

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Justina BAGUČIANSKIENĖ

Viešojo valdymo studijų programos studentė

PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO
SISTEMOS TOBULINIMAS: ŠIAULIŲ APYLINKĖS
TEISMO ATVEJIS

Magistro darbas

Šiauliai, 2016

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Justina BAGUČIANSKIENĖ

PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO
SISTEMOS TOBULINIMAS: ŠIAULIŲ APYLINKĖS
TEISMO ATVEJIS

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

Darbo vadovė:

prof. dr. Diana ŠAPARNIENĖ

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Justina Bagučianskienė. Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimas: Šiaulių apylinkės teismo atvejis. Viešasis valdymas (spec. viešasis administravimas) magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Magistro darbo vadovė – prof. dr. Diana Šaparnienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. Šiauliai, 2016 m. 94 psl.

SANTRAUKA

Magistro darbo tikslas – ištirti personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą Šiaulių apylinkės teisme, identifikuojant stiprybes ir numatant galimas tobulinimo kryptis.

Pirmojoje magistro baigiamojo darbo dalyje atlikta Lietuvos bei užsienio autorių mokslinių publikacijų personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos esmės, poreikio, principų, etapų, metodų ir besimokančios organizacijos sampratos, bruožų aspektu analizė. Taip pat atlikta Lietuvos Respublikos teisės aktų, institucijų ataskaitų, internetinių šaltinių personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos viešajame sektoriuje ir teismų sistemoje aspektu analizė.

Siekiant užsibrėžto tikslo, empirinėje dalyje, mokslinės literatūros pagrindu buvo atliktas tyrimas Šiaulių apylinkės teisme. Tikslinės (fokus) grupės diskusija leido nustatyti esamą personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, įvertinti jos efektyvumą, naudą, veiksmingumą bei išskirti šios sistemos privalumus, trūkumus ir problemas, su kuriomis susiduria darbuotojai. Gautų rezultatų pagilinimui naudotas kitas kokybinių duomenų rinkimo metodas – struktūruotas interviu su ekspertais. Šio tyrimo metu atskleista ekspertų nuomonė personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos kokybės, prioritetų, tobulinimo krypčių bei darbuotojų suinteresuotumo mokytis klausimais.

Apibendrinus tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad Šiaulių apylinkės teismas pakankamai daug dėmesio skiria personalo mokymui ir kvalifikacijos kėlimui, tačiau šio proceso metu susiduriama su tam tikromis problemomis: lėšų, skirtų darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, ir valstybės tarnautojų mokymams ir kvalifikacijos kėlimui trūkumu, ribotu dalyvių skaičiu mokymuose, maža mokymų programų pasiūla.

Išnagrinėjus pagrindinius teorinius aspektus ir ištyrus Šiaulių apylinkės teismo personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, darbe išskiriamos pagrindinės išvados, identifikuojamos tobulintinos sritys ir pateikiamos rekomendacijos dėl jų efektyvumo didinimo. Remiantis informantų ir ekspertų nuostatų analize parengtas personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimo hipotetinis modelis.

SUMMARY

The goal of the study is to analyze the employee training and development system at the Šiauliai Regional Court and recommend possible directions for its improvement.

The first part of the Master Thesis analyzes the concept, demand, principles, stages and methods of an employee training and development system as described in the Lithuanian and foreign scientific publications as well as the concept and features of a learning organization. Also, an analysis of employee training and development system in the public sector and the courts is carried out based on the laws of the Republic of Lithuania, institution reports and Internet sources.

To reach the set goal, a research was carried out at the Šiauliai Regional Court on the basis of scientific literature and later described in the empirical part of the paper. The discussion with the focus group allowed evaluating the current employee training and development system, assessing its effectiveness, benefits and efficiency, and discerning the advantages and disadvantages of the said system along with the problems faced by employees. The received data were further analyzed by employing a structured interview with experts (qualitative data collection method). The research revealed the opinion of experts on the matters of quality, priorities and improvement direction of the employee training and development system along with the question of the employee motivation to learn.

Having summed up the research results, it became evident that the Šiauliai Regional Court paid a great deal of attention to employee training and development. However, this process also included the following several problems: lack of funds for the training and development of contract employees and public servants, limited number of participants in the training programs, and meager supply of available training programs.

After the analysis of the theoretical aspects and the Šiauliai Regional Court employee training and development system, the main conclusions were drawn, the areas to be improved were identified and recommendations were given on how to increase the efficiency of the said system. A hypothetical model of improvement of employee training and development system was prepared based on the analysis of the opinions of the informants and experts.

TURINYS

PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	7
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	8
ĮVADAS.....	9
1. PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SISTEMA BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS KONTEKSTE.....	13
1. 1. Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos esmė, poreikis ir principai.....	13
1. 2. Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos etapai ir metodai.....	16
1. 3. Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos plėtotė įgyvendinant besimokančios organizacijos koncepciją.....	24
1. 4. Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos specifika besimokančioje viešojo sektoriaus organizacijoje.....	31
1. 5. Personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas teismų sistemos organizacijose.....	39
2. PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SISTEMOS ŠIAULIŲ APYLINKĖS TEISME TYRIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS.....	44
2. 1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	44
2. 2. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	47
2. 3. Tyrimo imties charakteristika.....	48
3. PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SISTEMOS ŠIAULIŲ APYLINKĖS TEISME TYRIMO REZULTATAI.....	50
3. 1. Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos stiprybės ir tobulintinos sritys: informantų/tikslinės grupės dalyvių nuomonės raiška.....	50
3. 2. Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos plėtotė ir tobulinimo kryptys: ekspertų nuomonės raiška.....	67
3. 3. Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimo hipotetinis modelis.....	78
IŠVADOS.....	81
REKOMENDACIJOS.....	85
LITERATŪRA.....	87
PRIEDAI.....	95

PAGRINDINĖS SAŲVOKOS

Besimokanti organizacija – tai eksperimentinė, lanksti, sugebanti greitai reaguoti į aplinkos pokyčius ir procesus bei daranti įtaką išorinei aplinkai, atvira komunikacijai organizacija (organizacijos tipas), kurioje mokymasis, vykstantis permanentiškai, yra esminė organizacijos kultūros dalis, individo-grupės-organizacijos lygmenyse orientuotas į jos tikslus, strategiją ir vizijos siekį. Visos veiklos tokioje organizacijoje traktuojamos kaip mokymosi procesas, bendradarbiavimo, darbo ir mokymosi galimybė (D. Bukantaitė, 2006).

Efektyvumas – išteklių panaudojimo veiksmingumas, kai norimas rezultatas pasiekiamas mažiausiomis įmanomomis sąnaudomis arba naudojant turimus išteklius pasiekiamas maksimalus įmanomas rezultatas (R. Vainienė, 2008).

Karjeros planavimas – gerai savo darbą atliekančių valstybės tarnautojų ugdymas ir išlaikymas valstybės tarnyboje (N. Thom, A. Ritz, 2004).

Kompetencija – sudedamoji kvalifikacijos dalis, darbuotojo funkcinis gebėjimas tinkamai atlikti tam tikrą darbą (I. Bakanauskienė, 2008).

Kvalifikacija – darbuotojo turimos žinios, mokėjimai, įgūdžiai, sugebėjimai, patyrimas, asmeninės savybės, kurios jam leidžia kokybiškai dirbti atitinkamos rūšies ir sudėtingumo darbą (R. Laužackas, 2000).

Motyvacija – suteikianti energijos, nukreipianti ir išsauganti žmonių elgesį priemonė (J. A. Stoner, 2005).

Persikvalifikavimas – kvalifikacijos ir sugebėjimų, reikalingų kitai profesinei veiklai įgijimas (N. Thom, A. Ritz, 2004).

Personalo mokymas – personalo valdymo veikla, kurios metu darbuotojui suteikiama reikalinga kompetencija pareigoms, organizacijos vadovų numatytoms jam skirti (I. Bakanauskienė, 2008).

Personalo vertinimas – apibrėžiamas ir kaip procesas ir kaip procedūra, kaip tam tikra kontrolės rūšis, socialinis reiškinys, pasiektas veiklos lygis, organizacijos lūkesčiai darbuotojų atžvilgiu (E. Župerkienė, A. Župerka, 2010).

Vadovavimas – darbuotojų nukreipimas ir jų motyvavimas siekti organizacijos tikslų, naudojantis turimomis formaliomis organizacijos suteiktomis galiomis, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, taikant įvairaus valdymo metodus, būdus (V. Šilingienė, 2012).

Valstybės tarnautojas – fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis viešojo administravimo veiklą (Žin. 1999-07-30, Nr. 66-2130).

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Besimokančios organizacijos apibrėžimai.....	25
2 lentelė. Tradicinės ir besimokančios organizacijos skirtumai.....	26
3 lentelė. Besimokančios organizacijos bruožai pagal atitinkamas kategorijas.....	29
4 lentelė. Mokymo priemonės ir jų apibūdinimas.....	33
5 lentelė. Valstybės tarnautojams skirti ir suorganizuoti mokymai.....	35
6 lentelė. Valstybės tarnautojų mokymai Viešojo administravimo institute.....	37
7 lentelė. Informantų charakteristika.....	49
8 lentelė. Ekspertų charakteristika.....	50
9 lentelė. Informantų nuostatos apie esamą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą Šiaulių apylinkės teisme.....	51
10 lentelė. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos SSGG analizė Šiaulių apylinkės teisme, remiantis Tikslinės (fokus) grupės diskusijos duomenimis.....	57
11 lentelė. Informantų nuostatos apie Šiaulių apylinkės teisme teikiamą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos naudą ir efektyvumą.....	58
12 lentelė. Informantų nuostatos apie Šiaulių apylinkės teisme vykdomą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos vertinimą.....	63
13 lentelė. Ekspertų nuostatos apie esamą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą Šiaulių apylinkės teisme.....	67
14 lentelė. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos SSGG analizė Šiaulių apylinkės teisme, remiantis ekspertų interviu duomenimis.....	70
15 lentelė. Ekspertų nuostatos apie Šiaulių apylinkės teisme teikiamą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos naudą ir efektyvumą.....	72
16 lentelė. Ekspertų nuostatos apie Šiaulių apylinkės teisme vykdomą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos vertinimą.....	75

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Mokymo proceso struktūra.....	15
2 pav. Mokymo proceso etapai.....	17
3 pav. Pateikiamos medžiagos išmokimo lygis taikant skirtingus mokymo metodus.....	19
4 pav. Mokymo efektyvumo įvertinimo piramidė.....	23
5 pav. Sisteminiis besimokančios organizacijos modelis.....	27
6 pav. Valstybės tarnautojų mokymo rūšys.....	34
7 pav. Lietuvos teismų sistema.....	40
8 pav. Teisėjų mokymo sistema Lietuvoje.....	42
9 pav. Empirinio tyrimo etapai.....	46
10 pav. Šiaulių apylinkės teismo darbuotojų mokymo metu įgytų žinių, įgūdžių ir patirties sklaida.....	62
11 pav. Šiaulių apylinkės teismo darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos vertinimas.....	65
12 pav. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimo hipotetinis modelis.....	80

IVADAS

Tyrimo aktualumas ir naujumas. Šiandieninėje organizacijų aplinkoje, norint išlikti konkurencinga, kokybiškas paslaugas teikiančia bei siekiančia aukšto veiklos efektyvumo organizacija, yra itin svarbu atkreipti dėmesį į vieną iš pagrindinių organizacijos vertybių ir gyvavimo elementų – darbuotojus. Svarbu suprasti, jog organizacijos personalas – tai išskirtinė vertybė, kurios dėka organizacijoje yra vystoma kryptinga ir sėkminga veikla. Kiekvienas organizacijos narys privalo mokėti dirbti komandoje, suprasti lyderiavimo privalumus, būti kūrybingu, suprasti ir priimti kolegų idėjas, kurti ateities vizijas ir žinoma, siekti nuolat kelti savo kvalifikaciją. Šiuolaikiniame pasaulyje itin dideliais tempais didėjant technologinei pažangai, plečiantis globaliai ekonomikai, keliami vis inovatyvesni ir sudėtingesni reikalavimai darbuotojų turimoms žinioms ir gebėjimams. Šį teiginį patvirtina I. Lapinskaitė, M. Krikščiūnaitė (2014), nurodydamos, kad nuolat didėjančių naujų technologijų proveržiai išryškina augantį išsilavinusių, kvalifikuotų, kompetetingų darbuotojų poreikį. Dėl šios priežasties yra būtina ugdyti darbuotojų norą tobulėti, įgyti naujų žinių, įgūdžių, siekiant prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos, tačiau negalima pamiršti ir pačių darbuotojų norų, poreikių, užsibrėžtų tikslų bei savirealizacijos galimybių. Efektyvus personalo darbas gali suteikti organizacijai tikrąjį konkurencinį pranašumą, aukštą aptarnavimo lygį, todėl daugelis šių dienų organizacijų vis labiau vertina intelektualinį kapitalą – žmonių žinias, išsilavinimą, įgūdžius, darbuotojų patyrimą, o personalo valdymas tampa viena iš pagrindinių vadovų užduočių, kurių dėka organizacijos tikslai ir prioritetai gali būti sėkmingai įgyvendinami. Mano pasirinkta tema yra aktuali tuo, kad Lietuvos organizacijos, siekdamos stabilios ekonominės situacijos, norėdamos konkuruoti su kitų šalių organizacijomis, turi rasti efektyvius personalo valdymo būdus ir kuo geriau panaudoti darbuotojų potencialą. Šiuolaikinė rinka reikalauja vis didesnės darbuotojų kvalifikacijos, išaugo mokymo, kvalifikacijos kėlimo, perkvalifikavimo vaidmuo. Tai įtakoja personalo vertę, kuri nuolat didėja.

Ne tik privataus, tačiau ir viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų mokymas bei kvalifikacijos kėlimas yra svarbus veiksnys, įtakojantis visuomenės požiūrį ir formuojantis teigiamą viešosios organizacijos įvaizdį. Valstybės tarnautojų mokymas – tai viena iš valstybės tarnybos politikos įgyvendinimo sričių. Valstybinio audito ataskaitoje (2009) pažymima, siekiant aukšto valstybės valdymo efektyvumo, sėkmingos Lietuvos narystės Europos Sąjungoje, yra būtina didinti viešojo sektoriaus institucijų ir įstaigų personalo administracinius gebėjimus. Atsižvelgiant į esamus pokyčius ir naujus iššūkius, keliamas vis didesnis poreikis tobulinti valstybės tarnautojų kvalifikaciją. Aukštos kvalifikacijos valstybės tarnautojai didina piliečių pasitikėjimą valstybe,

todėl valstybės tarnautojų mokymas tampa kiekvienos valstybės, kurios prioritetas – viešojo sektoriaus našumas, siekiu. Personalo mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas gali tapti veiksmingu įrankiu, koordinuojančiu personalo veiksmus, siekiant užsibrėžtų organizacijos tikslų, todėl yra labai svarbu nustatyti esančias ir numatyti galimas personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos problemas bei numatyti tobulinimo galimybes.

