikšmę respondentams reikšmingai skyrėsi (žr. 26 pav.).



26 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir tai, ar jų įstaigoje atliekamas kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas ir ar jis jiems svarbus.

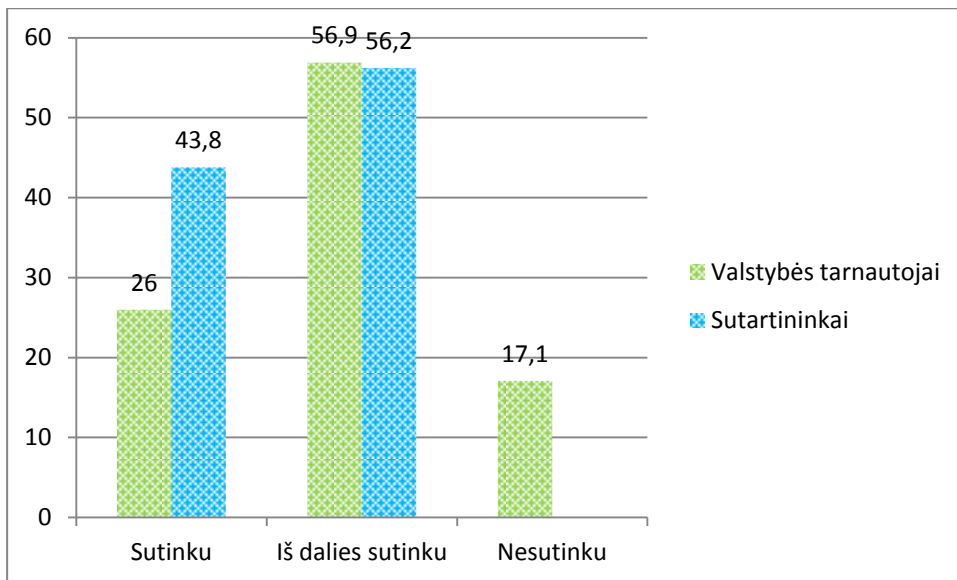
$\chi^2 = 26,32$, $lfs=3$, $p < 0,001$

Iš 26 pav. matyti kad, kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumas Utenos Sodros skyriuje ne visada vertinamas arba vertinamas iš dalies. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumas vertinamas dažniau nei sutartininkų. Kad rezultatyvumas vertinamas nurodė 65,3 proc. valstybės tarnautojų ir tik 15,6 proc. sutartininkų. Svarbu pažymėti, kad didesnei daliai valstybės tarnautojų (33,9 proc.) palyginus su sutartininkais (21,9 proc.) kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas nėra svarbus. Vis tiks paaiškėjo, jog sutartininkai mano, kad rezultatyvumo vertinimas turėtų būti.

40,1 proc. respondentų teigė, kad kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas jiems leidžia (leistų) įvertinti, ar kvalifikacijos kėlimo metu įgytos žinios ir įgūdžiai pagerino jų veiklos kokybę, 24,1 proc. mano, kad kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas jiems leidžia (leistų) įvertinti ar pasiekti kvalifikacijos kėlimo tikslų ir numatyti, ką reikėtų keisti ar tobulinti, o 11,1 proc. mano, kad leidžia (leistų) nustatyti jų pasiekimus ir pažangą kvalifikacijos kėlimo metu, siekiant aukštesnių pareigų ar premijų. Kiti 21,6 proc. neturėjo nuomonės. Vis tik dauguma respondentų mano, kad kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas jiems leidžia (leistų) įvertinti, ar kvalifikacijos kėlimo metu įgytos žinios ir įgūdžiai pagerino jų veiklos kokybę. Tai reiškia, kad kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumas turėtų būti vertinamas ir praėjus kuriam laikui po mokymų, kad būtų įvertinta, ar kvalifikacijos tobulinimas pagerino veiklos kokybę. Vis tik beveik trečdalis apklaustųjų (24,1 proc.) kvalifikacijos kėlimo rezultatyvumo vertinimą sieja su numatytų kvalifikacijos kėlimo tikslų pasiekimu ir tolimesnės elgsenos keitimu. Skirtingo statuso respondentų nuomonės apie kvalifikacijos kėlimo rezultatyvumo vertinimo teikiamą jiems naudą reikšmingai nesiskyrė ($p>0,05$).

Toliau tyrimo metu buvo vertinta, ką apima kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas.

Tk trečdalis (28,4 proc.) respondentų visiškai sutiko, kad kvalifikacijos tobulinimo programose įgyti įgūdžiai, žinios, gebėjimai yra vertinami. Dauguma (54,3 proc.) apklaustųjų su pastaruoju teiginiu sutiko iš dalies ir 13,0 proc. – nesutiko. Tai rodo, kad po mokymų dažnai nėra vertinama, ar asmuo išmoko tai, ko turėjo išmokti. Skirtingo statuso respondentų nuomonės, kad kvalifikacijos kėlimo programose įgyti įgūdžiai, žinios bei gebėjimai yra vertinami, reikšmingai skyrėsi (žr. 27 pav.).

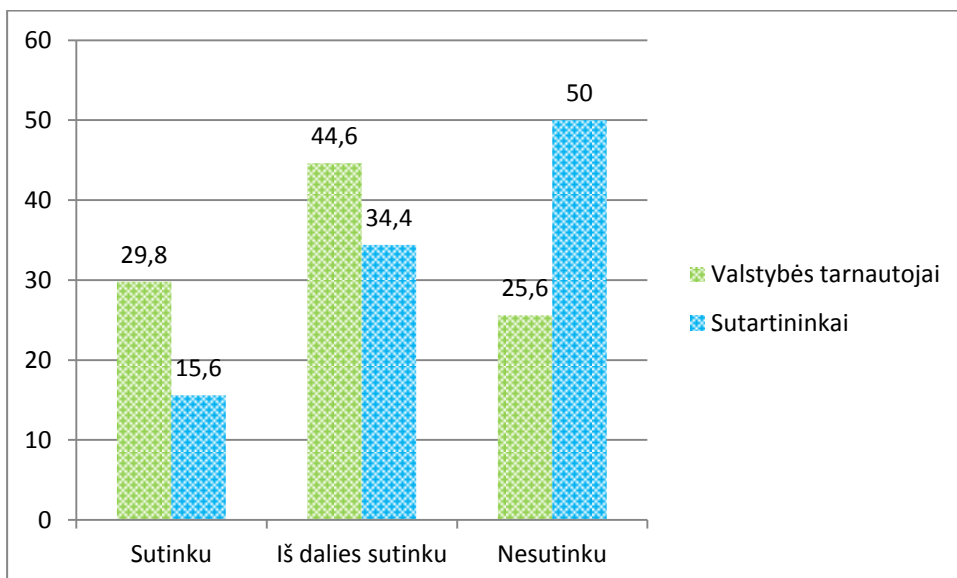


27 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir nuomonę, ar kvalifikacijos tobulinimo programose įgyti įgūdžiai, žinios bei gebėjimai visada vertinami.

$$\chi^2 = 8,15, \text{ lls}=2, p=0,017$$

Iš 27 paveikslėly matyti, kad sutartininkų žinios, gebėjimai, įgūdžiai, įgyti kvalifikacijos kėlimo metu, yra vertinami daėniau nei valstybės tarnautojų.

Kad po mokymų yra vertinamas programos turinys, sutiko tik beveik treėdalis (25,3 proc.) apklaustųjų. 40,1 proc. respondentų sutiko iš dalies ir treėdalis (29,0 proc.) – nesutiko. Tai rodo, kad po mokymų mokymo programų turinys daėniausiai yra nevertinamas. Skirtingo statuso respondentų nuomonės, kad po mokymų kvalifikacijos kėlimo (mokymo) turinys yra vertinams reikėmingai skyrėsi (ėr. 28 pav.).

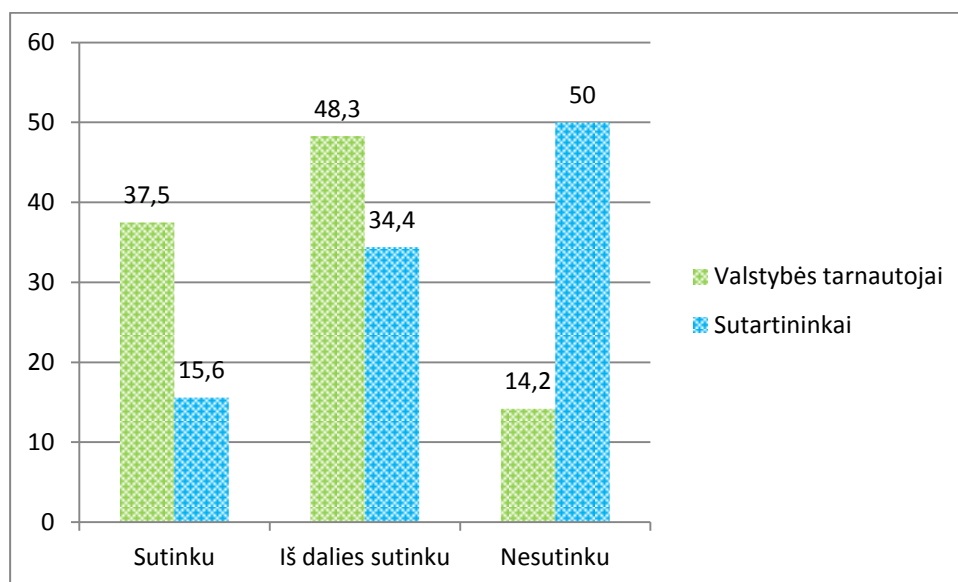


28 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir nuomonę, ar po kvalifikacijos tobulinimo visada yra vertinama mokymo programos tyrinys.

$$\chi^2 = 7,4, \text{ lls}=2, p=0,025$$

Iš 28 paveikslo matyti, kad mokymų, kuriuose dalyvauja valstybės tarnautojai, programų turinys yra dažniau vertinamas nei sutartininkų. Be to, sutartininkų mokymo programų turinys dažniausiai išvis nėra vertinamas.

Kad po mokymų yra vertinama mokymo kokybė sutiko tik trečdalis (30,9 proc.) apklaustųjų. 42,6 proc. sutiko iš dalies ir 20,4 proc. – nesutiko. Tai rodo, kad po mokymų, mokymo kokybė dažnai nėra vertinama. Skirtingo statuso respondentų nuomonės apie pastarąjį teiginį reikšmingai skyrėsi (žr. 29 pav.).

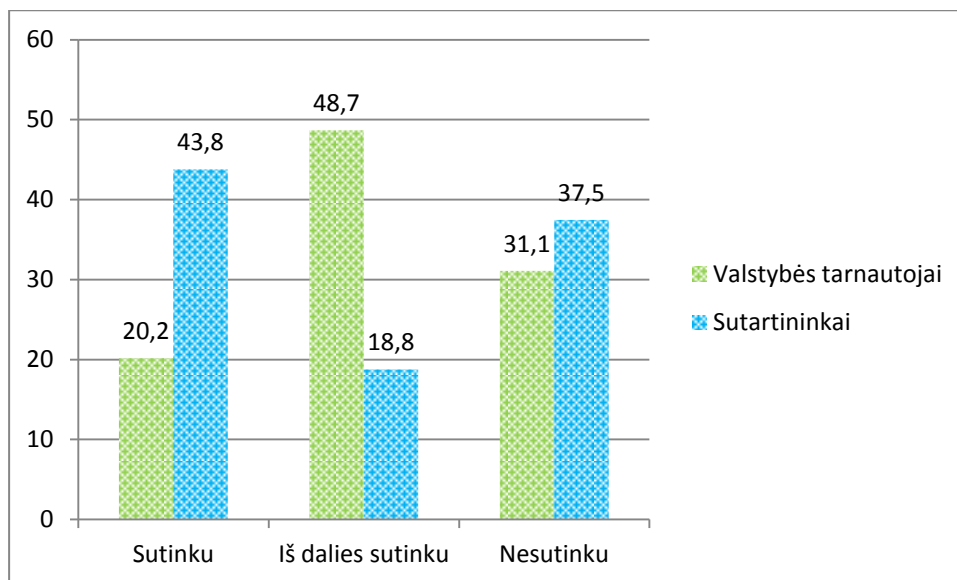


29 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir nuomonę, ar po kvalifikacijos tobulinimo visada yra vertinama mokymo kokybė.

$\chi^2 = 19,17$, $lfs = 2$, $p < 0,001$

Iš 29 paveikslo matyti, kad valstybės tarnautojai po mokymų dažnai, bet ne visada, vertina mokymo kokybę. Sutartininkai mokymo kokybę vertina kartais, bet dažniausiai visai nevertina.

Kad praėjus kuriam laikui po mokymų yra vertinamas asmens įgytų žinių naudojimas darbe, sutiko tik 23,5 proc. respondentų, iš dalies sutiko – 39,5 proc. ir trečdalis (30,2 proc.) – nesutiko. Tai rodo, kad praėjus kuriam laikui po mokymų asmens įgytų žinių naudojimas darbe ne visada yra vertinamas. Skirtingo statuso respondentų nuomonės reikšmingai skyrėsi (žr. 30 pav.).



30 pav. Respondentų pasiskirstymas proc. pagal statusą ir nuomonę, ar po kvalifikacijos tobulinimo parėjus kuriam laikui visada yra vertinamas asmens įgytų žinių naudojimas darbe.
 $\chi^2 = 11,24$, IIs=2, p=0,004

Iš 30 pav. matyti, kad sutartininkai dažniau nei valstybės tarnautojai praėjus kuriam laikui po mokymų vertina įgytų žinių panaudojimą darbe. Tačiau pastarasis kvalifikacijos kėlimo vertinimo būdas Utenos Sodros skyriuje yra naudojamas retai.

Tyrimo metu papildomai buvo vertinama, su kokiomis problemomis darbuotojai susiduria kvalifikacijos kėlimo procese. Respondentai galėjo rinktis iš pateiktų variantų. Vertinti buvo tie atsakymai, į kuriuos darbuotojai daugiausiai žymėjo „sutinku“. Valstybės tarnautojai dažniausiomis problemomis įvardija tai, kad ne visada yra atsižvelgiama į jų poreikius (33,1 proc.), nepakankama kvalifikacijos kėlimo būdų pasiūla (23,8 proc.), nelankstus mokymas (20,8). Be to, kai kurie valstybės tarnautojai papildomai nurodė, jog jie norėtų, kad būtų daugiau konkrečių su darbu susijusių mokymų, kad organizuojant mokymus būtų dažniau atsižvelgiama į darbuotojo pareigas ir jo darbo pobūdį.

Sutartininkai dažniausiomis problemomis įvardijo lėšų trūkumą (43,8 proc.), informacijos apie kvalifikacijos tobulinimo galimybes trūkumą (34,4 proc.), nepakankamai išplėtotą kvalifikacijos kėlimo metodų įvairovę (31,3 proc.), praktinių užsiėmimų trūkumą (31,3 proc.), kompetentingų lektorių trūkumą, kurie pasižymi išskirtine kompetencija, yra savo srities specialistai.