Tyrimo problema. Lyginant su kitomis valstybėmis, Lietuva yra palyginti jauna, dar neturinti tvirtai susiformavusių personalo valdymo vadybos tradicijų. Nuolat besikeičiantys žinių srautai, besikeičiančios užduotys, jų pobūdis bei specifika reikalauja vis tobulinti, pakeisti ar papildyti atitinkamas žinias. Lietuvoje personalo valdymo vadybos sričiai yra skiriama santykinai mažai dėmesio lyginant su kitomis sritimis. Moksliniame diskurse pasireiškia naujų literatūros šaltinių ar mokslinių straipsnių darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo tema trūkumas. Nepaisant to, kad yra pateikiama teorinių konstrukčių ir empirinių tyrimų apie darbuotojų mokymus ir kvalifikacijos kėlimą, tačiau jais yra pakankamai sunku pasinaudoti įvairių organizacijų personalo skyriaus darbuotojams ar vadovybei. Mokslinėje literatūroje, analizuojančioje personalo mokymą ir kvalifikacijos kėlimą, trūksta vertinamo pobūdžio darbų teismų sistemoje. Pagrindinė šio magistro darbo problema yra susijusi su tuo, ar Šiaulių apylinkės teisme taikoma personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema yra efektyvi ir veiksminga. **Formuluojami tokie probleminiai klausimai:**

1. Kaip teoriškai konceptualizuojamas personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas besimokančios organizacijos teorijų kontekste?
2. Kaip apibrėžiamas personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas viešojo administravimo ir teismų sistemoje?
3. Kokie pagrindiniai personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos įgyvendinimo teoriniai ir praktiniai aspektai Šiaulių apylinkės teisme?

Tyrimo objektas – personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema.

Tyrimo tikslas – ištirti personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą Šiaulių apylinkės teisme, identifikuojant stiprybes ir numatant galimas tobulinimo kryptis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teorinės analizės pagrindu konceptualizuoti personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos besimokančios organizacijos kontekste teorines prielaidas;
2. Dokumentų analizės pagrindu išanalizuoti personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos teisinio reglamentavimo ypatumus;

3. Tikslinės (fokus) grupės diskusijos ir ekspertų interviu metodais atlikti Šiaulių apylinkės teismo personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos analizę, identifikuojant stiprybes ir tobulintinas kryptis;

4. Remiantis tyrimo rezultatais, parengti Šiaulių apylinkės teismo personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimo hipotetinį modelį.

Ginamasis teiginys: darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra neatsiejamas veiksnys, siekiant užtikrinti Šiaulių apylinkės teismo planuojamą darbo rezultatyvumą, paslaugų kokybę ir teigiamą viešosios organizacijos įvaizdį.

Siekiant užsibrėžto tikslo, personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos Šiaulių apylinkės teisme **tyrimo metodologija** grindžiama Lietuvos bei užsienio mokslinių publikacijų, įžvalgų ir dokumentų pagrindu. Dauguma žymių autorių nagrinėjo atskiras tendencijas apie darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimo svarbą, efektyvumą bei teikiamą naudą – B. Martinkus, A. Sakalas ir A. Savanevičienės (2003), A. Stankevičienė, L. Lobanova (2011), L. Rupeikienė, D. Viningienė, L. Šaltytė, J. Martinkienė (2010), V. Kumpikaitė (2007), Thomson ir kt. (2001), A. Patapas, R. Kasperavičiūtė (2009), V. Smalskys, E. Skietris (2008), J. Juralevičienė (2003), A. Raipa (2002). Pagrindinius mokymo tobulinimo principus išskyrė A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006), A. Sakalas (2003). Išnagrinėta įvairių mokslininkų M. Teresevičienės (2004), R. Laužacko (2008), G. Foley (2007) suformuoti mokymo proceso etapai, kurie prasideda nuo mokymo reikalingumo nustatymo ir baigiasi mokymų rezultatų įvertinimu. Aptariant pagrindinius ir didžiausią rezultatą teikiančius mokymo metodus, remtasi A. Sakalo (2003), D. Albrecht, T. Koshinen (2010), I. Bakanauskienės (2008), R. Balvočiūtės ir S. Skunčikienės (2007) įžvalgomis. Nagrinėjant sampratas apie besimokančią organizaciją ir jos bruožų ypatumus remtasi R. Balvočiūtės (2007), A. Pundzienės (2002), J. Kvedaravičiaus ir I. Dagytės (2006), K. Trakšelio (2011), P. Senge (1999) įžvalgomis. Apžvelgiant valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą remtasi E. Gusto (2003) straipsniu „Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas“. Taip pat autorių Ch. Demmke (2005), E. Chlivicko, K. Marcelienės ir R. Vaitenkovaitės (2002), N. Thom ir A. Ritz (2004), B. Česnulevičienės, J. Lakio (2002), P. Azoulay (2005) įžvalgomis. Taip pat buvo remtasi Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu (Žin. 1999, Nr. 66-2130), Valstybės tarnautojų mokymo 2014-2017 metų strategija (Žin. 2014, Nr. 5848), Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės Valstybinio audito atsakaita (2009, Nr. VA-P2-20-13-24), Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijomis (Žin. 2010, Nr. 69-3440), Valstybės tarnybos departamento ir Nacionalinės teismų administracijos duomenimis, Teisėjų tarybos nutarimu dėl 2016 metų teisėjų mokymo programų patvirtinimo (2015, Nr. 13P-143-(7.1.2)).

Tyrime taikyti metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas.
2. Teisinės bazės analizė.
3. Tikslinės (Fokus) grupės diskusijos analizė.
4. Struktūruotas interviu su ekspertais.
5. Kokybinių tyrimų medžiagos turinio analizė, taikant kontentinės turinio analizės metodą.

Rezultatų mokslinis naujumas. Moksliniame diskurse pasireiškia naujų literatūros šaltinių ar mokslinių straipsnių darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo tema trūkumas. Mokslinė literatūra, susijusi su valstybės tarnautojų, teisėjų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema apsiriboja atitinkamais įstatymais ir ataskaitomis. Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra, teisinės bazės dokumentais, tikslinės (fokus) grupės pusiau struktūruoto interviu ir ekspertų struktūruoto interviu analizė atskleidė esamos Šiaulių apylinkės teismo personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos ypatumus ir tobulinimo galimybes.

Rezultatų praktinis reikšmingumas. Išnagrinėjus pagrindinius personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos Šiaulių apylinkės teisme aspektus, darbe išskiriamos šio proceso tobulintinos sritys ir pateikiamos rekomendacijos dėl jų efektyvumo didinimo. Taip pat pateikiamas Šiaulių apylinkės teismo personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimo hipotetinis modelis. Analizuojama ne tik mokslinė literatūra, bet ir pateikiama atlikto tyrimo duomenų analizė, kuri apibūdina magistro darbo reikšmingumą. Gauti rezultatai gali būti naudingi teisėjams, valstybės tarnautojams, Šiaulių apylinkės teismui (kaip institucijai), teisingumą vykdančioms institucijoms, ir teisėjų, valstybės tarnautojų bei darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymus organizuojančios institucijoms.

Darbo struktūra ir apimtis. Magistro darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, 3 pagrindiniai skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas. Darbo apimtis – 94 puslapiai, jame yra išskirtos pagrindinės sąvokos, 12 paveikslų ir 16 lentelių. Literatūros sąrašą sudaro 73 literatūros šaltiniai ir 16 dokumentų. Darbo pabaigoje pateikiami 2 priedai. Pirmame skyriuje pateikiama personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos esmė, poreikiai, principai, etapai ir metodai. Analizuojama besimokančios organizacijos samprata, jos bruožai. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos svarba viešojo sektoriaus organizacijose ir teismų sistemoje. Antrame skyriuje apibrėžiama tyrimo metodologija, aprašomi naudoti tyrimo metodai ir imties charakteristikos. Trečiame skyriuje pateikiami apibendrinti tyrimo rezultatai bei personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimo hipotetinis modelis.

1. PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SISTEMA BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS KONTEKSTE

Šiame skyriuje nagrinėjami teoriniai personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos pagrindai, siekiant suprasti pagrindinius mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos aspektus, kurie leistų įvertinti konkrečios mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos efektyvumą organizacijai, pranašumus bei trūkumus. Darbuotojų mokymas – tai viena iš personalo valdymo veiklos funkcijų, kurios dėka darbuotojai įgyja vis daugiau žinių, tampa kompetentingesni savo veiklos srityje. Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra strategiškai svarbūs sėkmingam organizacijos gyvavimui ir veiklos plėtrai, todėl darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas turi apimti tik patikimus ir mokliškai pagrįstus metodus ir procedūras.

1. 1. Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos esmė, poreikis ir principai

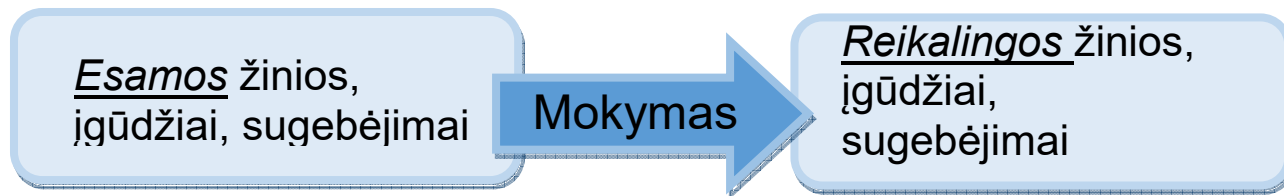
Personalo mokymas personalo valdymo literatūroje yra apibrėžiamas kaip viena iš personalo valdymo funkcijos sudėtinių dalių. Organizacijoje neretai mokymas vyksta per veiklą, kurią atlieka darbuotojas, per įgytą praktiką, ją apmąstant ir keičiant – sudarant naujos patirties įgijimo bei mokymosi galimybes. Pasak R. Laužacko (2000), personalo mokymas yra susijęs su darbuotojo turima kompetencija, kvalifikacija, jos atnaujinimu (kvalifikacijos kėlimu) ir keitimu (persikvalifikavimu). Kvalifikacija – tai darbuotojo turimos žinios, mokėjimai, įgūdžiai, sugebėjimai, patyrimas, asmeninės savybės, kurios jam leidžia kokybiškai dirbti atitinkamos rūšies ir sudėtingumo darbą. Kompetencija – sudėtinė kvalifikacijos dalis, darbuotojo funkcinis gebėjimas tinkamai atlikti tam tikrą darbą. Mokymas ir mokymasis yra neatsiejami žmonių gyvenimišką patirtį lemiantys edukacinės veiklos procesai. Mokymasis organizacijoje suprantamas kaip žinių paieška bei informacijos sklaida vidiniais organizacijos kanalais – tai nuolat besitęsiantis savo patirties tyrimas (testavimas), patirties transformavimas į žinias, kurios yra svarbios siekiant esminių organizacijos tikslų. L. Rupeikienė, D. Viningienė, L. Šaltytė, J. Martinkienė (2010) personalo mokymą apibūdina kaip darbuotojų ugdymo sistemą ir procesą, kurio metu yra planuojami ir organizuojami mokymai. V. Kumpikaitė (2007) išskyrė, kad darbuotojų mokymas yra vienas iš strateginių uždavinių, skirtas sukurti nuoseklią sistemą, kurios dėka būtų ugdomi darbuotojų sugebėjimai, atsižvelgiant į organizacijos reikalavimus bei darbuotojų tikslus. R. Korsakienė, L. Lobanova, A. Stankevičienė (2011), remdamiesi Clark ir kt. (2000), Thomson ir kt. (2001) teigia,

kad žmogiškųjų išteklių ugdymas yra darbuotojų paruošimas būsimiems iššūkiams ir darbams. Taip pat teigiama, kad tai ugdymas, kuris užtikrina aukštos kvalifikacijos darbuotojų atranką ir išlaikymą organizacijoje, kurioje yra nuolatinis matavimas jų kompetencijos, suteikiant pastovią galimybę mokytis. Plačiaja prasme – tai ugdymas, kuris apibrėžtas kaip sisteminga veikla, kurioje dirbantysis gauna patirties ir žinių. B. Martinkus, A. Sakalas, A. Savanevičienė (2003) pažymi, kad darbuotojų mokymas, kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas yra viena iš svarbiausių visuomenės vystymosi sąlygų. Ilgainiui, sparčiai keičiantis aplinkai, darbuotojai yra priversti mokytis, nes mokymasis padeda tobulinti įprastą veiklą, leidžia atnaujinti jo sampratą ir padeda lengviau prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Būtina paminėti, kad net vertingiausios žinios ilgainiui tampa nebeaktualios, nesuteikia didesnės naudos, todėl nuolatinis mokymas yra būtinas – tai yra vertinga investicija, norint pagerinti organizacijos veiklą. Anot B. Česnulevičienės, P. Azoulay ir kt. (2005) viešojo sektoriaus darbuotojai, dalyvaujantys valstybės valdyme, administravimo funkcijas turi atlikti funkcionaliai, naudingai ir veiksmingai. Tad nenuostabu, kad jiems reikalingos žinios, įgūdžiai, organizuotumas derinant veiklos metodus ir formas. Viešųjų įstaigų darbuotojai privalo sugebėti analizuoti viešųjų įstaigų vidinę ir išorinę aplinką, strategiškai mąstyti, veikti laikantis viešosios etikos normų ir standartų. Siekiant viešųjų įstaigų ir institucijų veiklos veiksmingumo, personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas tampa vis aktualesnis dėl šių priežasčių:

- Organizacinės ir techninės pertvarkos vis stiprėja, tad darbuotojai turi nuolat įgyti naujų žinių ir susipažinti su naujomis institucijos nuostatomis;
- Mažinant darbuotojų skaičių, likę turi įgyti vis įvairesnių žinių;
- Darbuotojai privalo dirbti pagal Europos Sąjungos keliamus reikalavimus;
- Valstybė kelia vis didesnius reikalavimus darbuotojams, tad būtina tobulinti jų gebėjimus.

Anot V. Smalskio, E. Skietrio (2008) valstybės institucijų darbuotojų rengimo sistemą sudaro jų pagrindinis mokymas, lavinimas, kvalifikacijos kėlimas, sistemos vertybės ir principai. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas yra įstatymiškai patvirtinta pareiga, tačiau tai netrugdo organizuoti įvairius kvalifikacijos kursus. Daugelis šalių turi savo nacionalines mokyklas viešojo sektoriaus darbuotojams, tačiau atsiranda ir daugiau institucijų, kurios teikia kvalifikacijos kėlimo paslaugas. J. Juralevičienė (2003) teigia, kad profesinei kompetencijos kaitai lemiamą reikšmę turi mokymasis ir mokymosi turinys bei naujų technologijų taikymas ir darbo procesų kaita. Galima daryti išvadą, jog mokymasis yra reikšmingas profesinei kompetencijos kaitai. I. Bakanauskienė (2008) personalo mokymą apibūdina kaip – personalo valdymo veiklą, kurios metu darbuotojui suteikiama reikalinga kompetencija pareigoms, organizacijos vadovų numatytoms jam skirti. A. Raipa (2002) pažymi, kad darbuotojų mokymas daugeliu atveju yra būtinas. Priimant naują

darbuotoją į darbą, yra svarbu išsiaiškinti jo pasirengimą mokytis. Anot A. Stankevičienės ir L. Lobanova (2006), mokymas gali būti apibrėžiamas kaip procesas, lemiantis pažintinės veiklos ir elgesio pasikeitimus.



1 pav. Mokymo proceso struktūra

Šaltinis: Stankevičienė A., Lobanova L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.

Apibendrinant autorių mintis, mokymas ir kvalifikacijos kėlimas turi būti nuolatinis ir nenutrūkstantis procesas organizacijoje, kuri siekia nuolat tobulėti. Gautos žinios privalo būti ne tik išgirstos, tačiau perduotos ir pritaikytos įgyvendinant organizacijos siekius ir tikslus. Taigi, galima daryti išvadą, jog nepaisant visų sampratų skirtumų, personalo mokymas yra susijęs su darbuotojo kompetencija ar kvalifikacija. Taip pat, darbuotojo mokymas yra reikšmingas dirbančiajam, organizacijai, valstybei ir visai visuomenei.