Respondentams buvo pateiktas atviras klausimas, kuriuo buvo siekiama nustatyti, kokių mokymų jiems labiausiai trūksta ar visai nėra. Svarbu pažymėti, kad į šį klausimą atsakinėjo tik nedaugelis, o sutartininkai visai neatsakinėjo. Toliau pateikti valstybės tarnautojų ryškesni pasisakymai:

„Trūksta mokymų naujiems darbuotojams.“

„Nėra visai jokių mokymų, susijusių su mano tiesioginiu darbu.“

„Darbinių situacijų pavyzdžių iš praktikos nagrinėjimas“

„Psichologijos temų“

„Trūksta konkrečių teisės aktų, jų pasikeitimų išaiškinimų, kuriuos išdėstyti pvz. atsakingi Fondo valdybos darbuotojai”

„Turėtų daugiau būti mokymų, susijusių su darbo specifiška. Dar bendrų temų.”

„Tiesioginio darbo vykdymui, naujovių taikymo darbe.”

„Mokymai, kurie padėtų tinkamai vykdyti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas.”

Apibendrinus galima pasakyti, kad valstybės tarnautojų poreikiai daugeliu atvejų nėra patenkinami. Jiems dažnai trūksta žinių, kurios reikalingos vykdant tiesiogines jų pareigas.

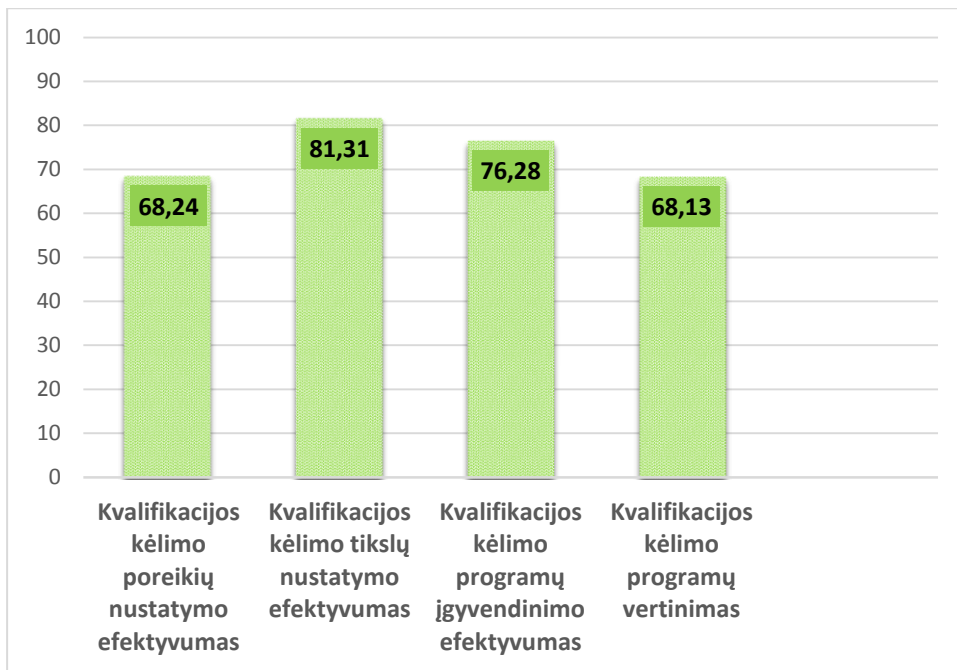
3.2.6. Kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Utenos Sodros skyriuje

Atlikus tyrimo duomenų analizę nustatyta, kad Utenos Sodros skyriaus kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas yra 73,8 proc. (efektyvumo rodiklis 2,2). Tarp skirtingo statuso darbuotojų bendras kvalifikacijos tobulinimo sistemų efektyvumas statistiškai reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$).

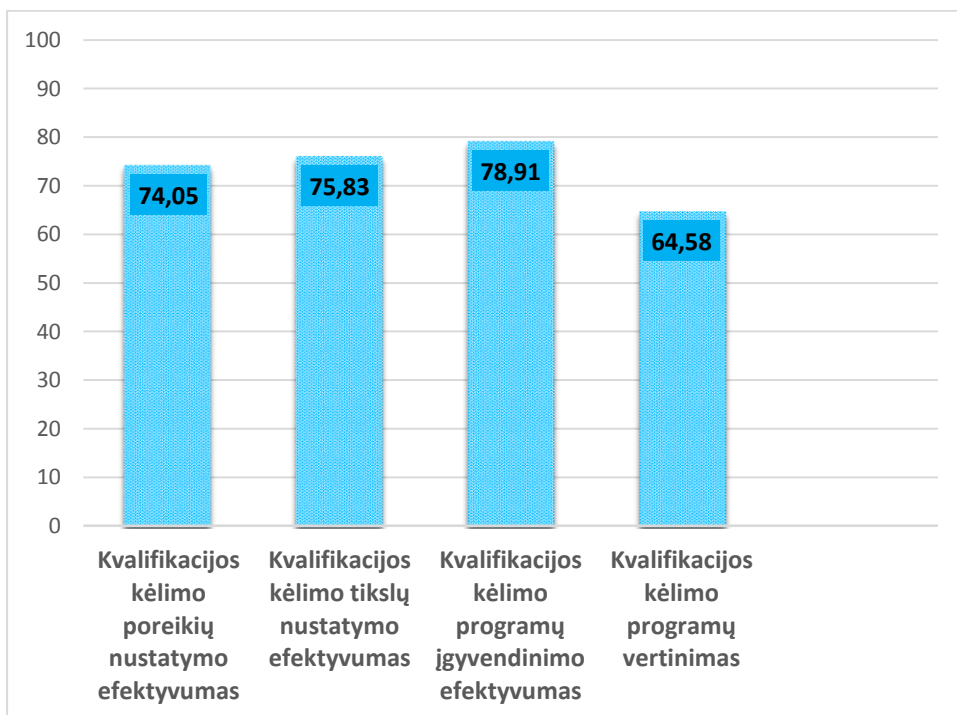
Tyrimo metu nustatyta, kad sutartininkų kvalifikacijos tobulinimo poreikiai yra nustatomi veiksmingiau nei valstybės tarnautojų ($t = -2,443$, $l_s = 160$, $p = 0,016$). Kituose kvalifikacijos kėlimo etapuose reikšmingų skirtumų tarp sutartininkų ir valstybės tarnautojų sistemų nenustatyta.

Valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo tikslų nustatymo ir programų vertinimo efektyvumas šiek tiek geresnis nei sutartininkų.

Sutartininkų kvalifikacijos tobulinimo programų įgyvendinimo efektyvumas šiek tiek geresnis nei valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo programų įgyvendinimo efektyvumas (žr. 31 ir 32 pav.).



31 pav. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumo Utenos Sodros skyriuje profilis.



32 pav. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumo Utenos Sodros skyriuje profilis.

REZULTATŲ APIBENDRINIMAS

1. Kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo ypatumai Utenos Sodros skyriuje.

- Valstybės tarnautojai poreikį nuolatos kelti kvalifikaciją jaučia labiau nei darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis ($p < 0,001$). Valstybės tarnautojus kelti kvalifikaciją dažniausiai skatina keliami nauji reikalavimai, o darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis, keliami nauji reikalavimai ir karjeros galimybės skatina vienodai.

- Kvalifikacijos tobulinimas darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, dažniausiai būna savalaikis, valstybės tarnautojams dažniau nesavalaikis ($p = 0,014$).

- Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, jų įstaigoje taikomus kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdus laiko efektyvesniais nei valstybės tarnautojai ($p = 0,014$).

- Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, kvalifikacijos tobulinimo poreikius dažniau nei valstybės tarnautojų nustato tiesioginis vadovas, ir nustatant kvalifikacijos tobulinimo poreikius į darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pageidavimus atsižvelgiama dažniau nei į valstybės tarnautojų ($p < 0,001$).

- Vadovybės požiūris į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą yra teigiamas ($p > 0,05$). Tačiau darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, mano, kad vadovybė jų kvalifikacijos kėlimu rūpinasi labiau nei valstybės tarnautojai ($p = 0,012$).

- Utenos Sodros skyriuje darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas yra labiau orientuotas į siektinus organizacijos tikslus nei naudą darbuotojui (t. y. galimybę siekti aukštesnių pareigų ar didesnio atlyginimo). Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, labiau nei valstybės tarnautojai yra linkę manyti, kad jų kvalifikacijos tobulinimas yra orientuotas pasiekti organizacijos tikslų ($p = 0,001$).

2. Kvalifikacijos tobulinimo turinio ir tikslų nustatymo ypatumai Utenos Sodros skyriuje.

- Daugumai darbuotojų (62,9 proc.) informacija apie kvalifikacijos tobulinimo turinį iš anksto būna pateikiama ($p > 0,05$).

- Beveik pusei darbuotojų (43,8 proc.) kvalifikacijos kėlimo tikslai visada būna paaiškinti ir tokiai pat daliai (46,9 proc.) - kartais. Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, dažniau nei valstybės tarnautojai dalyvauja kvalifikacijos kėlime nežinodami kvalifikacijos kėlimo tikslų ($p = 0,006$).

- Valstybės tarnautojus labiau nei darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis, kvalifikacijos kėlimo tikslų aiškumas motyvuoja kelti kvalifikaciją ($p = 0,006$), o kvalifikacijos kėlimo tikslų suvokimas turi didesnės reikšmės įsisavinant darbui reikalingas žinias ($p < 0,001$). Valstybės tarnautojams labiau nei darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, kvalifikacijos kėlimo tikslų aiškumas siejamas su teigiamu požiūriu į darbą ($p = 0,031$), o kvalifikacijos kėlimo tikslų nustatymas labiau siejasi su karjeros galimybėmis ($p = 0,039$).

3. Kvalifikacijos tobulinimo programų įgyvendinimo ypatumai Utenos Sodros skyriuje.

- Utenos Sodros skyriaus darbuotojai įvairiuose kvalifikacijos tobulinimo kursuose norėtų dalyvauti dažniau nei dalyvauja šiuo metu.
- Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, dažniau nei valstybės tarnautojai apie kvalifikacijos tobulinimą sužino iš vadovo ($p=0,004$) ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, dažniau nei valstybės tarnautojams dalyvių grupes tam tikrai kvalifikacijos tobulinimo programai parenka vadovas ($p<0,001$).
- Valstybės tarnautojai labiau nei darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, norėtų, kad vadovas spręstų, kokios kvalifikacijos tobulinimo programos jiems reikalingos, ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, labiau nei valstybės tarnautojai norėtų patys spręsti, kokios kvalifikacijos tobulinimo programos jiems reikalingos ($p<0,001$).
- Darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, dažniau nei valstybės tarnautojams kvalifikacijos tobulinime įgytos žinios ir įgūdžiai palengvina užduočių atlikimą ir pagerina darbo rezultatus ($p=0,008$).
- Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, dažniau nei valstybės tarnautojai būna nepatenkinti kvalifikacijos tobulinimo kokybe ($p=0,003$), kvalifikacijos kėlimo dažnumu ($p<0,001$), kvalifikacijos tobulinimo temomis ($p=0,029$) ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimu ($p=0,001$).
- Valstybės tarnautojams keliant kvalifikaciją daugiausia naudos teikia vienos dienos ir intensyvūs kelių dienų kursai, darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis – intensyvūs kelių dienų kursai ir mokymai grupėse.

4. Kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimo ypatumai Utenos Sodros skyriuje.

- Kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumas Utenos Sodros skyriuje ne visada vertinamas arba vertinamas iš dalies. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumas vertinamas dažniau nei darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ($p<0,001$).
- Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, žinios, gebėjimai, įgūdžiai, įgyti kvalifikacijos kėlimo metu, yra vertinami dažniau nei valstybės tarnautojų ($p=0,017$).
- Mokymų, kuriuose dalyvauja valstybės tarnautojai, programų turinys yra dažniau vertinamas nei darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ($p=0,025$). Be to darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo programų turinys dažniausiai nėra vertinamas.
- Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, dažniau nei valstybės tarnautojai po mokymų patys nevertina mokymo kokybės ($p<0,001$).
- Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, dažniau nei valstybės tarnautojai, praėjus kuriam laikui po mokymų, vertina įgytų žinių panaudojimą darbe ($p=0,004$), tačiau pastarasis kvalifikacijos kėlimo rezultatyvumo vertinimo būdas Utenos Sodros skyriuje yra naudojamas retai.

5. Kvalifikacijos tobulinimo efektyvumas Utenos Sodros skyriuje.

- Utenos Sodros skyriaus kvalifikacijos tobulinimo sistemos bendras efektyvumas yra 73,8 proc. (efektyvumo rodiklis 2,2).
- Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, kvalifikacijos tobulinimo poreikiai yra nustatomi veiksmingiau nei valstybės tarnautojų ($p=0,016$).
- Valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo tikslų nustatymo ir programų vertinimo efektyvumas šiek tiek geresnis nei darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis. Tačiau darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis kvalifikacijos tobulinimo programų įgyvendinimo efektyvumas šiek tiek geresnis nei valstybės tarnautojų.

IŠVADOS

1. Valdžios institucijos ir viešųjų paslaugų naudotojai tikisi iš viešojo sektoriaus kokybiškų paslaugų ir efektyvaus išteklių panaudojimo. Valstybės institucijų darbuotojai turi būti kompetentingi ir mąstyti strategiškai. Todėl efektyvus valstybės institucijų darbuotojų mokymas yra vienas iš pagrindinių valstybės prioritetų. Darbuotojų mokymas organizacijoje yra siejamas su žmogiškųjų išteklių vystymu, o žmogiškųjų išteklių vystymas - tai darbuotojų mokymo ir lavinimo procesas, kurio metu parengiami kompetentingi specialistai. Dėl to gerėja organizacijos veiklos kokybė, darbo procesas. Tai padeda pasiekti darbuotojams asmeninių ir organizacijos tikslų. Darbuotojai, turintys pakankamai kompetencijų, dirba efektyviau, kūrybiškiau, nebijo atsakomybės, turi daugiau idėjų, mąsto antrepeneriškai.

Mokymo, kvalifikacijos tobulinimo sistemos pagrindiniai elementai: kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas, kvalifikacijos kėlimo planavimas, kvalifikacijos kėlimo programų įgyvendinimas ir kvalifikacijos kėlimo programų rezultatyvumo vertinimas.

2. Valstybiniame Socialinio draudimo fonde egzistuoja mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, kurios pagrindiniai elementai yra kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas, dalyvių, mokymo rūšių ir būdų tam tikrai kvalifikacijos tobulinimo programai parinkimas ir kokybės priežiūra.