A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) išskiria pagrindinius mokymo ir tobulinimo principus, kurie yra paremti šių procesų dalyvių savarankiškumu, teigiamu požiūriu, aktyvumu bei rezultatų praktinio pritaikymo nauda:

1. *Savarankiškumo principas* reiškia, kad darbuotojas pats turi siekti trūkstamų žinių ir rodyti iniciatyvą.

2. *Teigiamo vadovybės požiūrio į mokymąsi principas* reiškia, kad vadovybė turi būti įsitikinusi, kad būtina mokyti savo darbuotojus ir sudaryti tam tinkamas sąlygas.

3. *Praktinis mokymosi principas* – vienkartinis mokymasis auditorijoje nepakeičia to, kuris mokosi, elgsenos. Dėl šios priežasties teoriją reikia derinti su praktiniais užsiėmimais.

4. *Aktyvaus mokymosi principas* reiškia, kad geriausiai darbuotojai mokosi, kai jo vaidmuo yra aktyvus, o ne pasyvus.

5. *Pasikeitimo patyrimu principas* teigia, kad naudingiau aktyviai mokytis, aiškinantis situaciją pačiam, negu tik klausytis apie ją. Keitimasis patirtimi yra labai svarbus mokymosi elementas.

6. *Tikslingumo principas* – mokytis reikia tikslingai tik tų dalykų, kurie yra naudingi organizacijai ir pačiam darbuotojui.

7. *Atsipirkimo principas* tvirtina, kad visos investicijos į darbuotojo mokymą anksčiau ar vėliau atsiperka.

Mokymo ir tobulinimo principų sėkmė priklauso nuo jų ne pavienio, o bendro naudojimo. Darbuotojas privalo suprasti, kad nėra svarbu tik išklausti jam skirtą informaciją, tačiau ji privalo būti apdorota, suprasta ir perduota kitiems organizacijos nariams. Mokymai duoda didesnę naudą, jei darbuotojas įtraukiamas į mokymų procesą, diskusijas ir praktinius užsiėmimus.

A. Sakalas (2003) pateikia apibendrintus mokymo organizavimo principus:

1. Mokomasi sparčiau, jei mokomasi sprendžiant realias problemas.

2. Vienkartinis mokymasis auditorijoje nekeičia to, kuris mokosi, elgsenos. Praktika duoda žymiai daugiau.

3. Geriausiai žmogus mokosi, kai jo vaidmuo aktyvus, o ne pasyvus. Aktyvus problemos sprendimas įmonėje efektyviausias mišrioje (profesinio lygio požiūriu) grupėse, nagrinėjant netipinę situaciją.

4. Geriau aktyviai mokytis, aiškinantis situaciją pačiam, nei klausantis apie ją, todėl keitimasis patyrimu yra labai svarbus mokymosi elementas.

5. Vadovybė turi būti įsitikinusi, kad būtina mokyti savo darbuotojus, skirti tam laiko, atlyginti už jį, dalyvauti jame.

6. Pabrėžiama asmeninė darbuotojo atsakomybė už savo kvalifikaciją, žinoma, pripažįstant, kad būtina visokeriopa įmonės parama.

Lyginant skirtingų autorių pateiktus principus, galima daryti išvadą, norint, kad mokymas būtų efektyvus, svarbiausia, kad besimokantysis pats norėtų gauti naujų žinių, įgūdžių, o nebūtų verčiamas vadovų. Tačiau, yra ne mažiau aktualu, kad ir vadovai bei pati organizacija būtų suinteresuota darbuotojų mokymu ir paremtų šią veiklą. Svarbu, ne tik klausyti, bet ir pačiam besimokančiajam aktyviai dalyvauti diskusijose, aiškintis, stengtis rasti tinkamą sprendimą tam tikrai problemai išspręsti. Mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas skatina darbuotoją siekti ne tik asmeninių, bet ir profesinių rezultatų.

1. 2. Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos etapai ir metodai

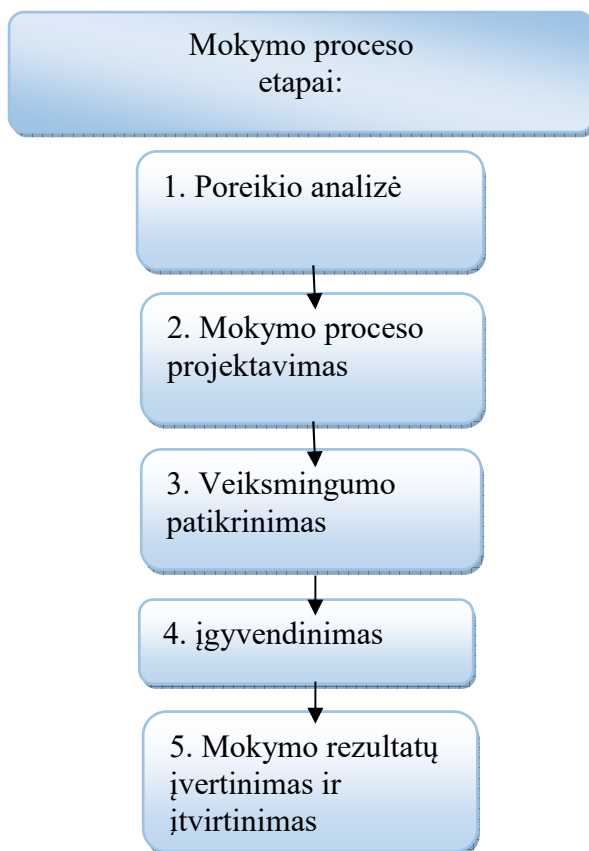
Anot A. Patapo ir R. Kasperavičiūtės (2009), teisingai suformuluoti, paremti užduotimis, žiniomis, įgūdžiais ir gebėjimais, mokymo tikslai detalizuoja, ką besimokantis asmuo privalo gebėti atlikti sėkmingai baigęs mokymo programą. Mokymo tikslų nustatymas ir paaiškinimas darbuotojams padeda suprasti, ko iš jų yra tikimasis mokymosi pabaigoje. Tuomet pagerėja

darbuotojų motyvacija mokytis ir tobulėti institucijai reikiama kryptimi. Aiškiai suformuluoti mokymo tikslai turi parodyti, kokie pokyčiai bus pasiekti pabaigus mokymo procesą.

Remiantis R. Balvočiūte ir S. Skunčikiene (2007), darbuotojų mokymą galima apibrėžti, kaip įvairių metodų visumą, naudojamą siekiant naujai priimtam ar jau dirbančiam darbuotojui įgyti reikiamus įgūdžius tam tikrai užduočiai ar darbui atlikti. Mokymo metu gali būti įgyjami konkretūs įgūdžiai arba konkreti siauros srities kompetencija, reikalinga užimamoms pareigoms atlikti, ir/arba bendrieji gebėjimai, kurie yra svarbūs šiuo metu ir ateityje. Dauguma autorių M. Teresevičienė ir kt. (2004); R. Laužackas (2008); G. Foley (2007); A. Patapas, R. Kasperavičiūtė (2009) išskiria 4 mokymo proceso etapus:

1. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas ir motyvacija.
2. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tikslų ir metodų nustatymas.
3. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso rengimas ir įgyvendinimas.
4. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas.

V. Smalskys (2011) nurodo, jog norint, kad mokymo procesas būtų efektyvus, jį turi sudaryti 5 etapai, kurie pateikti 2 paveiksle.



2 pav. Mokymo proceso etapai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis V. Smalskio (2011) straipsniu „Darbuotojų rengimas ir kvalifikacijos kėlimas viešojo sektoriaus organizacijose“

Pirmajame mokymo proceso etape – poreikio analizėje, nustatoma koks mokymas yra reikalingas darbuotojams ir svarbu išsiaiškinti ar jis yra reikalingas. Net jei konstatuojama, jog mokymo poreikis yra reikalingas, tyrimas yra būtinas, norint nustatyti, kokių žinių ir įgūdžių reikia darbuotojui bei parinkti tinkamiausią mokymo būdą. Mokymo poreikių tyrimas suteikia kryptį daromoms investicijoms į darbuotojus ir tokiu būdu, galima lengviau nustatyti šių investicijų objektą (darbuotojus, į kuriuos verta investuoti). Anot G. Dessler (2001), pirmajame etape didžiausias dėmesys turi būti atkreiptas į tai, kokie konkretūs įgūdžiai reikalingi darbo našumui bei kokybei gerinti, todėl turi būti nuodugniai susipažinta su „potencialiais mokiniais“, kad būtų galima išsiaiškinti ar taikoma mokymo programa atitiks mokinio išsilavinimo lygį, patirtį, įgūdžius bei asmeninį suinteresuotumą. Antrame etape – mokymo proceso projektavime, patartina suformuluoti mokymo tikslus bei metodus, nustatyti mokymo turinį bei eiliškumą, sukompaktuoti mokymo priemones ir tada sudaryti mokymo planą. Trečiame etape – veiksmingumo patikrinime, reikia patikrinti mokymo programos veiksmingumą, organizuojant užsiėmimą pavyzdinei auditorijai. Galutinės pataisos daromos, remiantis tarpinio mokymo programos veiksmingumo patikrinimo rezultatais, taip siekiant užtikrinti jos efektyvumą. Ketvirtame mokymo proceso etape – įgyvendinime, jei įmanoma, reikia organizuoti „mokytojų mokymo“ seminarus, kurių metu, būtų ne tik suteiktos specialios žinios, bet ir būtų paaiškinta kaip perteikti dėstomą medžiagą. Paskutiniame etape – mokymo rezultatų įvertinime ir įtvirtinime, rekomenduojama įvertinti mokymo programos naudą remiantis keturiais kriterijais: reakcija, žinojimu, elgesiu ir rezultatais. A. Patapas, R. Kasperavičiūtė (2009) moksliniame straipsnyje antrindami A. Sakalui (2001), D. E. Klinger, J. Nalbandian (2003) išskiria labiausiai paplitusį ir dažniausiai taikomą keturių lygių modelį:

1. *Reakcija*. Reakcijos vertinimą apima programos turinio, struktūros, mokymą pravedusių asmenų technikos, sugebėjimų ir stiliaus mokymosi aplinkos kokybės vertinimą iš karto baigus mokymą pildant įvairias anketas. Įvertinama mokymo dalyvių nuomonė apie išklaustyta mokymo programą, t. y. kaip jiems patiko mokymo programa, ar buvo naudinga ir kt. Remiantis vertinimais, tikslinga suformuluoti rekomendacijas tam tikroms pataisoms atlikti.

2. *Žinojimas*. Žinojimas gali būti vertinamas testais prieš mokymą ir jį baigus. Įvertinama, ar asmuo išmoko tai, ką ir turėjo išmokti. Siekiama išsiaiškinti ko tiksliai buvo išmokta. Gali būti naudojami ne tik testai prieš mokymą ir po jo, bet ir tokios grįžtamojo ryšio priemonės, kaip praktinių įgūdžių demonstravimas, paruoštų projektų pristatymas, taip įvertinant, ką besimokantieji išmoko.

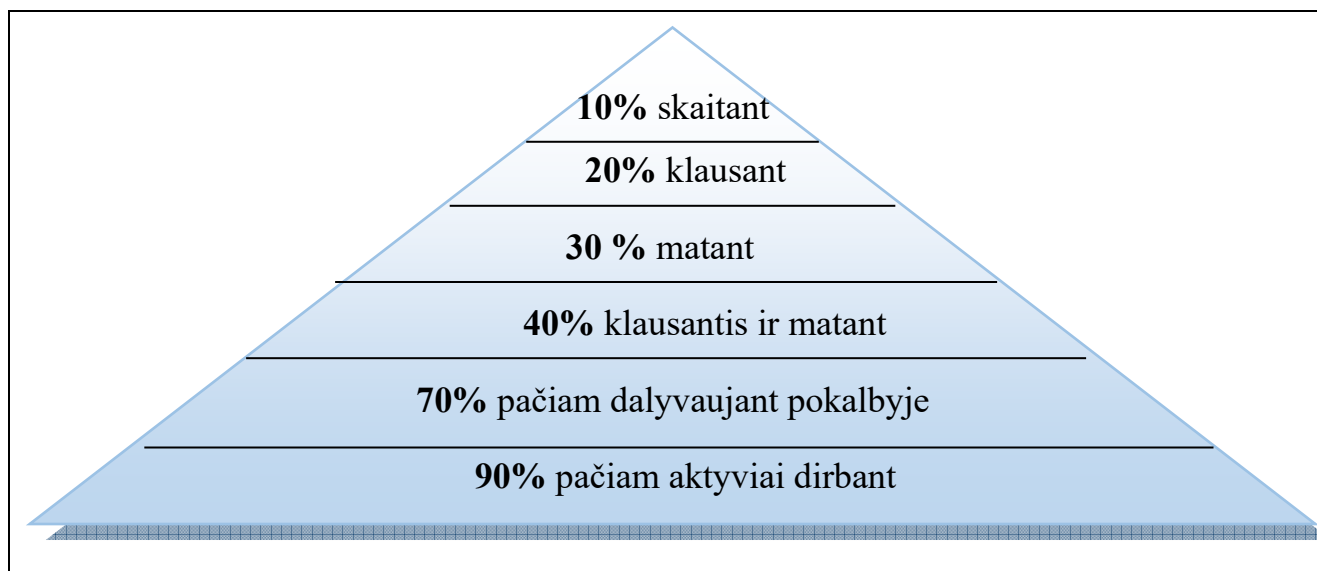
3. *Elgsena*. Elgsena vertinama praėjus kažkiek laiko po mokymų, kad darbuotojai turėtų galimybę pritaikyti įgytas žinias ir patirtį praktikoje. Įvertinama, ar po mokymo pasikeitė apmokytų

asmenų elgsena darbe, darbo metodai, bendravimas. Tai tiesioginių vadovų reakcijos stebėjimas į besimokiusių veiklos rezultatus, pasibaigus mokymui.

4. *Rezultatais*. Vertinant rezultatus siekiama nustatyti, kokią įtaką mokymo programa padarė darbuotojo veiklos rezultatams. Išsiaiškinama, kaip pagerėjo besimokiusiojo darbo rezultatai ir ko reikia, kad jie tokie ir išliktų. Priklausomai nuo veiklos, galima įvertinti kokybės pagerėjimus, efektyvumą, kaštų sumažėjimą.

Siekiant sėkmingai pritaikyti mokymų rezultatų įvertinimą ir įtvirtinimą yra būtina išsiaiškinti, ar įstaiga atlieka mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimą ir koku lygiu tai atlieka – reakcijos, žinojimo, elgsenos ar rezultatų. A. Patapas, R. Kasparavičiūtė (2009) nurodo, kad net ir pačių mokymo programų vertinimas – tai itin svarbi dalis valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemoje. Atliekant išsamų vertinimą galima numatyti mokymų kryptį, aiškius organizacijos ir valstybės tarnautojo tikslus bei pasiektus teigiamus pokyčius.

Dažniausiai, mokymo programų naudingumą nulemia taikomi mokymo metodai. Literatūroje yra pateikiama nemažai konkrečių personalo mokymo metodų. Mokymų metodo pasirinkimą lemia tai, jog norima kuo greičiau įgyti žinias, išlaikyti jas atmintyje ir žinoma, pritaikyti praktikoje. A. Sakalo (2003) teigimu, pateikiamos medžiagos išmokimo lygis priklauso nuo medžiagos pateikimo ir mokymosi formos.



3 pav. Pateikiamos medžiagos išmokimo lygis taikant skirtingus mokymo metodus
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis A. Sakalas (2003). *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija.

Mokymai gali būti vykdomi darbo (vidinėje) ar išorinėje aplinkoje. Vykdam mokymus išorinėje aplinkoje yra svarbu, kad būtų sudarytos palankios sąlygos besimokantiems asmenims.

Priklausomai nuo vykdomų mokymų temų, išorinėje aplinkoje turi būti stengiamasi imituoti tikras ir realybę atitinkančias darbo sąlygas. Z. Tamašauskienė, A. Šileika, L. Masėnienė (2008) išskiria mokymosi darbo vietoje tokius privalumus:

- Darbuotojas mokosi tai, kas jam aktualu tam tikru metu ir ką jis labiausiai norėtų išmokti, t. y. mokymuisi skirtos pastangos yra kryptingos ir nukreiptos į tiesioginius darbuotojo poreikius.

- Mokymasis darbo vietoje apima vis naujesnės informacijos surinkimą apie tam tikro darbo pobūdį ar specifiką ir šioje srityje žengia pirmiau nei mokymasis mokslo įstaigoje. Mokymosi mokslo įstaigoje metu pateikiama medžiaga kai kuriems gali būti pasenusi, nebeaktuali, kitiems – pernelyg sudėtinga.

- Darbuotojai, besimokantys darbo vietoje, gali pritaikyti tai, ką išmoko, tuojau pat.

D. Albrecht, T. Koskinen (2010) įvardijo, kad daugiau kaip 80% mokymų vyksta būtent darbo, o ne išorinėje aplinkoje. Organizacijoje darbuotoją mokyti gali vadovas, daugiau žinių ir patirties turintis kolega ar išorinis specialistas. Mokymų metu perduodamos tam tikros specifinės žinios, formuojami atitinkami įgūdžiai konkrečiam darbui atlikti. Vykdomi mokymai darbo vietoje gali būti glaudžiai susieti su darbo procesais. Įgytos žinios ir įgūdžiai gali būti pritaikyti nedelsiant. Mokymai darbo vietoje tinka ne visoms specialiosioms kompetencijoms ugdyti. Tai, kas pritaikoma vykdomiems mokymams darbo aplinkoje, negali būti pritaikoma mokymams, kurie vyksta išorinėje aplinkoje.

Mokslinėje literatūroje pateikiama daug ir įvairių darbuotojų mokymo metodų bei jų klasifikacijos. Yra labai svarbu pasirinkti tinkamą mokymo metodą, nes metodas – tai lyg grandis ar sąveikos būdas tarp mokytojo ir mokinio, suteikiantis prasmingą ir kokybišką bendravimą. Nuo to priklauso kaip greitai besimokantysis išgirs, pamatys, pajaus ir susipažins su nauja, jam pateikiama informacija. Anot A. Sakalo (2003) mokymo metodas gali būti klasifikuojamas kaip:

- *Tradicionis metodas*. Tai paskaita naudojant garsines ir vaizdines priemones, paskaita su diskusijomis, paskaita kombinuota su programiniu mokymu, probleminė paskaita. Visi šie metodai nėra efektyviausi mokymo metodai, tačiau populiariausi, nes tai yra pakankamai pigu (vienu metu galima pateikti informaciją didelei grupei besimokančiųjų).

- *Valdymo praktikos studijavimo, pasidalijimo žiniomis ir patirtimi metodas*. Tai stažuotės užsienyje, išvažiuojamieji užsiėmimai, konkrečių projektų sprendimai, pažangios patirties nagrinėjimas, konferencijos. Tokie metodai yra labai efektyvūs, nes geriau vieną kartą pamatyti, nei dešimt kartų išgirsti.

- *Sprendimų priėmimo, įgūdžių ugdymo metodas*. Tai konkrečių situacijų nagrinėjimas, incidento, vaidmens atlikimo metodai, valdymo imitavimo pratybos. Pagrindiniai šių metodų ypatumai: mokomasi analizuojant konkrečią situaciją, dirbama grupėje, profesinius sprendimus

pateikia patys dalyviai, galutinis mokymosi rezultatas konkretus. Šių metodų efektyvumas neabejotinas, tačiau jie santykinai brangūs.

- *Įsitikinimų ir pažiūrų formavimo psichologinis – emocinis metodas.* Tai viešas pasisakymas, grupiniai elgsenos imitavimo pratimai, psichodiagnostikos metodai. Tokių savybių ugdymas yra neatsiejama profesinės kvalifikacijos dalis.

Taikant bet kurį iš aukščiau pateiktų metodų, yra labai svarbu suderinti vadovybės suinteresuotumą su darbuotojų suinteresuotumu. Jei mokantis vyrauja vadovų spaudimas, automatiškai formuojasi besimokančiųjų pasipriešinimas ir abejingumas, o jeigu vadovai visiškai nesikiša ir nesidomi besimokančiais, tai procesas paliekamas darbuotojų iniciatyvai ir jos trūkstant, rezultatai gali būti nepatenkinami.

I. Bakanauskienė (2008) pateikia tokius personalo mokymo metodus:

- *Paskaita.* Tai plačiai taikomas metodas, nes yra santykinai pigus ir tinkamas, kai reikia suteikti žinių. Yra įvairių paskaitos formų pvz., paskaita su diskusijomis, probleminė paskaita, pasitelkiamos IT, vaizdinės priemonės. Šiuolaikinė paskaita neapsieina be projektoriaus, kompiuterio, vaizdo ar garso įrengimų.

- *Demonstravimas.* Mokymas, žodinę informaciją papildant vaizdiniais.

- *Konferencijos.* Paskaitos ir demonstravimo metodų rinkinys. Įgyjama žinių, keičiamasi patirtimi.

- *Mokomasis pokalbis.* Mokymas klausimų ir atsakymų forma. Tinkamas riboto dydžio grupei.

- *Diskusija.* Aktyvus keitimasis turimomis žiniomis.

- *Atvejų analizė.* Tai aktyvus mokymas, analizuojant realią praktinę situaciją.

- *Stażuotės, ekskursijos.* Tai tokio pat darbo praktika panašiose organizacijose, stebint konkretų darbą dalijamasi žiniomis ir patirtimi.

- *Treniravimo metodas.* Aktyvus mokymas darbo vietoje, mokant patyrusiam darbuotojui.

- *Patyrimu grindžiamas mokymas.* Suteikia patirties vykdant darbo užduotis.

- *Praktinės stažuotės.* Struktūrizuotas mokymas, kai besimokantieji dalyvauja auditorinėse pratybose ir mokydami darbe darbo vietoje tampa įgudusiais darbuotojais.

- *Audiovizualiniai metodai.* Priemonės, padedančios įgyti konkrečių žinių tam tikram darbui.

- *Mokymas per televiziją.* Darbuotojų įvairiose vietovėse mokymas per TV transliacijas.

- *Mokymas telefonu.* Darbuotojas susipažinęs su darbo instrukcija, nustatytu laiku, telefonu, privalo laikyti tam tikros darbo srities egzaminą.

- *Vaizdo konferencijos*. Kai darbuotojai ir mokymo instruktorius yra geografiškai atskirti vieni nuo kitų ir bendrauja naudojant vaizdo ir garso įrengimų derinį.

- *Imituojamasis mokymas*. Tai mokymas dirbti su tikrais arba imituojančiais tikrus įrengimais ne darbo vietoje.

- *Mokymas naudojant kompaktinius diskus (CD-ROM) ir internetą*.

- *Kompiuterizuotas mokymas*. Tai interaktyvus mokymas, apimantis paskaitą, demonstravimą ir imitavimą.

- *Programuotas instruktavimas*. Savarankiškas mokymasis, kai besimokantysis pats nusistato mokymosi spartą, pasirenka temas, kursą, pagal instruktoriaus pateiktą medžiagą.

- *Vertybių skiepijimas*. Svarbiausių organizacijos vertybių skiepijimas darbuotojams.

- *Mokymas dirbti komandoje ir įgaliojimų suteikimas*. Darbuotojų įtraukimas į darbo planavimo, organizavimo ir sprendimų priėmimo veiklą.

- *Komandos kūrimo mokymai*. Tokiose mokymuose susitinka įvairiuose miestuose dirbantys vadovai ir darbuotojai, tai skatina juos labiau bendrauti, dalintis sukauptomis žiniomis ir patirtimi.

- *Mokymasis kokybės būreliuose*. Iškilusioms problemoms spręsti sukuriamos specialios grupės.

- *Imituojamieji žaidimai*. Mokymo metu imituojami tam tikri veikos momentai, rengiami sprendimai.

- *Vaizdo treniruotė*. Įgūdžių ugdymas, mokantis kalbėti prieš vaizdo kamerą.

Anot R. Balvočiūtės ir S. Skunčikienės (2007), renkant mokymo metodus yra pastebimos naujos tendencijos. Pirmoji tendencija yra ta, kad nuo tradicinių mokymo metodų (paskaitų, seminarų ir kt.) pereinama prie grupinių mokymo metodų, kuriuos taikant skatinamas pačių besimokančiųjų aktyvumas ir ugdomi komandinio darbo įgūdžiai. Antroji tendencija – nuo mokymo pereinama prie savarankiško mokymosi, kurio reikšmė didėja, stiprėjant konkurencijai darbo rinkoje ir atsirandant naujoms mokymosi technologijoms.

Nacionalinė mokymų laboratorija, esanti Jungtinėje Amerikos Valstijose, 2012 m. sukūrė mokymosi efektyvumo įvertinimo piramidę, kurioje pavaizduotas vidutinis besimokančiųjų žinių įsisavinimo rodiklis. Mokymosi efektyvumo įvertinimo modelis žymi, kad ženkliausiai asmens kompetenciją kelia kitų asmenų mokymas – 90%. Taip pat, pridėtinę vertę mokymų metu aiškiai kuria praktiniai uždaviniai, įgyvendinami mokymų darbo vietoje metu – 75% bei besimokantiesiems dalyvaujant diskusinėse grupėse – 50%. Jų metu darbuotojams suteikiamos ne tik bendrosios žinios, susijusios su mokymų tema, bet ir formuojami praktiniai įgūdžiai maksimaliai prisitaikant prie besimokančios organizacijos veiklos specifikos. Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad

mokymų darbo vietoje metu ypatingai efektyviai galima išnaudoti su darbuotojų ugdymu susijusių temų įsisavinimą. Vykdam demonstracijas, kurių metu lektorius rodo, kaip reikia atlikti tam tikrus veiksmus, besimokantysis geba įsisavinti 30% jam pateikiamų žinių. Nors garsinių ir vaizdinių priemonių perteikiamų žinių įsisavinimo lygis yra pakankamai žemas – 20%, tačiau jos kur kas efektyvesnės nei paskaitos ar straipsnių skaitymas. Mokymosi piramidės modelyje, mažiausiai efektyviais laikomi – skaitymas – 10% žinių įsisavinimo ir grupinių paskaitų, seminarų išklausymas – 5% naudos, kuri gaunama mokymų metu.



4 pav. Mokymo efektyvumo įvertinimo piramidė
Šaltinis: National Training Laboratories straipsnis (2012)

Galima daryti išvadą, jog mokymo proceso metu yra galimybė panaudoti daugybę mokymo būdų, įtraukiant dalyvius tiek į savarankišką veiklą, tiek į komandinį darbą. Siekdami atlikti užduotis, besimokantieji turi bendrauti su kolegomis, kūrybiškai spręsti iškilusias problemas, konsultuotis, argumentuoti, naudotis ribotais resursais ar palankiomis progomis, kritiškai mąstyti. Tokie mokymų metodai leidžia rizikuoti, eksperimentuoti ir klusti. Kadangi, mokymo metodų pasirinkimas yra platus, reikia mokėti pasirinkti produktyviausius ir tinkamiausius metodus organizacijai. Tiek organizacijai, tiek pačiam besimokančiajam, siekiančiam gauti kuo didesnę naudą iš mokymų, kuo didesnę žinių kiekį ir atitinkamų įgūdžių, efektyviausia būtų taikyti bent kelis iš aukščiau išvardintų metodų ar derinti skirtingas mokymosi priemones visų mokymų ciklo metu.

1. 3. Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos plėtotė įgyvendinant besimokančios organizacijos koncepciją

Siekiant, kad organizacija teiktų aukščiausios kokybės paslaugas ir išliktų konkurencinga rinkoje, svarbu, kad ne tik kiekvienas organizacijos narys būtų suinteresuotas prisitaikyti prie naujovių, mokytis ir kelti savo turimą kvalifikaciją, tačiau ir pati organizacija būtų pasiruošusi mokytis bei motyvuoti savo darbuotojus. Visuose šiuolaikinės visuomenės veiklos srityse, tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus darbuotojų mokymas ir jų kvalifikacijos kėlimas tampa lemiamais institucijų veiklos kokybės ir pažangos veiksniais. Šiame skyriuje aptariami besimokančios organizacijos, darbuotojų bei valstybės tarnautojų mokymo ir kompetencijos gilinimo ypatumai, pagrindinės nuostatos.

R. Balvočiūtė (2007) besimokančią organizaciją apibūdina kaip gebančią nuolat adaptuotis, keistis ir prisitaikyti prie aplinkos. A. Pundzienė (2002) besimokančią organizaciją apibrėžia kaip organizaciją, sukaupusią kompetenciją kurti, įgyti ir perduoti žinias, taip pat keisti elgesį, prisitaikant prie naujų žinių ir suvokimo. R. Kreitner ir A. Kinicki (2002) apibrėždami besimokančią organizaciją akcentuoja žinių paiešką bei informacijos sklaidą vidiniais organizacijos kanalais. M. K. Smith (2001) teigia, kad besimokanti organizacija – tai organizacija, kurioje žmonės nepaliaujamai plečia savo gebėjimus, kad pasiektų trokštamo rezultato, kur skatinami nauji mąstymo būdai, atsiskleidžia kolektyvinis poreikis dalintis žiniomis ir stengtis mąstyti sistemiškai. J. Kvedaravičius ir I. Dagtė (2006) besimokančią organizaciją pristato kaip mokslo ir verslo partnerystės rezultatą. Autorių teigimu, tokia partnerystė vadyboje yra naujas, bet būtinas ir reikalingas dalykas. Apibendrinant autorių mintis, besimokanti organizacija nuolat apmąsto įgyta patirtį ir veiklos perspektyvas. Besimokančioje organizacijoje, mokymas yra suprantamas kaip nepertraukiama žinių paieška ir jų sklaida vidinėje organizacijos aplinkoje. Tai nuolatos besitęsiantis savo patirties tyrimas, turimos patirties transformavimas į žinias, kurios yra itin svarbios, siekiant esminių organizacijos tikslų. Besimokančioje organizacijoje darbuotojai įtraukiami į organizacijos veiklą ir aktyviai joje dalyvauja. Darbuotojų dalyvavimas organizacijos valdyme organizuojamas kaip mokymosi procesas. Besimokančioje organizacijoje mokymas yra neatsiejami žmonių gyvenimišką patirtį lemiantys edukacinės veiklos procesai. K. Trakšėlys (2011) apibendrinamas įvairių autorių mintis nustatė, kad besimokanti organizacija yra pranašesnė už tas organizacijas, kurios nėra besimokančios. Besimokančioje organizacijos – tai tokios organizacijos, kuriose:

- Vyrauja palankus mikroklimatas, kuris leidžia darbuotojams organizacijoje jaustis gerai, dalyvauti organizacijos valdyme.

- Darbuotojai tokioje organizacijoje gali savarankiškai priimti sprendimus, turi daugiau atsakomybės.
- Besimokančioje organizacijoje efektyvesnis komunikavimas tarp darbuotojų ir darbdavių, todėl sparčiau ir efektyviau priimami sprendimai.
- Mokymasis vyksta visuose organizacijos lygiuose, taip apjungdamas visą organizaciją siekti bendro tikslo ir kurdamas bei gerindamas organizacinę kultūrą.