3. Tyrimo metu nustatyta, kad karjeros valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, kvalifikacijos tobulinimo sistemos skiriasi nežymiai. Esminis skirtumas nustatytas nagrinėjant kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo ypatumus. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, kvalifikacijos tobulinimo poreikiai yra nustatomi detaliau, nes jų poreikius dažniausiai nustato tiesioginis vadovas, todėl į pastarųjų poreikius kelti kvalifikaciją yra atsižvelgiama dažniau. Valstybės tarnautojai dažniau nei darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, susiduria su įstatymų, darbo reikalavimų pakeitimais, todėl šiai darbuotojų grupei nustatyti kvalifikacijos tobulinimo poreikius vieną kartą per metus, nepakanka. Kvalifikacijos tobulinimo poreikiai Utenos Sodros skyriuje paprastai nustatomi neįvertinus ankstesnių mokymų kokybės ir naudos, ypač kalbant apie darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis. Kalbant apie valstybės tarnautojus, nustatyta, kad jų tarnybinės veiklos vertinimo pokalbių aptarimas dėl kvalifikacijos tobulinimo poreikių yra labiau deklaratyvaus pobūdžio. Utenos Sodros skyriuje naudojami daug laiko ir žmogiškųjų išteklių reikalaujantys kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdai (dokumentų analizavimas, pokalbis su vadovu, personalo ugdymo organizatoriumi ir pan.), o greitesnis kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdas, kaip pvz. anketavimas, minėtame skyriuje nėra populiarus. Darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, kvalifikacijos kėlimo tikslai ne visuomet yra aiškūs, ir dėl šios priežasties krinta motyvacijos lygis. Nežinant kvalifikacijos kėlimo tikslų sudėtinga įvertinti kvalifikacijos tobulinimo programų naudą. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo programos

yra labiau orientuotos į Valstybinio Socialinio draudimo fondo tikslų pasiekimą, nei valstybės tarnautojo karjeros galimybių gerinimą.

Nustatyta, kad kvalifikacijos tobulinimo programų įgyvendinimo etape, darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, dažniau nei valstybės tarnautojai būna nepatenkinti kvalifikacijos tobulinimo kokybe, dažnumu, temomis bei kvalifikacijos tobulinimo organizavimu. Utenos Sodos skyriaus darbuotojai norėtų dažniau dalyvauti tokiose kvalifikacijos kėlimo programose, kurios juos mažiau atitraukia nuo darbo (darbo instrukcijų studijavimas, vidiniai mokymai, nuotoliniai mokymai ir pan.). Valstybės tarnautojams daugiausia naudos teikia trumpi (vienos dienos, ar intensyvūs kelių dienų) mokymai, darbuotojams dirbantiems pagal darbo sutartis – intensyvūs kelių dienų kursai ir mokymai grupėse.

Utenos Sodros skyriaus darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, kvalifikacijos tobulinimo programų turinys paprastai nėra vertinamas. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumas vertinamas dažniau nei sutartininkų, tačiau žinios, gebėjimai, įgūdžiai, įgyti kvalifikacijos kėlimo metu, yra dažniau vertinami darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis. Kvalifikacijos tobulinimo programų, mokymų kokybės vertinimas valstybės tarnautojams leidžia išvengti nekokybiškų ir perteklinių mokymo programų. Žinių, įgytų kvalifikacijos tobulinimo metu panaudojimas darbe, Utenos Sodros skyriuje yra vertinamas retai.

4. Iškelta tyrimo hipotezė, kad valstybės tarnautojams sudarytos geresnės galimybės tobulinti kvalifikaciją, pasitvirtino. Nors ir nustatyti keli tobulintini aspektai valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo etape, tačiau vertinant visumą pastebėta, kad valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo procesas yra sistemingesnis, dėsningesnis.

REKOMENDACIJOS

1. Valstybės tarnautojams kvalifikacijos tobulinimo poreikius nustatyti ne rečiau nei 2 kartus per metus, nes jie nuolatos turi prisitaikyti prie besikeičiančių įstatymų ir naujų reikalavimų.
2. Formuoti kvalifikacijos tobulinimo poreikius įvertinus ankstesnių mokymų kokybę ir naudą.
3. Kad užtikrinti kvalifikacijos tobulinimo savalaikiškumą vadovai turėtų dažniau atsižvelgti į valstybės tarnautojų pageidavimus.
4. Vertinant valstybės tarnautojų darbinę veiklą vadovai turėtų aptarti ir jų kvalifikacijos tobulinimo poreikius.
5. Nustatant Utenos Sodros skyriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikius naudoti mažiau laiko ir žmogiškųjų išteklių reikalaujančius kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo būdus pvz. darbuotojų anketavimą. Tada keičiantis teisės aktams personalo ugdymo organizatorius galėtų operatyviau identifikuoti darbuotojų, ypač valstybės tarnautojų poreiki kelti kvalifikaciją.
6. Valstybės tarnautojams parinkti tokias kvalifikacijos tobulinimo programas, kurios būtų susiję tiek su Valstybinio Socialinio draudimo fondo tikslais, tiek su valstybės tarnautojų karjera.
7. Kvalifikacijos tobulinimo tikslus darbuotojams formuoti prieš dalyvaujant kvalifikacijos kėlime, kad darbuotojai žinotų ko turi išmokti, ką sugebės atlikti baigę mokymo programą
8. Formuoti darbuotojams aiškius kvalifikacijos kėlimo tikslus (ypač darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis), nes mokymosi prasmės suvokimas motyvuoja kelti kvalifikaciją, gerina darbui reikalingų žinių įsisavinimą, siejasi su teigiamu požiūriu į darbą. Kai teisingai apibrėžti kvalifikacijos tobulinimo tikslai nesunku įvertinti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo rezultatyvumą.
9. Dažniau organizuoti kvalifikacijos tobulinimo kursus, kurie neatitraukia darbuotojų iš darbo vietos: mokymai darbo vietoje (treniravimas, darbo instrukcijų studijavimas), vidiniai mokymai (kai mokymus veda tos pačios institucijos kompetentingi darbuotojai). Tada darbuotojai galėtų žinias iš karto taikyti praktiškai. Be to, tai padėtų taupyti žmogiškuosius, laiko ir finansinius išteklius.
10. Valstybės tarnautojams dažniau organizuoti trumpas vienos dienos ar kelių dienų kvalifikacijos tobulinimo programas, o darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis dažniau kelių dienų kursus ir mokymus grupėse. Pastarieji leistų diskutuoti ir spręsti iškilusius klausimus.
11. Visada vertinti tiek valstybės tarnautojų, tiek darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, kvalifikacijos tobulinimo programas. Tai leis įvertinti ar mokymo programos pasiekė savo tikslų ir ateityje leis rinktis tik kokybiškas kvalifikacijos tobulinimo programas.

12. Po kvalifikacijos tobulinimo visi darbuotojai turėtų vertinti ar įgijo tiksluose numatytą žinių, gebėjimų, įgūdžių. Tam labiausiai tiktų žinių patikrinimo testas.
13. Vertinti ne tik valstybės tarnautojų bet ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, kvalifikacijos tobulinimo programų turinį.
14. Vertinti ne tik valstybės tarnautojų bet ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, kvalifikacijos tobulinimo kokybę.
15. Praėjus kuriam laikui po mokymų įvertinti tiek valstybės tarnautojų, tiek darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, įgytų žinių panaudojimą darbe.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Bakanauskienė I., Personalo valdymas, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008, p. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, prieiga per internetą <<http://dz.lki.lt/search/>> (žiūrėta 2014 12 10).
2. Damidavičius M., Pocius A. *Darbo rinkos terminai ir sąvokos*, Vilnius: Agora, 1998, 160 p.
3. Dessler G., Personalo valdymo pagrindai, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001, 343 p.
4. Garavan T. N., Exploring Human Resource Development: A Levels of Analysis Approach, *Human Resource Development Review*, No. 3(4), p. 417-441.
5. Gatautis R., et al., Aiškinamasis kvalifikacijų sistemos terminų žodynas, Vilnius: Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, 2008.
6. Gedvilienė G., et al., Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikiai: mokslo studija, Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2010, p. 17-18.
7. Gražulis V., et al., *Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos: mokslo studija*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, 409 p.
8. Jewell, B.R., *Integruotos verslo studijos*, Vilnius: The Baltic Press, 2002.
9. Jucevičienė P., Lepaitė D., Kompetencijos sampratos erdvė, *Socialiniai mokslai*, Nr. 1(22), 2000, p. 45-46.
10. Juralevičienė J., Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 5, 2003, p. 84-89.
11. Kumpikaitė V., Human Resource Training Evaluation, *Engineering economics*, No. 5 (55), 2007, p. 29-36.
12. Kvalifikacijų analizės vadovas darbo rinkos mokymo paslaugoms tobulinti, Vilnius: Agora, 2003, 84 p.
13. Lietuvos Respublikos Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 64-2569.
14. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas, *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708.
15. Lietuvos respublikos Vidaus reikalų ministro 2012 m. gruodžio 12 d. įsakymas Nr. 1V-898 „Dėl Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2009 m. gruodžio 31 d. įsakymo Nr. 1V-735 „Dėl asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, tvirtinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“, prieiga per internetą <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.1B86E67EE6A1>>, žiūrėta (2015 02 01).
16. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. sausio 12 d. nutarimas Nr. 20 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos patvirtinimo“, prieiga per internetą <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=390874&p_tr2=2>, žiūrėta (2014 12 11).

17. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimas Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos patvirtinimo“, prieiga per internetą <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=418407&p_query=vie%F0ojo%20valdymo%20tobulinimo%20programa&p_tr2=2>, žiūrėta (2014 12 11).
18. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gegužės 28 d. nutarimas Nr. 481 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2014-2017 metų strategijos patvirtinimo“, prieiga per internetą <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=471890&p_tr2=2>, žiūrėta (2014 12 11).
19. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. gruodžio 28 d. nutarimas Nr. 1575 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, prieiga per internetą <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=440703&p_query=&p_tr2=2>, (žiūrėta 2015 01 20).
20. Mackevičius J., Subačienė R., Darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudos ir jų valdymas, *Informacijos mokslai*, Nr. 44, 2008, p. 44-45.
21. Martinkus B., et. al., Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas, Kaunas: Kauno technologijos universitetas „Technologija“, 2000.
22. Needs Analysis: How to determine training needs, prieiga per internetą <http://www.hr-survey.com/Determining_Training_Needs.htm>, (žiūrėta 2015 01 20)
23. Nyitor A. Shenge, Training Evaluation: Process, Benefits, and Issues, *Ife Psychologia*, No. 22(1), 2014, p. 50-58.
24. Paleckienė V., *Besimokanti organizacija: teorija ir praktika: mokomoji knyga*, Vilnius: Technika, 2014, 169 p.
25. Patapas A., Kasperavičiūtė R., Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 28, 2009, p. 79-88.
26. Raipa A., Velička A., Valstybės tarnautojų mokymo-lavinimo turinio ir formų pokyčiai, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 5, 2003, p. 77-83.
27. Sinkevičienė J. et al., Valstybės tarnautojų mokymas: Valstybinio audito ataskaita, 2009. Prieiga per internetą <[file:///C:/Users/User/Downloads/valstybes_tarnautoju_mokymas%20\(7\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/valstybes_tarnautoju_mokymas%20(7).pdf)>, (žiūrėta 2015 01 20).
28. Smalskys V., Darbuotojų rengimas ir kvalifikacijos kėlimas viešojo sektoriaus organizacijose, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 2, 2011, p. 271-280.
29. Stankevičienė A., Lobanova L., *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*, Vilnius: Technika, 2006, 186 p.
30. Swanson R. A., Holton E. F. III, *Foundation of Human Resource Development*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009, 539 p.
31. Swanson R. A., Human resource development and its underlying theory, *Human Resource Development International*, No. 4(3), 2001, p. 299-312.

32. Švietimo ir mokslo terminų žodynas, prieiga per internetą < http://daukantas.vdu.lt/moksliniai-terminai/index.php/component/mokterm/?term_id=205&mt_lan=lt>, žiūrėta (2014 01 11).
33. Tarptautinių žodžių žodynas, prieiga per internetą < <http://www.tzz.lt/k/kvalifikacija>> (žiūrėta 2014 12 10).
34. Tracevičiūtė E., Darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje, magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas, strateginio valdymo katedra, Vilnius, 2012, 101 lap.
35. Trakšėlys K., Besimokančios organizacijos esmė ir nauda: andragogo požiūris, *Pedagogika*, Nr.101, 2011, p. 98-105.
36. Vainienė R., *Ekonomikos terminų žodynas*, Vilnius: Tyto alba, 2008, 318 p.
37. Valstybinio Socialinio draudimo fondo valdybos prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2014 m. vasario 27 d. įsakymas Nr. V-141 „Dėl Valstybinio Socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo”, prieiga per internetą <<http://www.sodra.lt/lt/situacijos/teisine-informacija/bendrieji-socialinio-draudimo-sistema-ir-klientu-aptarnavima-reglamentuojantys-teises-aktai>>, (žiūrėta 2014 12 23).
38. VVeinhardt J., Gulbovaitė E., Poreikių hierarchijos koncepcinis pagrindumas nacionaliniame vertybių kongruencijos kontekste, *Kultūra ir visuomenė: Socialinių tyrimų žurnalas*, Nr. 4 (2), 2013, p. 143-157.
39. Zakarevičius P., Modernios organizacijos bruožai, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 64, 2012, p. 135-145.

SANTRAUKA

Tema. Valstybės institucijoje dirbančių skirtingo statuso darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos lyginamoji analizė.

Tikslas. Palyginti valstybės institucijoje dirbančių skirtingo statuso darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemas.

Tiriamieji. Tyrime dalyvavo 162 Valstybinio Socialinio draudimo fondo Utenos skyriaus darbuotojai. Iš jų 130-karjeros valstybės tarnautojai ir 32 - darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.

Metodika. Pasirinkta atlikti kiekybinį tyrimą, kurio instrumentas – anketa, sudaryta iš 33 atvirų, pusiau atvirų ir uždarų klausimų. Tyrimo klausimynas buvo siunčiamas visiems Valstybinio Socialinio draudimo fondo Utenos skyriaus darbuotojams. Apklausa vykdyta 2015 m. vasario mėnesį.

Tyrimo rezultatai. Tyrimo metu nustatyta, kad karjeros valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis kvalifikacijos tobulinimo sistemos skiriasi nežymiai. Esminis skirtumas nustatytas nagrinėjant kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo ypatumus. Sutartininkų kvalifikacijos tobulinimo poreikiai yra nustatomi detaliau, nes jų poreikius dažniausiai nustato tiesioginis vadovas, todėl į pastarųjų poreikius kelti kvalifikaciją yra atsižvelgiama dažniau. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo metu kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas yra labiau deklaratyvaus pobūdžio.

Darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, kvalifikacijos kėlimo tikslai ne visuomet yra aiškūs, todėl jie dažnai baigę kvalifikacijos tobulinimo programas, negali įvertinti įgytų kompetencijų.

Valstybinio Socialinio draudimo fondo Utenos skyriaus darbuotojai norėtų, kad vadovybė dažniau priimtų sprendimus dėl jų kvalifikacijos kėlimo ir dažniau atsižvelgtų į jų kvalifikacijos kėlimo poreikius.

Nustatyta, kad kvalifikacijos tobulinimo programų įgyvendinimo etape darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, dažniau nei valstybės tarnautojai, būna nepatenkinti kvalifikacijos tobulinimo kokybe, dažnumu, temomis, kvalifikacijos tobulinimo organizavimu. Tai yra todėl, kad jų kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumas dažniausiai nevertinamas - retai vertinamas kvalifikacijos tobulinimo turinys, mokymų kokybė.

Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo procesas yra sistemingesnis ir dėsningesnis nei darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis.

Raktažodžiai. Kvalifikacijos tobulinimas, žmogiškieji ištekliai, valstybės tarnautojai, darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.

SUMMARY

Subject. Comparative Analysis of Training System of Different Status Employees Working at Public Institutions.

Aim. To compare training systems of different status employees working at public institutions.

Sample. 162 employees of State Social Insurance Fund Board Utena Division have participated in the research. 130 of them were public officials and 32 were working under an employment contract (non-public officials).

Methods. The survey (quantitative study) was performed using questionnaire of 33 open, half-opened and closed questions. The questionnaire was sent to all employees of State Social Insurance Fund Board Utena Division. Survey was held on February of 2015.

Results. The results of research showed that training systems of public officials and non-public officials differs slightly. The main difference was found at needs analysis of training. The needs of non-public officials are determined in more detail because the needs are identified by direct head and more accounts are taken to the needs. The training needs for public officials are identified on the annually evaluation of activity of public officials and it has more declarative nature.

The aims of non-public officials training are not always clear and that lead to the situation when employees can not evaluate competences they acquired after training programmes.

Employees of State Social Insurance Fund Board Utena Division required that governing body would make decisions regarding training and would take into account the needs of their training more often.

It was identified that non-public officials are not satisfied with quality, frequency, themes and organization of training at the training programs implementation process more often than public officials. This is because the results of their training programmes, the content, and quality of training program usually are not evaluated.

The process of public officials training is more systematic and regular comparing to non-public officials.

Keywords: training, human recourses, public officials, non-public officials.

PRIEDAS

1 priedas

Gerbiamas respondente,

esu Mykolo Romerio universiteto magistrantė, rašau baigiamąjį darbą tema: „Valstybės institucijoje dirbančių skirtingo statuso darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos lyginamoji analizė”. **Tyrimo tikslas: palyginti Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Utenos skyriaus skirtingo statuso darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemas.**

Tiriant skirtingo statuso darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemas analizuojami 4 aspektai, atitinkantys kvalifikacijos tobulinimo institucijoje etapus: kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas, kvalifikacijos tobulinimo tikslų nustatymas, kvalifikacijos tobulinimo programų įgyvendinimas, kvalifikacijos programų vertinimas.

Tyrimo rezultatai padės įvertinti skirtingo statuso darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemas, privalumus ir tobulintinas sritis.

Maloniai prašau Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus.

Anketa yra anoniminė. Ją pildydami užtruksite ne daugiau 20 min.

Atsakymus žymėkite taip:

Dėkoju už nuoširdžius atsakymus !

1. **Jūs esate:** karjeros valstybės tarnautojas darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį
2. **Kaip vertinate kvalifikacijos kėlimo sistemą savo įstaigoje?**
 gerai vidutiniškai blogai
3. **Ar Jūs jaučiate poreikį nuolatos kelti kvalifikaciją?**
 taip ne
4. **Kokios priežastys jus dažniausiai skatina kelti kvalifikaciją?**
(pažymėkite Jums tinkamus atsakymus)
 keliami nauji reikalavimai
 didesnis atlyginimas
 karjeros galimybės
 kita (įrašykite).....
5. **Ar kvalifikacijos kėlimas yra visada savalaikis?**
 taip, (pvz. pasikeitus teisės aktams ar kitiems dokumentams, visada yra aišku, kaip juos pritaikyti)
 dažniausiai taip;
 ne, (pvz. dažnai būna neaišku kaip taikyti naujus teisės aktus ar kitus dokumentus)
 dažniausiai ne
6. **Ar įstaigoje, kurioje dirbate, atsižvelgiama į Jūsų poreikius tobulinti kvalifikaciją?**
 taip taip, bet ne visada ne
7. **Kaip dažnai Jūsų įstaigoje yra nustatomi kvalifikacijos tobulinimo poreikiai?**
 rečiau nei kartą per metus 1 kartą per metus 2 kartus per metus
 dažniau nei 2 kartus per metus poreikių nustatymas atsitiktinė veikla

8. Įvertinkite kokie kvalifikacijos kėlimo poreikių nustatymo būdai taikomi Jūsų įstaigoje.

		Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
1	Darbinės veiklos vertinimas					
2	Anketavimas					
3	Pokalbis su vadovu					
4	Dokumentų analizavimas (nuostatai, pareigybės aprašymas ir pan.)					
5	Darbo stebėjimas (darbuotojas, atsakingas už konkrečią veiklą, stebi naujo darbuotojo darbą)					
6	Atsižvelgiama į darbuotojo pageidavimus					

9. Kas nustato kvalifikacijos tobulinimo poreikius?

- tiesioginis vadovas;
- personalo ugdymo organizatorius;
- atsižvelgiama į darbuotojo pageidavimus;
- niekas nenustato;
- kita (įrašykite).....

10. Įvertinkite vadovybės požiūrį į kvalifikacijos kėlimą ir kvalifikacijos kėlimo poreikių nustatymo ypatumus Jūsų įstaigoje.

	Teiginys	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1	Vadovybė rūpinasi darbuotojų kvalifikacijos kėlimu	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
2	Vadovo požiūris į kvalifikacijos kėlimą teigiamas	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
3	Vadovai žino kvalifikacijos kėlimo tikslus ir strategijas	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
4	Kvalifikacijos kėlimo poreikiai nustatomi reguliariai	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
5	Kvalifikacijos kėlimas orientuotas pasiekti organizacijos tikslus	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
6	Kvalifikacijos kėlimas suteikia galimybę siekti aukštesnių pareigų ar didesnio atlyginimo	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
7	Nustatant kvalifikacijos kėlimo poreikius vyksta pokalbis su vadovu ar personalo ugdymo organizatoriumi	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
8	Nustatant kvalifikacijos kėlimo poreikius orientuojamasi į darbuotojo pageidavimus	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
9	Nustatant kvalifikacijos kėlimo poreikius atliekamas darbo rezultatų vertinimas	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
10	Nustatant mokymo, kvalifikacijos kėlimo	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

	poreikius atliekama darbuotojų anketinė apklausa			
11	Kvalifikacijos kėlimo poreikių nustatymo būdai efektyvūs	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

11. Ar Jums iš anksto pateikiama informacija apie kvalifikacijos kėlimo turinį, ar ši informacija Jums svarbi?

- taip, informacija pateikiama iš anksto ir ji man svarbi;
- ne, tokia informacija nepateikiama, tačiau ji būtų naudinga;
- taip, informacija pateikiama iš anksto, tačiau ji man nėra svarbi;
- ne, tokia informacija nepateikiama ir ji man nesvarbi.

12. Kas formuluoja kvalifikacijos kėlimo tikslus? (mokymo tikslai detalizuoja, ką apmokomas asmuo privalo gebėti atlikti sėkmingai baigęs mokymo programą)

- vadovas
- personalo ugdymo organizatorius
- niekas neformuoja
- mokymus vedantys specialistai
- kita (įrašykite).....