1 lentelė

Besimokančios organizacijos apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
N. Longworth (2000)	Besimokanti organizacija yra žmonių bendruomenė, turinti bendrą tikslą, ateities viziją ir suvokimą, kad organizacijos narių mokymasis išplečia jų vaidmenį organizacijoje.
A. Garalis (2003)	Besimokanti organizacija – tai nauja organizacinė kultūra, už kurios sukūrimą, vystymąsi yra atsakingas vadovas. Besimokančioje organizacijoje kultūros identifikavimo ir formavimo vaidmuo labai svarbus, nes tai lemia aukštas adaptacines galimybes išorinei aplinkai, strateginę sėkmę ir integruotos veiklos efektyvumą.
B. Simonaitienė, R. Leonavičienė, D. Žvirdauskas (2004)	Besimokanti organizacija nuolat apmąsto įgytą patirtį (refleksija) ir veiklos perspektyvas (vizija, modeliavimas, projektavimas, strategijos kūrimas), gautus duomenis verčia į komunikuojamas žinias (prieinamas ir atkoduojamas visiems organizacijos nariams), reikšmingas esminiams tikslams pasiekti.
D. Bukantaitė (2006)	Besimokanti organizacija – tai eksperimentinė, lanksti, sugebanti greitai reaguoti į aplinkos pokyčius ir procesus bei daranti įtaką išorinei aplinkai, atvira komunikacijai organizacija (organizacijos tipas), kurioje mokymasis, vykstantis permanentiškai, yra esminė organizacijos kultūros dalis, individo-grupės-organizacijos lygmenyse orientuotas į jos tikslus, strategiją ir vizijos siekį. Visos veiklos tokioje organizacijoje traktuojamos kaip mokymosi procesas, bendradarbiavimo, darbo ir mokymosi galimybė.
K. Trakšėlys (2011)	Besimokančios organizacijos nariai dalyvauja įvairiose darbuotojų ir vadovų mokymuose ir tobulinimosi programose. Personalo ugdymas gali vykti per mokymąsi, t. y. pagal gamybos poreikius ir tobulinimąsi, kvalifikacijos kėlimą, valdymo gabumų ugdymą. Mokymas gali vykti darbo vietoje arba ne darbo vietoje.
V. Kanišauskaitė (2011)	Besimokančios organizacijos, būdamos atviros, formuoja ir palaiko informacijos tinklus ir mainus, reflektuoja savo patirtį ir kuria naujas žinias, o vystydamos savo kompetenciją, plėsdamos veiklos galimybes keičiasi pačios ir keičia aplinką, geba inicijuoti pokyčius.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius

1 lentelėje išskirti autoriai besimokančią organizaciją apibrėžia kaip nuolat siekiančią naujovių, gebančią mąstyti, plečiančią savo gebėjimus prisitaikant prie besikeičiančios aplinkos. Ši organizacija turi bendrus tikslus, ateities viziją. Besimokanti organizacija ne tik įgyja naujas žinias, bet ir vykdo jų sklaidą. Šiandieniniame pasaulyje, nuolat besikeičiant informacijai ir vertybėms, egzistuoja žinių ekonomika ir žinių visuomenė. Norint išlikti konkurencinga ir pirmaujančia rinkoje organizacija, būtina prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir būti nuolat besimokančia organizacija.

Mokslinėje literatūroje pripažįstama, kad tradicinė ir besimokanti organizacijos yra visiškai skirtingos ir priešingais metodais siekiančios aukščiausių veiklos rezultatų. S. Skunčikienė (2008) išskyrė tradicinės ir besimokančios organizacijos bruožus, remdamasi tam tikromis savybėmis.

2 lentelė

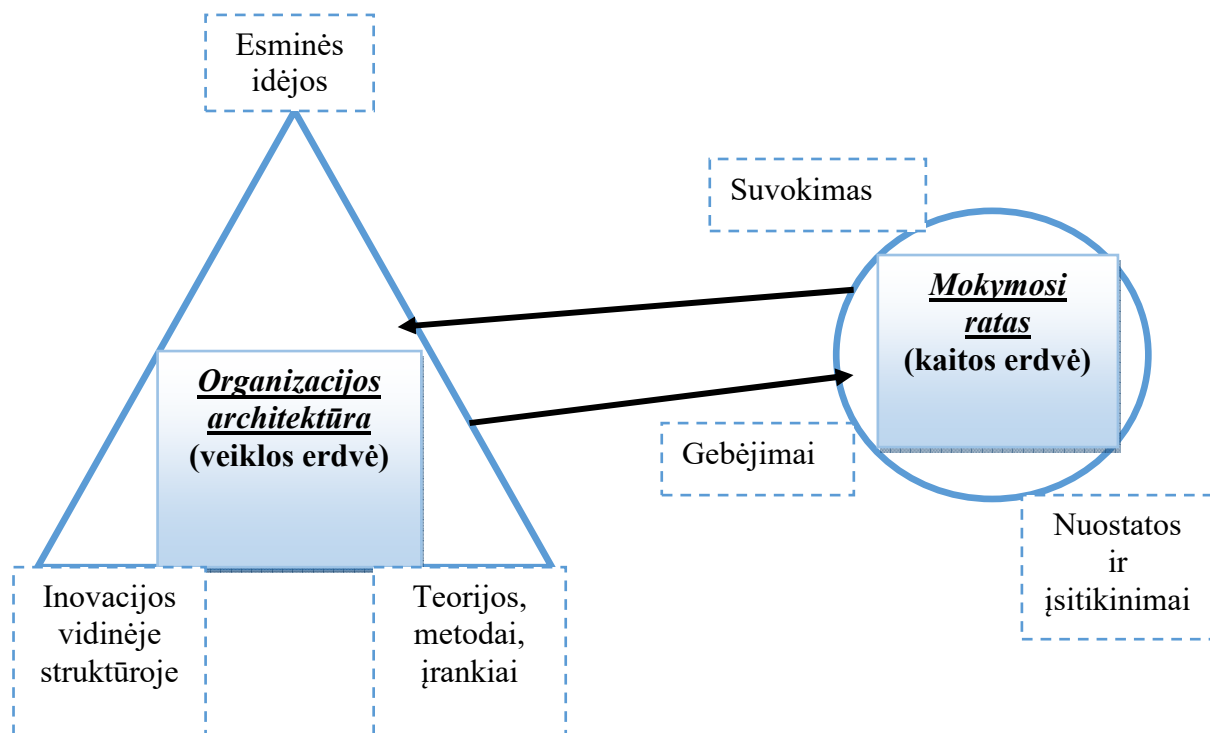
Tradicinės ir besimokančios organizacijos skirtumai

SAVYBĖS	TRADICINĖ ORGANIZACIJA	BESIMOKANTI ORGANIZACIJA
Valdymo stilius	Kontrolė	Pagalba, instruktavimas
Struktūra, pavaldumas	Hierarchija	Plokščia struktūra, dinamiški tinklai
Strategija	Požiūris „iš viršaus į apačią“	Kiekvienas darbuotojas konsultuojamas, sudaromi mokymo planai
Vertinimo sistema	Finansiniai matai	Tiek finansiniai, tiek nefinansiniai matai
Bendrosios vertybės	Naudingumas	Meistriškumas, organizacijos atnaujinimas
Personalas	Žmonės, kurie žino (ekspertai)	Žmonės, kurie mokosi
Išskirtiniai gebėjimai	Pritaikomasis mokymasis	Generuojantysis mokymasis
Komanda	Darbo grupės skyriuose	Tarpfunkcinės komandos

Šaltinis: S. Skunčikienė (2008). Imitacinių verslo žaidimų taikymo vertinimas besimokančioje organizacijoje.

2 lentelėje tradicinė ir besimokanti organizacijos yra lyginamos pagal tokias savybes kaip valdymo stilius, struktūra, strategija, vertinimo sistema, bendrosios vertybės, personalas, jų gebėjimai, komandiškumas. Galima daryti išvadą, kad pagrindiniai besimokančios organizacijos bruožai labiausiai siejami su tokiomis sąvokomis kaip darbuotojų tobulėjimas, prisitaikymas prie nuolat besikeičiančios aplinkos, lyderystė ir pokyčių valdymas. Besimokanti organizacija yra lanksti ir skatinanti darbuotojus mokytis, kelti savo kvalifikaciją ir nebijoti klysti, kadangi klaidos toleruojamos kaip mokymosi dalis. Tradicinėje organizacijoje vyrauja griežtesnis valdymo stilius. Valdžia priklauso vadovui, kuris viską žino geriau už savo darbuotojus. Besimokančioje organizacijoje hierarcija pakeičiama bendradarbiavimu ir tarpusavio tolerancija.

Nors literatūroje yra išskirti keli besimokančios organizacijos modeliai, tačiau geriausiai atspindintis procesų dinamiką bei iliustruojantis mokymosi, veiklos ir rezultatų priklausomybę, yra P. Senge (1990) besimokančios organizacijos modelis, kuris pavaizduotas 5 pav.



5 pav. Sisteminis besimokančios organizacijos modelis

Šaltinis: B. Simonaitienė (2003). Mokykla - besimokanti organizacija: monografija. Kaunas: Technologija, p. 35.

Ši, besimokančios sistemos modelį, sudaro dvi erdvės. Vieną erdvę sudaro mokymosi ir kaitos erdvė, o kitą – veiklos erdvė. Sujungus šias dvi erdves, susidaro vientisa besimokanti sistema. Mokymosi ir kaitos erdvė iliustruoja, kaip nauji gebėjimai keičia darbuotojo ir organizacijos suvokimą, nuostatas, įsitikinimus ir gebėjimus. Šis modelis pakankamai vaizdžiai iliustruoja pagrindinę koncepcijos idėją – mokymosi rezultatas yra ne tik gebėjimas atlikti tai, ko iki tol nebuvo galima atlikti, bet ir pakitę žmonių įsitikinimai bei nuostatos, t.y. besimokydama žmonių grupė pagerina savo gebėjimus. Besimokant keičiasi žmonių veiksmai, žinojimas, supratimas, nuostatos ir požiūris. Šis pokytis vėl skatina naują mokymosi ciklą ir naujų gebėjimų vystymąsi. Pasak B. Simonaitienės (2003) šis „mokymosi ratas“ ir yra besimokančios organizacijos esmė – svarbu ne tik įgūdžių lavinimas, bet ir mąstymo – tiek individualaus, tiek ir grupinio pokyčiai. Mokymosi proceso metu pasiekti rezultatai lemia reikšmingus ir ilgalaikius pokyčius organizacijoje. Veiklos erdvę išreiškiančio trikampio viršūnėje yra pagrindinės organizacijos idėjos. Kiekviena organizacija kuria savo viziją, misiją, tikslus, vertybes, taip įvardindama organizacijos

paskirtį ir jos narių siekius. Besimokanti organizacija šią funkciją paskiria kiekvienam organizacijos nariui, kad ne tik pati organizacija, bet ir kiekvienas darbuotojas prisidėtų prie bendrų organizacijos siekių. Besimokančioje organizacijoje yra lengviau priimamos inovacijos vidinėje aplinkoje.

Autorius M. Marquardt (1996) taip pat išskyrė sisteminį besimokančios organizacijos modelį, kuris susideda iš penkių dinaminių dalių:

1. Organizacijos, kuri yra apibrėžiama kaip mokymosi vieta ir kurią sudaro kultūra, tikslai, strategija, struktūra.
2. Žmonės organizacijoje, t.y. vadovai, darbuotojai, klientai, tiekėjai, partneriai, benrduomenė.
3. Technologijos – informacinės technologijos, mokymasis naudotis naujausiomis technologijomis, informacijos rinkimas, saugojimas ir platinimas.
4. Žinios. Jų rinkimas, kūrimas, saugojimas ir panaudojimas.
5. Mokymasis. Jis gali būti individualus, grupinis, organizacinis.

Nors ir skirtingų autorių išskirti, tačiau visi, sisteminiai besimokančios organizacijos modeliai yra glaudžiai susiję vienas su kitu. Sisteminiai organizacijos modeliai apima organizacijos vidinę ir išorinę aplinkas, žmones organizacijose ir jų gebėjimus. Kiekviena besimokančios organizacijos modelio sudedamoji yra glaudžiai susijusi su kita sudedamąja, kurias reikia stiprinti papildant mokymosi kokybę. Svarbu, kad visa organizacija, o ne kažkuri dalis, būtų aktyviai įsitraukusi į mokymosi procesą. Priimant naujas žinias, lavinant įgūdžius ir gebėjimus, keičiasi ne tik darbuotojų, tačiau ir visos organizacijos siekiai bei pagerėja veiklos kokybė.

Mokslinėje literatūroje yra išskiriama daug ir įvairių besimokančios organizacijos bruožų ir charakteristikų. K. Trakšėlys (2011) išskiria tokius besimokančios organizacijos bruožus:

- Nuolatinis žinių kūrimas ir sekimas, informacijos sklaida, pokyčių skatinimas, naujovių svarbos supratimas, atsinaujinimo siekis.
- Strategijos kūrimas, kaip mokymosi procesas. Darbuotojų įtraukimas į organizacijos politikos formavimą. Bendros vizijos ir misijos kūrimas ir įgyvendinimas.
- Mokymosi aplinkos kūrimas. Tobulinimosi galimybių sudarymas. Mokymosi užtikrinimas visose organizacijos grandyse.
- Investicijos į darbuotojų lavinimą ir ugdymą. Sisteminis mąstymas, asmeninis meistriškumas, komandų mokymas.

P. Senge (1999) yra vienas žymiausių besimokančios organizacijos tyrinėtojų, kuris išskyrė, kad besimokančioje organizacijoje žmonėms, siekiantiems išplėsti savo sugebėjimus ir norintiems pasiekti pageidaujamus rezultatus, yra vystomi nauji mąstymo būdai, suteikiama laisvė kolektyviniams siekiams. Žmonės nuolat mokosi kaip mokytis kartu, sukuriamos galimybės ir

prielaidos daryti įtaką aplinkos pokyčiams. Autorius išskyrė penkias besimokančios organizacijos charakteristikas:

- *Sisteminis mąstymas.* Organizacijos yra sudėtingos tarpusavio ryšių sistemos. Reikia mokytis išvelgti šių ryšių pobūdžius ir atskleisti jų savitas problemas. Toks mąstymas padeda išmokti geriau suvokti tarpusavio priklausomybę ir pokyčius.
- *Asmeninis gebėjimas.* Yra pabrėžiama individo svarba besimokančiai organizacijai. Tiek organizacija, tiek darbuotojas, siekdami bendrų tikslų, privalo troškinti tobulinti ne tik organizaciją ir jos sistemą, tačiau ir patys tobulėti, kaip asmenybės.
- *Protiniai modeliai.* Ši charakteristika yra iš esmės susijusi su organizacijos kultūra ir teorijomis bei skirtingomis mąstysenomis, kurios formuoja verslo funkcionavimo karkasą. Besimokanti organizacija supranta šiuos modelius ir domisi poveikiu, kurį jie daro organizacinei plėtrai. Tai dėmesio sutelkimas į požiūrių bei nuostatų atpažinimo lavinimą.
- *Bendra vizija.* Besimokanti organizacija turi bendrą viziją, kurią darbuotojai privalo būti įsisavinę. Yra svarbu apjungti į visumą asmeninius troškimus ir tikslus su organizacijos vizija. Svarbu, kad asmeniniai tikslai sutaptų su organizacijos tikslais. Visi organizacijos nariai turėtų būti įtraukti į organizacijos vizijos kūrimą.
- *Grupinis mokymasis.* Dialogo ir diskusijų grupėse svarba. Bendravimas ir mokymasis grupėse atneša didesnę naudą, kuri nėra pasiekama mokantis individualiai. Grupinio mokymosi metu tuo pačiu mokomasi bendrauti, girdėti ir suprasti vienas kitą, dalintis mintimis ir spręsti problemas. Taip pat pasidalinama skirtinga patirtimi, kurią galima palyginti ir išmokti dar kažko naujo.

3 lentelėje pateikiami besimokančios organizacijos bruožai, kuriuos išskyrė įvairūs autoriai ir besimokančios organizacijos tyrinėtojai. Besimokančios organizacijos bruožai sugrupuoti pagal bendrus požymius ir suskirstyti į kategorijas.

3 lentelė

Besimokančios organizacijos bruožai pagal atitinkamas kategorijas

Kategorija	Bruožas	Charakteristika	Autorius
Organizacinė kultūra	Strategijos kūrimas kaip mokymosi procesas	Tai organizacijos politikos ir strategijos formavimas įgyvendinimas, įvertinimas ir gerinimas.	B. Simonaitienė, R. Leonavičienė, D. Žvirdauskas (2004)
	Sisteminis mąstymas	Sudėtingus reiškinius arba sudėtingas sistemas reikia nagrinėti ne įprastu analizės būdu, o apjungus holistinį ir analitinį mąstymo būdus. Tokį sisteminių mąstymą galima pritaikyti besimokančios organizacijos sistemoje.	P. Senge, R. Ross, Smith, Roberts, Kleiner (1994)

	Narių dalyvavimas kuriant politiką	Besimokanti organizacija ne tik priima įvairius pasiūlymus, bet ir skatina jų atsiradimą. Tokioje organizacijoje kiekvienas narys prisideda formuojant politiką.	M. Pedler (1991)
Prisitaikymas prie pokyčių	Galimybės	Individai organizacijoje turėtų turėti galimybę veikti individualiai.	T. Boydel (1991)
Vidinė ir išorinė aplinka	Mokslo ir verslo partnerystė	Besimokančioje organizacijoje labai svarbu, kad organizacijos nariai nuolat mokytųsi ir tai pritaikytų savo organizacijoje.	J. Kvedaravičius, I. Dagtė (2006)
	Išorės svarba	Darbuotojai, bendraujantys su klientais, tiria išorinės rinkos, kurioje savo veiklą vykdo organizacija, galimybes ir egzistuojančias kliūtis.	A. Vasiliauskas (2005)
	Atvirumas	Tai sąlygos dvikrypčiams mainams: kritikai, informacijai, grįžtamajam ryšiui.	P. Senge (1990)
	Tarporganizacinis mokymasis	Stebint išorinę aplinką, bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis galima mokytis kartu ir semtis patirties vienas iš kito.	B. Simonaitienė (2005)
Mokymasis	Mokymasis natūralia kasdienine veikla/mokymasis iš situacijų	Organizacijos problemos neturi būti eskaluojamos plačių mastu, tačiau ir neturi būti slepiamos organizacijos viduje. Būtina ieškoti tokių reiškinių priežasčių ir sprendimo būdų.	A. Sakalas (2012)
	Tobulinimasis	Visiems suteikiamos vienodos tobulinimosi galimybės.	V. Giedraitis, V. Simulik (2003)
	Profesinis tobulėjimas	Besimokanti organizacija turi skatinti visus darbuotojus tobulėti profesinėje srityje.	L. Stoll, D. Fink (1998)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius

Apibendrinant įvairių autorių mintis, besimokanti organizacija – tai tokia organizacija, kurios darbuotojai pastoviai plečia savo kompetenciją, kad būtų pasiekti trokštami rezultatai ir tikslai. Besimokančiose organizacijose plėtojami ne pasvieniai, o kolektyviniai siekiai. Už padarytas klaidas nėra baudžiama, kadangi jos parodo, jog besimokančios organizacijos nariams dar trūksta tam tikrų žinių ir sugebėjimų. Taip pat ugdomi nauji ir atviri mąstymo modeliai, laisvai plėtojami ne pavieniai, o kolektyviniai siekiai. Išskiriami pagrindiniai besimokančios organizacijos bruožai yra nuolatinis žinių kūrimas, organizacijos strategijos kūrimas, kaip mokymosi procesas, bendros vizijos, misijos kūrimas ir įgyvendinimas bei mokymosi aplinkos kūrimas. Besimokančios organizacijos darbuotojai turi bendradarbiauti vienas su kitu, bendrai spręsti problemas, dalyvauti diskusijose ir nebijoti išreikšti savo mintis. Tai užtikrina tokį organizacijos lankstumo ir efektyvumo laipsnį, kuris leidžia operatyviai ir adekvačiai reaguoti į greitai kintančios išorinės aplinkos pokyčius.

1. 4. Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos specifika besimokančioje viešojo sektoriaus organizacijoje

Įvairūs politiniai, ekonominiai ir socialiniai pokyčiai priverčia organizacijas ir jų darbuotojus keistis bei tobulėti. Privataus sektoriaus organizacijos siekia kuo didesnio pelno, o viešojo sektoriaus organizacijos yra suinteresuotos teikti kuo efektyvesnes ir kokybiškesnes viešąsias paslaugas kuo mažesnėmis sąnaudomis. Dauguma šių veiksnių priklauso būtent nuo organizacijos darbuotojų kompetencijos, jų noro tobulėti, mokytis ir jiems paskirtą darbą atlikti kuo geriau. Siekiant, kad viešojo sektoriaus organizacijose darbas vyktų sklandžiai, profesionaliai ir būtų teikiamos aukščiausios kokybės paslaugos, valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimas ir mokymas turėtų būti savaime suprantamas ir skatinamas.

Ch. Demmke (2005) išskiria tai, jog viešojo sektoriaus karjeros sistema yra dėkinga tuo, kad leidžia darbdaviams remtis visomis turimomis žiniomis apie pačią instituciją ir to pasekoje paskatinti darbuotojų veiklumą, užtikrinti užimamų darbo vietų apsaugą bei skaidrius konkursus į laisvas darbo vietas. Taip pat viešojo sektoriaus sistema leidžia atidžiai bei griežtai reguliuoti kas užima pareigas jų valdomoje institucijoje, vertina darbuotojų nuopelnus institucijai ir užtikrina darbuotojų apsaugą nuo individualaus ar politinio spaudimo.

Remiantis E. Gustu (2003), Lietuvoje valstybės tarnautojų mokymo sistema pradėta kurti 1995 metais, kai buvo priimtas valdininkų įstatymas. 1999 metais buvo priimtas LR valstybės tarnybos įstatymas ir tais pačiais metais įkurtas Lietuvos viešojo administravimo institutas. 2001 metais buvo parengtos pirmosios įvadinio mokymo, tęstinio kvalifikacijos tobulinimo ir

aukščiausios kategorijos valstybės tarnautojų programos. 2002 metais buvo parengta 2002-2006 metų valstybės tarnautojų mokymo strategija. 2011 metais parengta valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategija. 2014 metais parengta 2014-2017 metų valstybės tarnautojų mokymo strategija, kurios pagrindinis tikslas – didinti valstybės tarnautojų veiklos efektyvumą. Prioritetiniais valstybės mokymo tikslais išskiriami:

- Valstybės tarnautojų strateginių kompetencijų, tokių kaip: vadovavimo, lyderystės, pokyčių valdymo gebėjimų, komunikacinių įgūdžių, analitinių gebėjimų, orientavimosi į klientą gebėjimų ir įgūdžių, žinių profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje, stiprinimas.
- Valstybės tarnautojų mokymo efektyvumo didinimas.

E. Chlivickas, K. Marcelienė ir R. Vaitenkovaitė (2002) valstybės tarnautojų mokymą įvardina kaip vieną iš sąlygų, siekiant padidinti paslaugų efektyvumą. Šios sąlygos nustato ilgos trukmės valstybės tarnautojų mokymo politiką, kurios tikslas yra užtikrinti įstaigų ir institucijų tikslų įgyvendinimo efektyvumą. Anot B. Česnulevičienės, P. Azoulay ir kt. (2005) viešojo sektoriaus darbuotojai, dalyvaujantys valstybės valdyme, administravimo funkcijas turi atlikti funkcionaliai, naudingai ir veiksmingai. Tad nenuostabu, kad jiems reikalingos žinios, įgūdžiai, organizuotumas derinant veiklos metodus ir formas. Viešųjų įstaigų darbuotojai privalo sugebėti analizuoti viešųjų įstaigų vidinę ir išorinę aplinką, strategiškai mąstyti, veikti laikantis viešosios etikos normų ir standartų. Siekiant viešųjų įstaigų ir institucijų veiklos veiksmingumo, valstybės tarnautojų mokymas tampa vis aktualesnis dėl šių priežasčių:

- Organizacinės ir techninės pertvarkos vis stiprėja, tad valstybės tarnautojai turi nuolat įgyti naujų žinių ir susipažinti su naujomis institucijos nuostatomis.
- Mažinant darbuotojų skaičių, likę turi įgyti vis įvairesnių žinių.
- Valstybės tarnautojai privalo dirbti pagal Europos Sąjungos keliamus reikalavimus.
- Valstybė kelia vis didesnius reikalavimus valstybės tarnautojams, tad būtina tobulinti valstybės tarnautojų gebėjimus.

Europos Sąjungos šalyse yra išskiriami valstybės tarnautojų mokymo modeliai, kuriais siekiama didinti valstybės tarnautojų gebėjimus bei veiksmingą ir efektyvų jų darbo atlikimą. Valstybės tarnautojų mokymo sistemos valdymas priklauso nuo pasirinkto ir šalyje taikomo mokymo modelio. LR Valstybės kontrolės Valstybinio audito ataskaitoje (2009) išskiriami 3 valstybės tarnautojų mokymo modeliai:

1. Decentralizuotas – tai toks modelis, kai valstybės tarnautojų mokymas perduodama rinkai.
2. Centralizuotas – tai toks modelis, kai visas valstybės tarnautojų mokymas yra centralizuotas ir atliekamas specializuotose mokymo įstaigose.

3. Mišrus – tai toks modelis, kai tam tikrų nustatytų gebėjimų tobulinimas perduodamas rinkai, o kitų gebėjimų tobulinimas koncentruojamas pagrindinėse kvalifikacijos tobulinimo įstaigose.

Nors Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme yra nustatyta decentralizuota valstybės tarnautojų mokymo sistema, kuri nuolat tobulinama ir plėtojama, tačiau tiek centralizuotas, tiek decentralizuotas mokymo modeliai nelaikomi universaliais ir įvardijami kaip turintys nemažai trūkumų. Valstybės tarnautojų mokymo modelis priklauso nuo valstybės tarnybos modelio tam tikroje šalyje ir tos šalies teisinės sistemos. E. Gustas (2003) įvardija, diegiant valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą, viena iš pagrindinių išryškėjusių problemų, ribojančių mokymų kokybinę raidą – tai nepakankama personalo tarnybų kvalifikacija bei motyvacija.

Anot N. Thom ir A. Ritz (2004), personalo mokymas apima visas su išsilavinimu ir pareigybės raida susijusias priemones, skirtas visų lygių įstaigos darbuotojų kvalifikacijai tobulinti. Išskiriamos keturios valstybės tarnautojų mokymo priemonės: išsilavinimas, tobulinimas, persikvalifikavimas, karjeros planavimas, kurios pateiktos 4 lentelėje. Priemonės pasirenkamos individualiai tam, kad būtų įgyta tinkamų žinių, reikalingų profesinės veiklos keliamiems reikalavimams.

4 lentelė

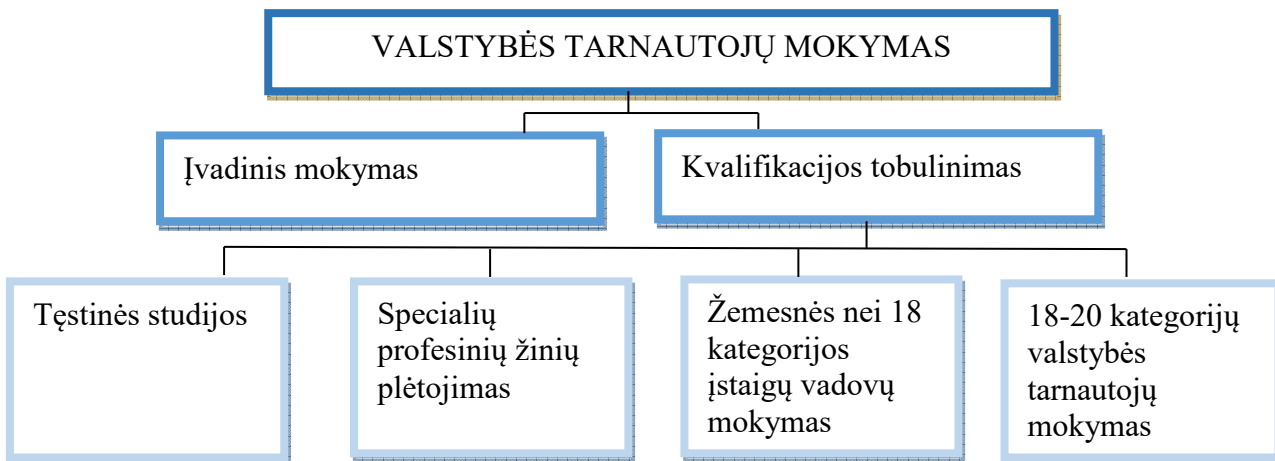
Mokymo priemonės ir jų apibūdinimas

PRIEMONĖ	APIBŪDINIMAS
<i>Išsilavinimas</i>	Mokymosi ir mokymo procese įgytas profesinis išsilavinimas įgalina darbuotojus atlikti specialios kvalifikacijos reikalaujančias užduotis
<i>Tobulinimasis</i>	Mokymosi priemonės pasirenkamos remiantis savo atsakomybe. Jomis yra įtvirtinamos, atnaujinamos, plečiamos ir gilinamos žinios, įgūdžiai, pažiūros ir elgsena
<i>Persikvalifikavimas</i>	Kvalifikacijos ir sugebėjimų, reikalingų kitai profesinei veiklai įgijimas. Persikvalifikavimo metu įgyti sugebėjimai yra platesni, nei įgyti tobulinimosi metu
<i>Karjeros planavimas</i>	Gerai savo darbą atliekančių valstybės tarnautojų ugdymas ir išlaikymas valstybės tarnyboje

Šaltinis: Thom N., Ritz A., (2004) *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.

Valstybės tarnautojų mokymas yra aktualus ir būtinas tam, kad asmenys, vykdantys jiems pavestą veiklą, žinotų kaip reikia veikti, priimti sprendimus, kaip vadovauti viešosioms programoms bei projektams, kaip veiksmingai ir kompetentingai administruoti visuomenės išteklius. Valstybės tarnautojų mokymas yra skirtstomas į įvadinį mokymą ir kvalifikacijos

tobulinimą, kuris apima tęstinės studijas, specialių profesinių žinių plėtojimą, žemesnės, nei 18 kategorijos įstaigų vadovų mokymą ir 18-20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymą. 6 paveiksle pateiktos iliustruotos valstybės tarnautojų mokymo rūšys.



6 pav. Valstybės tarnautojų mokymo rūšys

Šaltinis: Valstybinio audito ataskaita valstybės tarnautojų mokymas (2009)

Valstybės tarnybos įstatyme (Žin. 1999-07-30, Nr. 66-2130) įvadinis mokymas apibūdinamas kaip priimtų į karjeros valstybės tarnautojo pareigas valstybės tarnautojų profesinių žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas. Pradėję eiti pareigas karjeros valstybės tarnautojai, kurie prieš tai nėra išklause įvadinio mokymo programų, per metus nuo priėmimo į pareigas dienos privalo jas išklausti. Įvadinio mokymo metu siekiama, kad valstybės tarnautojai susipažintų su viešojo administravimo subjektų sistema, viešosios politikos sprendimų priėmimo procesu, įstatymų ir teisės aktų rengimo taisyklėmis, valstybės tarnyba ir jos reformos aktualijomis, veikos etikos principais. Kvalifikacijos tobulinimas apibrėžiamas kaip 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. Valstybės tarnautojai, pradėję eiti 18–20 kategorijų pareigas bei žemesnės kategorijos įstaigų vadovų pareigas, per dvejus metus nuo priėmimo į šias pareigas dienos privalo išklausti patvirtintas 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų ar žemesnės kategorijos įstaigų vadovų mokymo programas. Mokymų metu taikomos lyderiavimo, vadybos ir viešųjų organizacijų teorijos, tobulinamas sprendimų priėmimas, komunikavimas ir bendradarbiavimas, užtikrinamos lygios galimybės ir ugdomi valstybės tarnautojų gebėjimai.