13. Ar Jums visada būna paaiškinti mokymo kvalifikacijos kėlimo tikslai?

- visada
- niekada
- kartais
- manau, kad man nebūtina juos žinoti

14. Ar Jūs norėtumėte, kad Jums būtų paaiškinti kvalifikacijos kėlimo tikslai?

- taip
- ne
- nebūtinai

15. Pateikite savo nuomonę apie kvalifikacijos kėlimo tikslų aiškumą.

(mokymo tikslai detalizuoja, ką apmokomas asmuo privalo gebėti atlikti sėkmingai baigęs mokymo programą)

	Teiginys	Sutinku	Iš dalies sutinku	nesutinku
1	Kvalifikacijos kėlimo tikslai Jums visiškai aiškūs	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
2	Kvalifikacijos kėlimo tikslų aiškumas motyvuoja Jus mokytis, kelti kvalifikaciją	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
3	Kvalifikacijos kėlimo tikslų prasmės suvokimas pagerina darbui reikalingų žinių įsisavinimą	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
4	Tinkamai suformuluoti kvalifikacijos kėlimo tikslai teigiamai veikia darbuotojų požiūrį į darbą	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
5	Kvalifikacijos kėlimo tikslai nustatomi atsižvelgiant į kvalifikacijos tobulinimo įtaką darbuotojo karjerai	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

16. Kaip dažnai dalyvaujate kvalifikacijos kėlime?

		Kartą per savaitę	Kartą per mėnesį	2-3 kartus per mėnesį	2-3 kartus per pusę metų	2-3 kartus per metus	Kartą per metus ir rečiau	niekada
1	Mokymasis darbo vietoje (treniravimas, darbo instrukcijų studijavimas, darbo stebėjimas ir pan.)							
2	Mokymas ne darbo vietoje (konferencijos, seminarai, paskaitos ir pan.)							
3	Vidiniai mokymai (kai mokymus veda tos pačios įstaigos darbuotojai, atsižvelgiant į jų kompetenciją, kvalifikaciją ir darbo patirtį)							
4	Nuotoliniai mokymai (vaizdo konferencijos, mokymasis internetu ir pan.)							

17. Kaip dažnai norėtumėte dalyvauti kvalifikacijos kėlime?

		Kartą per savaitę	Kartą per mėnesį	2-3 kartus per mėnesį	2-3 kartus per pusę metų	2-3 kartus per metus	Kartą per metus ir rečiau	niekada
1	Mokymasis darbo vietoje (treniravimas, darbo instrukcijų studijavimas, darbo stebėjimas ir pan.)							
2	Mokymas ne darbo vietoje (konferencijos, seminarai, paskaitos ir pan.)							
3	Vidiniai mokymai (kai mokymus veda tos pačios įstaigos darbuotojai, atsižvelgiant į jų kompetenciją, kvalifikaciją ir darbo patirtį)							
4	Nuotoliniai mokymai (vaizdo konferencijos, mokymasis internetu ir pan.)							

18. Koku būdu dažniausiai sužinote apie kvalifikacijos kėlimą?

- vadovas pasiūlo gaunu laiškus iš personalo skyriaus
 pats(-i) domiuosi naujienomis, ieškau internete kolegų praneša

- gaunu tiesioginį pakvietimą iš organizatorių

19. Kas parenka ir sudaro dalyvių grupes tam tikrai kvalifikacijos kėlimo programai?

- vadovas
 personalo ugdymo organizatorius
 pats darbuotojas, suderinęs su vadovu
 vadovas, suderinęs su darbuotoju
 kita (įrašykite).....

20. Kas turėtų nuspręsti, kokios kvalifikacijos tobulinimo programos Jums yra reikalingos?

- pats darbuotojas
 vadovas
 personalo organizatorius
 kita (įrašykite).....

21. Pateikite savo nuomonę apie kvalifikacijos kėlimo įgyvendinimą Jūsų įstaigoje.

Teiginys		Sutinku	Iš dalies sutinku	nesutinku
1	Kvalifikacijos kėlimo turinys visada būna kokybiškas (informatyvus, naudingas)	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
2	Kvalifikacijos kėlimo programose taikomi mokymo metodai Jums yra tinkami	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
3	Kvalifikacijos tobulinimo programose taikomi mokymo metodai užtikrina mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tiksluose numatytų įgūdžių, žinių, gebėjimų įgijimą	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
4	Kvalifikacijos kėlime įgytos žinios, įgūdžiai palengvina užduočių atlikimą, pagerina darbo rezultatus	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

22. Įvertinkite įstaigos organizuojamus kvalifikacijos tobulinimo mokymus šiais aspektais:

		Tenkina	Tenkina iš dalies	Netenkina
1	Mokymų temos			
2	Mokymų dažnumas			
3	Mokymų kokybė			
4	Mokymų organizavimas			

23. Kokios mokymų formos teikia daugiausiai naudos?

- intensyvūs kelių dienų kursai;
 vienos dienos kursai;
 individualūs mokymai;
 mokymai grupėse

24. Ar Jūsų įstaigoje yra atliekamas kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas, ar jis Jums svarbus?

- taip ir man tai labai svarbu

- ne, bet kvalifikacijos rezultatyvumas turėtų būti vertinamas
- taip, tačiau man tai nėra aktualu
- ne ir man tai nesvarbu

25. Kokią naudą Jums teikia (teiktų) mokymo rezultatyvumo vertinimas Jūsų profesinėje veikloje?

- leidžia (leistų) įvertinti, ar kvalifikacijos kėlimo metu įgytos žinios ir įgūdžiai pagerino mano veiklos kokybę;
- leidžia (leistų) nustatyti mano pasiekimus ir pažangą kvalifikacijos kėlimo metu, siekiant aukštesnių pareigų ar premijų
- leidžia (leistų) įvertinti, ar pasiekti kvalifikacijos kėlimo tikslai, ir numatyti, ką reikėtų keisti ar tobulinti
- Neturiu nuomonės

26. Pateikite savo nuomonę apie kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimą Jūsų įstaigoje.

	Teiginys	Sutinku	Iš dalies sutinku	nesutinku
1	Kvalifikacijos tobulinimo programose įgyti įgūdžiai, žinios bei gebėjimai yra vertinami	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
2	Po mokymų yra įvertinamas kvalifikacijos kėlimo programos turinys	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
3	Po mokymų yra įvertinama mokymo kokybė	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
4	Po mokymų įvertinama, ar žmogus išmoko tai ko turėjo išmokti	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
5	Praėjus, kuriam laikui po mokymų vertinamas asmens įgytų žinių naudojimas darbe	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

27. Pažymėkite, su kokiais sunkumais dažniausiai susiduriate kvalifikacijos kėlimo procese:

	Teiginys	Sutinku	Iš dalies sutinku	nesutinku
1	Lėšų trūkumas	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
2	Ne visada atsižvelgiama į poreikius	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
4	Trūksta informacijos apie kvalifikacijos kėlimo galimybes	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
5	Nepakankama mokymo būdų pasiūla	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
6	Pasenusi materialinė bazė	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
7	Nelankstus mokymas	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
8	Mažai naudojama informacinių technologijų	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
9	Nepakankamai išplėtoti kvalifikacijos kėlimo metodų įvairovė	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
10	Trūksta mokymo, kvalifikacijos kėlimo metu pateikiamos medžiagos	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
11	Teoriją dažnai sunku pritaikyti praktikoje	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
12	Trūksta praktinių užsiėmimų	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
13	Trūksta kompetentingų lektorių, kurie pasižymi išskirtine kompetencija, yra savo srities autoritetai	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

28. Parašykite, su kokiais dar sunkumais susiduriate kvalifikacijos kėlimo procese be prieš tai išvardintų

29. Kokių mokymų iš viso nėra, tačiau Jūs manote, kad jie turėtų būti?

Įrašykite.....

30. Jūsų lytis: vyras moteris

31. Jūsų amžius: iki 25m. 26-35m. 36-45m. 46-55m. virš 55m.

32. Jūsų išsilavinimas: vidurinis aukštesnysis nebaigtas aukštasis

aukštasis neuniversitetinis aukštasis universitetinis

33. Jūsų darbo stažas šioje įstaigoje: iki 1 metų 1 - 5 metai

6 - 10 metų 11 - 15 metų 16 metų ir daugiau