Apibendrinant valstybės tarnautojų mokymo rūšis, asmeniui, pradedančiam vykdyti valstybės tarnautojo pareigas, privalo išklausti įvadinį mokymą, kuris suteikia ne specialias ir ne būtinas, o

tik bendras žinias, susijusias su darbu. Valstybės tarnautojo kvalifikacijos tobulinimas yra gilesnių žinių ir įgūdžių tobulinimas, kurių dėka darbas tampa kokybiškesnis ir efektyvesnis.

B. Martinkus, A. Sakalas, A. Savanevičienė (2003) pažymi, kad darbuotojų mokymas, kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas yra viena iš svarbiausių visuomenės vystymosi sąlygų. Ilgainiui, sparčiai keičiantis aplinkai, darbuotojai yra priversti mokytis, nes mokymasis padeda tobulinti įprastą veiklą, leidžia atnaujinti jo sampratą ir padeda lengviau prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Net vertingiausios žinios ilgainiui tampa nebeaktualios, nesuteikia didesnės naudos, todėl nuolatinis mokymas yra būtinas ir tai yra vertinga investicija, norint pagerinti organizacijos veiklą. Valstybės tarnautojų mokymo svarba yra įvardijama kaip būtinybė nuolat didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus ir įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą principą bei taip sudaryti sąlygas plėtoti dinamišką žinių visuomenę. Būtina dar labiau tobulinti valstybės tarnautojų gebėjimus veiksmingai taikyti žinias nuolat kintančioje aplinkoje ir priimti vis naujus valstybės tarnybai keliamus permainų iššūkius.

Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijoje (Žin., 2010, Nr. 69-3440) yra numatytos tobulinimo gairės valstybės tarnautojų mokymo kontekste:

- Tobulinamas naujai priimamų valstybės tarnautojų įvadinis mokymas ir suteikiama galimybė valstybės tarnautoją priėmusiai įstaigai apsispręsti dėl mokymų formos ir turinio.
- Nustatomos valstybės tarnautojų prioritetinės mokymo programos, ypatingas dėmesys skiriamas jų kokybės ir veiksmingumo priežiūrai.
- Diegiamas geresnis koordinavimas valstybės politikos formavimo ir įgyvendinimo (įskaitant stebėseną ir vertinimą) valstybės tarnautojų mokymo srityje.

Remiantis Valstybės tarnybos departamento duomenimis, 5 lentelėje pateikiamos valstybės tarnautojams suorganizuotos ir Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos patvirtintos mokymo programos.

5 lentelė

Valstybės tarnautojams skirti ir suorganizuoti mokymai

METAI	PATVIRTINTAS MOKYMŲ PROGRAMŲ SKAIČIUS
2006	38
2007	85
2008	120

2009	157
2010	166
2011	235
2012	311
2013	282
2014	273
2015	175
Iki 2016-03-22	33

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Valstybės tarnybos departamento pateiktais statistiniais duomenimis

5 lentelėje pateikti duomenys atskleidžia, jog valstybės tarnautojų mokymų programų skaičius nuo 2006 metų kasmet proporcingai augo. Nors 2008 metai įvardijami kaip ekonominės krizės pradžios metai, tačiau net ir nuo 2008 metų mokymų programų skaičius, skirtas valstybės tarnautojams, vis augo. Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijoje yra užfiksuota, kad 2008 metais prasidėjęs ekonomikos sunkmetis lėmė valstybės tarnautojų mokymo sumažėjimą: 2009 metais kvalifikaciją tobulino 35,9 procento visų valstybės tarnautojų, t. y. 13,6 procento mažiau nei 2008 metais, kai kvalifikaciją tobulino 49,5 procento visų valstybės tarnautojų. Pastebėtina, jog mokymų programų skaičius dideliais tempais didėjo iki 2012 metų. Nuo 2013 metų mokymų programos, skirtos tobulinti valstybės tarnautojų kompiuterinį raštingumą, užsienio kalbų žinias pradėjo mažėti. Taip pat sumažėjo mokymų programos, susijusios su korupcijos, lyderystės, darbo organizavimo, darbo laiko valdymo temomis. Vietoje to, nuo 2014 metų buvo pradėtos siūlyti mokymo programos, skirtos gilinti ne bendras, o tam tikras, vienos srities žinias (verslo anglų kalba, teisės anglų kalba).

B. Česnulevičienė ir J. Lakis (2002) pažymi tai, jog valstybės tarnautojo mokymas Lietuvoje įgauna sistemiską ir nuoseklų pobūdį. Mokymas tampa kiekvienos valstybės institucijos kultūros dalimi, nes padeda jai aktyviai prisitaikyti prie vykstančių ir vykiančių pokyčių. Kita vertus, tenka susidurti su nuomonėmis, kad yra ekonomiškai neracionalu investuoti į valstybės tarnautojo kvalifikacijos tobulinimą, nes efektyviau būtų investuoti į jaunus darbuotojus, katik baigusius studijas bei suteikti jiems būtinų žinių, reikalingų dirbant valstybės tarnyboje. Tačiau, remiantis 5 lentelės duomenimis, mokymų programų skaičius proporcingai augo iki 2013 metų. Tai rodo, jog viešojo sektoriaus organizacijos stengėsi investuoti į turimus ir patyrusius specialistus, valstybės tarnautojus bei leido juos į mokymus, kuriuose valstybės tarnautojai įgijo naujų žinių, kėlė savo kvalifikaciją, o neinvestavo į jaunus, katik mokslus pabaigusius ir naujai priimtus darbuotojus.

Valstybės tarnybos departamentas nurodo, kad viena iš institucijų, dalyvaujančių mokant valstybės tarnautojus, yra valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, kurios pagal Valstybės tarnybos įstatymo nuostatas skiria savo įstaigos valstybės tarnautojų mokymo finansavimą iš valstybės biudžeto. Valstybės tarnautojų mokymo poreikį taip pat kasmet nustato pačios įstaigos, o šis mokymo poreikis apibendrinamas kasmet sudaromame kiekvienos įstaigos valstybės tarnautojų mokymo metiniame plane. Pats valstybės tarnautojų mokymo organizavimo ir mokymo procesas yra neatsiejamas nuo kasmetinio valstybės tarnautojų darbo veiklos vertinimo proceso, o pastarasis daro tiesioginį poveikį valstybės tarnautojų mokymo planuose pateikiamas mokymo apimtims. Kita iš institucijų, dalyvaujančių mokant valstybės tarnautojus, yra valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos, kurioms suteikta teisė teikti mokymo paslaugas valstybės tarnautojams už jų įstaigų biudžeto lėšas. Kaip nustatyta Valstybės tarnybos departamente, yra skirtos funkcijos tvirtinti valstybės tarnautojų mokymo programas, pagal kurias valstybės tarnautojai mokomi iš biudžeto lėšų valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigose, ir kontroliuoti atskirų mokymo programų įgyvendinimą. Valstybės tarnybos departamentas taip pat įvertina, ar įstaiga, siekianti mokyti valstybės tarnautojus, atitinka reikalavimus, kurie keliami valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigai.

Lietuvos viešojo administravimo institutas – tai mokymo įstaiga, kuri rengia ir atnauja valstybės tarnautojų mokymo programas, moko valstybės tarnautojus, rengia dėstytojus ir tobulina jų kvalifikaciją, dalyvauja tarptautinėse bendradarbiavimo programose ir projektuose, susijusiuose su viešojo administravimo gebėjimų tobulinimu, teikia metodinę, konsultacinę, organizacinę pagalbą valstybės ir savivaldybių institucijoms, atlieka tyrimus valstybės tarnautojų mokymo klausimais, kuria informacinę bazę, rengia ir leidžia metodinę literatūrą. 6 lentelėje pateikiami duomenys iš Lietuvos viešojo administravimo instituto 2011-2015 veiklos ataskaitų apie valstybės tarnautojų mokymų programų skaičių ir valstybės tarnautojų skaičių.

6 lentelė

Valstybės tarnautojų mokymai Viešojo administravimo institute

METAI	MOKYMŲ PROGRAMŲ SKAIČIUS	MOKYMUOSE DALYVAVUSIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ SKAIČIUS
2010	104	1369
2011	100	1488
2012	81	1717

2013	-	1613
2014	-	1581

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos viešojo administravimo instituto 2011-2015 metų veiklos ataskaitomis

Daugumai valstybės ir savivaldybės įstaigų sustabdžius tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo procesą ekonominės krizės laikotarpiu, atitinkamai kasmet mažėjo ir mokymų programų skaičius Viešojo administravimo institute. Lyginant 2010 metus su 2011 metais, mokymų programų skaičiaus sumažėjimas nėra toks didelis, kaip palyginus su 2011 metus su 2012 metais. Nors Lietuvos viešasis administravimo institutas pabrėžia, kad jų tikslas nėra beatodairiškas mokymuose dalyvaujančių skaičiaus augimas, nes jiems daug svarbesnis rodiklis yra organizuojamų mokymų kokybė, tačiau 6 lentelėje pateikti rodikliai rodo, kad nuo 2010 metų mokymų programų skaičius kasmet vis mažėjo, tačiau juose dalyvaujančių valstybės tarnautojų skaičius vis augo ir net didėjančiomis proporcijomis. Mažėjantis mokymų programų skaičius ir didėjantis dalyvaujančių mokymų programose valstybės tarnautojų skaičius leidžia daryti išvadą, kad mokymai Viešojo administravimo institute būtų vykdomi masinio pobūdžio ir nebūtų orientuojamasi į darbą su kiekvienu klausytoju. Nuo 2013 metų mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius pradėjo mažėti.

Anot A. Patapo, R. Kasperavičiūtės (2009), mokymasis ir kvalifikacijos tobulinimas neturėtų būti suvokiami kaip atrakcija ar laisvalaikio praleidimo forma. Siekiant užtikrinti sėkmingą ir efektyvų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą institucijoje, turėtų būti sistemiškai nustatomi mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai bei tikslai, tinkamai įgyvendinamos bei nuolat vertinamos mokomosios programos. Lietuvos viešojo administravimo institute dažniausiai organizuojami mokymai:

- Apie Europos Sąjungą.
- Apie Europos Sąjungos struktūrinių paramų valdymą.
- Apie administracinių gebėjimų tobulinimus.
- Apie organizacijų lyderių mokymą.

Taip pat rengiami mokymai efektyvaus vadovavimo, komandinio darbo organizavimo, lyderiavimo ir valdymo, žmogiškųjų išteklių valdymo, ryšių su visuomene ir savivaldybės įvaizdžio formavimo, veiklos efektyvumo, planavimo ir tikslų įgyvendinimo, kokybės vadybos sistemos diegimo viešajame sektoriuje, projektų valdymo, ES teisinės informacijos paieškos ir valdymo, viešosios politikos ir interesų vadybos, valstybės tarnybos ir viešojo sektoriaus modernizavimo ir

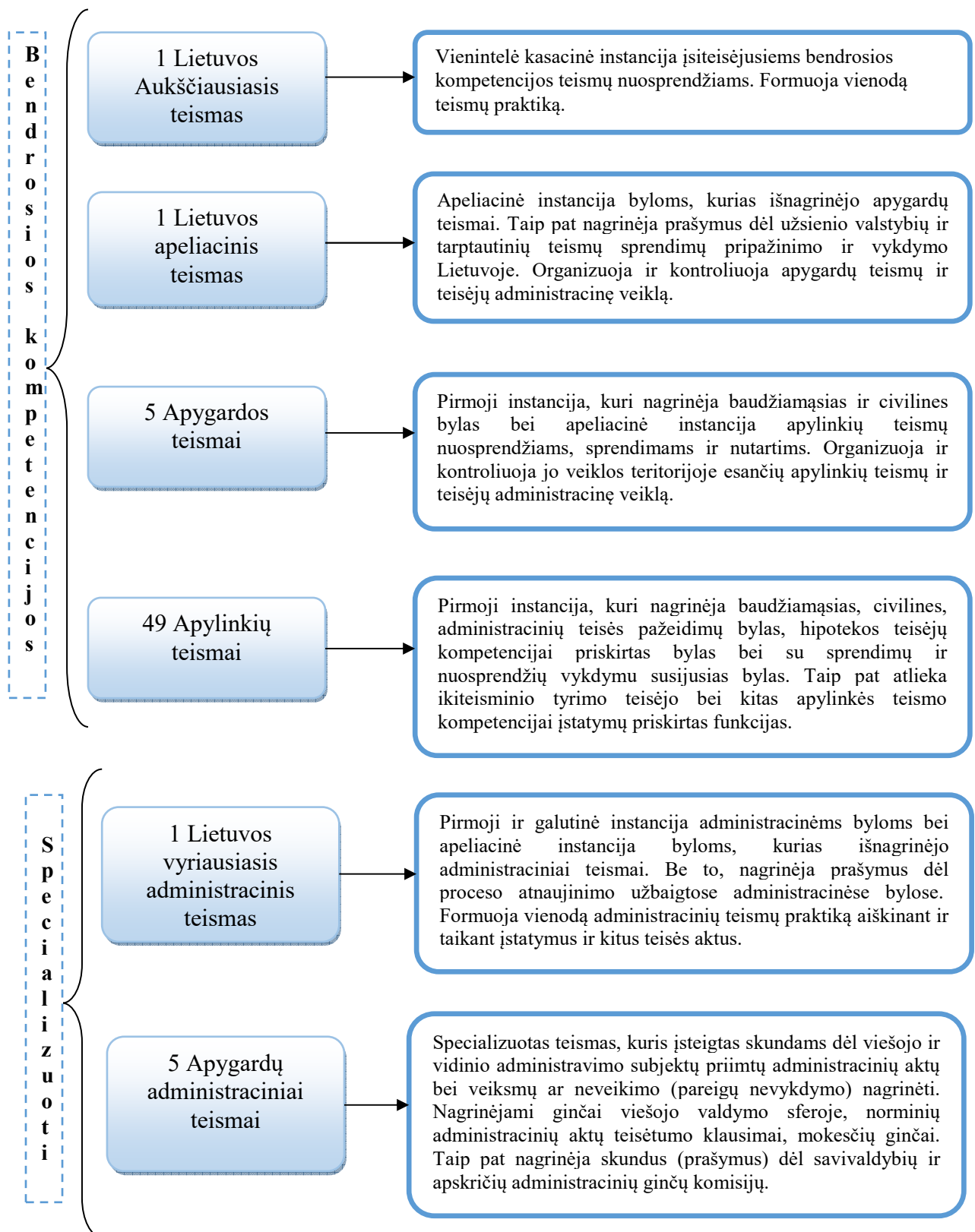
reformų aspektu, Lietuvos valstybės tarnautojų, atstovaujančių Lietuvos interesams Europos Sąjungoje, kvalifikacijos tobulinimo temomis.

Apibendrinant valstybės tarnautojų mokymo sistemą, būtina pažymėti, kad valstybės tarnautojų mokymas yra reglamentuojamas įvairiais teisės aktais. Didėjantys visuomenės lūkesčiai kelia vis didesnius reikalavimus valstybės tarnautojams, tad siekiant gerinti valstybės valdymo efektyvumą, siekiant gauti aukštą ir profesionalią teikiamų paslaugų kokybę viešojo sektoriaus organizacijose, valstybės tarnautojų mokymas privalo būti kiekvienam piliečiui suprantamas ir skatinamas procesas. Siekiant, kad viešojo sektoriaus organizacijų veikla būtų lanksti ir efektyvi, o teikiamos paslaugos kokybiškos ir orientuotos į klientus, valstybės tarnautojams teikiamų mokymų programų temos turi būti tikslingos, nenutrūkstančios bei prisitaikančios prie modernėjančios visuomenės.

1. 5. Personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas teismų sistemos organizacijose

Pagal tradicinę valdžių padalijimo sampratą, valstybės valdžia yra skirstoma į įstatymų leidžiamąją, vykdomąją ir teisminę. Pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją (Žin., 1992, Nr. 33-1014), teisminę valdžią įgyvendina ir teisingumą vykdo tik teismai. Taip pat ir J. Juralevičienė (2010) apibendrinama kitų autorių mintis, teisminę valdžią apibūdina kaip valstybės valdžios šaką, kuriai vienintelei patikėta vykdyti teisingumą. Tad teisminei valdžiai tenka ypatingas vaidmuo valdžios mechanizme.

Anot A. Bakavecko (2007), teismai įgyvendina vidinį valdymą, kuris pasireiškia darbuotojų kvalifikacijos kėlimo organizavimu, prašymų bei pareiškimų priėmimu ir vadovavimu teismų administracijoms. Lietuvos Respublikos Konstitucijoje (Žin., 1992, Nr. 33-1014) ir Teismų įstatyme (Žin., 2002, Nr. 17-649) yra numatyta, jog teismai, vykdydami teisingumą, priimdami teisingus ir nešališkus sprendimus yra nepriklausomi nuo jokių kitų valstybės valdžios ir valdymo institucijų, pareigūnų, politinių partijų, organizacijų ir kitų asmenų. Teismų priimtus sprendimus gali peržiūrėti tik aukštesnės instancijos teismas ir tik įstatymų nustatyta tvarka. Lietuvos Respublikos Konstitucijos 111 str. reglamentuoja, jog Lietuvoje yra Lietuvos Aukščiausiasis Teismas, Lietuvos apeliacinis teismas, apygardų ir apylinkių teismai bei pagal įstatymą gali būti įsteigti specializuoti teismai administracinių, darbo, šeimos ir kitų kategorijų byloms nagrinėti. 7 paveiksle pateikiami Lietuvoje veikiančios 62 bendrosios kompetencijos ir specializuoti teismai bei paaiškinamos pagrindinės jų atliekamos funkcijos.



7 pav. Lietuvos teismų sistema

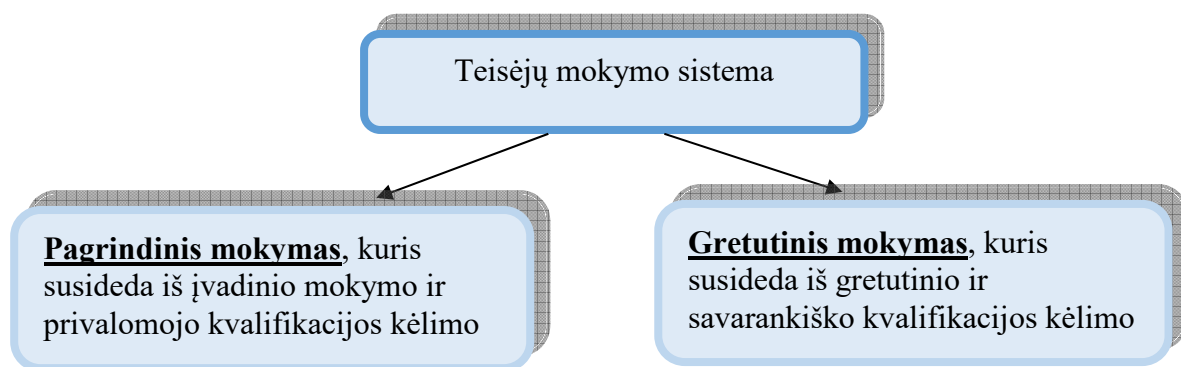
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos teismų tinklalapiu¹

¹ Lietuvos teismų sistema (2016). [Internetė]. [Žiūrėta 2016-04-01]. Prieiga per internetą: <http://www.teismai.lt/lt/visuomenei-ir-ziniasklaidai/teismai-ir-teisejai/teismu-sistema/153>

Siekiant, kad darbas teismų sistemoje vyktų sklandžiai ir efektyviai, būtų užtikrinta tinkama darbo aplinka, padedanti priimti teisėtus ir pagrįstus sprendimus, teisėjams jų funkcijas atlikti padeda teismo personalas. Remiantis Lietuvos teismų nuostatais ir teismų organizacinėmis sistemomis, Lietuvos teismų sistemoje dirba:

- Teisėjai (Lietuvos Respublikos Teismų įstatymo 41 str. (Žin., 2002, Nr. 17-649) nurodo, jog teisėjas yra valstybės pareigūnas ir turi valstybės valdžios įgaliojimus. Teisėjo reikalavimai, susiję su teisingumo vykdymu, yra privalomi visoms valstybės valdžios institucijoms, pareigūnams ir tarnautojams, įmonėms, įstaigoms, organizacijoms, kitiems juridiniams bei fiziniams asmenims).
- Valstybės tarnautojai (teismo posėdžių sekretorės, teisėjų padėjėjai, teismo pirmininko patarėjai).
- Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis (teismo raštinėje dirbantys asmenys, informatikai, ūkio skyriaus darbuotojai).

Teismų savivaldos principingas ir itin griežtas požiūris į teisėjų ir teismo darbuotojų darbo kokybę bei etikos reikalavimų laikymąsi reikalauja nuolat plėsti ir gilinti savo žinias. Mokymai ir kvalifikacijos kėlimas turėtų būti neatsiejamas ir nuolat lydintis veiksnys teismų darbuotojus ir teisėjus. Leidinyje „Teismų veiklos apžvalga“ (2016) teisėjas D. Pranka įvardija, jog būti teisėju – tai pareiga, reikalaujanti didelės atsakomybės, profesionalumo ir kvalifikacijos. Svarbu investuoti į teisėjų kvalifikaciją ir įvairių kompetencijų stiprinimą. Siekdami užtikrinti tinkamą teismo veiklą bei vykdydami mokymo politikos įgyvendinimą, teismai organizuoja teismo darbuotojų mokymus, vadovaudamasis Teismų įstatymu (Žin., 2002, Nr. 17-649), Valstybės tarnybos įstatymu (Žin., 1999-07-30, Nr. 66-2130), Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklėmis (Žin., 2010-07-10, Nr. 81-4255), analizuodami teisėjų padėjėjų, kitų valstybės tarnautojų bei darbuotojų, dirbančių pagal sutartis, mokymo poreikius. Teismuose yra vykdomas teismo valstybės tarnautojų bei darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymų poreikio planavimas. Teisėjų padėjėjai dalyvauja Teisėjų padėjėjų asociacijos organizuojamosiose seminaruose. Teisėjų tarybos nutarimas „Dėl teisėjų mokymo organizavimo taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2015-09-28, Nr. 14336) numato, jog teisėjams yra privalomasis kvalifikacijos kėlimas – specialių profesinių žinių plėtimas ir įgūdžių formavimas, kuris yra neatsiejamas nuo jų tiesioginių pareigų vykdymo. Kiekvienais metais teisėjų mokymo programos, aprobuotos Teisėjų tarybos, pateikiamos teismams. Teisėjų mokymo sistema apima pagrindinį ir gretutinį teisėjų mokymą, kuris pateiktas 8 paveiksle.



8 pav. Teisėjų mokymo sistema Lietuvoje

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis teisėjų tarybos nutarimu dėl teisėjų mokymo organizavimo taisyklių patvirtinimo 2015-09-29 Nr. 13P-105-(7.1.2)

Įvadiniai mokymai organizuojami pirmą kartą teisėjais paskirtų asmenų žinioms plėsti ir profesiniams įgūdžiams formuoti. Privalomasis kvalifikacijos kėlimas skirtas teisėjams, kurie būna perkelti į aukštesnės pakopos teismą ar nuo paskutiniojo privalomojo kvalifikacijos kėlimo praėjo 5 metai ir jiems reikalingos specialios profesinės žinios bei įgūdžių formavimas. Gretutinis kvalifikacijos kėlimas – tai specialių profesinių žinių gilinimas ir naujų įgūdžių formavimas dalyvaujant seminaruose, konferencijose Lietuvoje ar užsienyje. Teisėjai gali ir savarankiškai gilinti savo turimas žinias, analizuodami teismų praktiką, teisinę literatūrą, ar už savo lėšas dalyvaudami įvairiuose mokymuose.

2013 metais Nacionalinėje teismų administracijoje buvo įsteigtas mokymų centras, kuris atsakingas už teisėjų, teismų pirmininkų, teisėjų padėjėjų ir kitų teismų darbuotojų kokybišką bei kryptingą mokymą ir kvalifikacijos kėlimą. Pagrindinė Nacionalinės teismų administracijos mokymo centro funkcija yra pagal nustatytas programas, mokymo planus ir grafikus sudaryti sąlygas vykdyti mokymus ir kvalifikacijos kėlimo renginius teisėjams ir teismų sistemos darbuotojams. Teisėjų tarybos nutarime „Dėl 2016 m. teisėjų mokymo programų patvirtinimo“ (2015-11-13 Nr. 13P-143-(7.1.2)) numatytos mokymų temos, susijusias su teisėjų etika, nuosprendžių surašymu, streso valdymu, apsaugos nuo smurto artimoje aplinkoje įstatymo taikymu, nepilnamečio nuomonės išklausymu, bylų dėl viešųjų pirkimų ypatumais, teismų įvaizdžiu šiuolaikinėje visuomenėje, darbo teisės normų taikymu, atliekų tvarkymu, verslo ir finansinių ataskaitų vertinimu, teisėjo asmeninio efektyvumo veiksniais, tiek teisėjo, tiek kitų asmenų emocijų pažinimu ir reguliavimu, kritinių situacijų valdymu ir bendravimu su proceso dalyviais. Taip pat, Teisėjų taryba patvirtino teisėjams skirtas tarptautines mokymo programas, kurios vyksta užsienio šalyse. Europos teisės akademija, įsikūrusi Vokietijoje, teisėjams siūlo mokymus, konferencijas bei projektus specializuotomis Europos Sąjungos teisės temomis. Apibendrinant siūlomas mokymų

temas, galima daryti išvadą, jog teisėjams skirti mokymai yra plataus spektro ir leidžia pasirinkti temas, kurių dėka ne tik pagilinamos jau turimos žinios bei plečiami profesiniai įgūdžiai, tačiau teisėjams suteikiama galimybė dalyvauti tokiuose mokymuose, kurių metu išmokstama suvaldyti stresą ir psichologiškai pasiruošti kritinėms situacijoms teismo posėdžių metu. Valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, siūlomi mokymai, kurie susiję su jų tiesioginių pareigų organizavimu ir atlikimu, klientų aptarnavimo kokybės gerinimu.

2015 metų teismų veiklos apžvalgoje pagrindinėmis teisėjų mokymo naujovėmis išskiriama tai, kad buvo pakeista mokymo programų struktūra (2015 metais mokymo programų vidutinė trukmė buvo 20 akademinė valandų, o 2014 metais mokymo programų vidutinė trukmė – 8 akademinės valandos). Mokymai teisėjams buvo organizuojami regioniniu principu. Taip pat mokymo programos pritaikytos pagal kiekvieno regiono teismų teisėjų poreikius individualiai, o nesiūlomos standartinės mokymo programos.

Teisėjų, valstybės tarnautojų ir teismų darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas nesibaigia ties mokymų pabaiga. Darbuotojai, pasibaigus mokymams, privalo užpildyti tam tikras ataskaitas, lenteles ir pateikti atsiliepimus apie įvykusių mokymų kokybę bei tobulinimo kryptis. Nacionalinė teismų administracija atkreipia dėmesį į išsakytas pastabas, rekomendacijas ir organizuoja kokybiškesnius bei efektyvesnius mokymus, atsižvelgdami į besimokančiųjų pageidavimus ir atsiliepimus. Siekiant, kad visuomenė pasitikėtų įstatymais, demokratinėmis vertybėmis, teismų darbu, svarbu, jog būtų užtikrintas aukštas teismų darbuotojų ir teisėjų kompetencijos lygis, nuolatinis žinių atnaujinimas bei prisitaikymas prie nuolatinių pokyčių.

2. PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SISTEMOS ŠIAULIŲ APYLINKĖS TEISME TYRIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS

Siekiant ištirti darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, valstybės tarnautojų ir teisėjų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos ypatumus, šiame etape buvo išnagrinėta mokslinė literatūra, susijusi su mokymo bei kvalifikacijos kėlimo sistema organizacijų valdymo kontekste. Atlikus teorinę analizę buvo pasirengta tyrimui. Numatyti pagrindiniai kriterijai, kuriais remiantis suformuotas tikslinės (fokus) grupės diskusijos pusiau struktūruotas interviu klausimynas. Tikslinės (fokus) grupės diskusijos metu išaiškėjo pagrindinės mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos problemos. Tuomet buvo suformuotas interviu klausimynas, skirtas ekspertams. Tyrimo pabaigoje buvo atlikta gautų duomenų analizė bei jų interpretavimas, pateiktos apibendrinančios išvados ir rekomendacijos.

2. 1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimo metodologijos pagrindimas. Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos Šiaulių apylinkės teisme tyrimo metodologija grindžiama Lietuvos bei užsienio mokslinių publikacijų, įžvalgų ir dokumentų pagrindu. Dauguma žymių autorių nagrinėjo atskiras tendencijas apie darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimo svarbą, efektyvumą bei teikiamą naudą – B. Martinkus, A. Sakalas ir A. Savanevičienės (2003), A. Stankevičienė, L. Lobanova (2011), L. Rupeikienė, D. Viningienė, L. Šaltytė, J. Martinkienė (2010), V. Kumpikaitė (2007), Thomson ir kt. (2001), A. Patapas, R. Kasperavičiūtė (2009), V. Smalskys, E. Skietris (2008), J. Juralevičienė (2003), A. Raipa (2002). Darbe taip pat remtasi A. Stankevičienės, L. Lobanovos (2006) išskirtais pagrindiniais mokymo tobulinimo principais, A. Sakalo (2003) nurodytais mokymo organizavimo principais. Autorių M. Teresevičienės (2004), R. Laužacko (2008), G. Foley (2007) suformuotais mokymo proceso etapais, kurie prasideda nuo mokymo reikalingumo nustatymo ir baigiasi mokymų rezultatų įvertinimu. Aptariant pagrindinius ir didžiausią rezultatą teikiančius mokymo metodus, remtasi A. Sakalo (2003), D. Albrecht, T. Koshinen (2010), I. Bakanauskienės (2008), R. Balvočiūtės ir S. Skunčikienės (2007) įžvalgomis. Nagrinėjant sampratas apie besimokančią organizaciją ir jos bruožų ypatumus remtasi R. Balvočiūtės (2007), A. Pundzienės (2002), J. Kvedaravičiaus ir I. Dagtės (2006), K. Trakšelio (2011), P. Senge (1999) įžvalgomis. Apžvelgiant valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą remtasi E. Gusto (2003) straipsniu

„Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas“. Taip pat autorių Ch. Demmke (2005), E. Chlivicko, K. Marcelienės ir R. Vaitenkovaitės (2002), N. Thom ir A. Ritz (2004), B. Česnulevičienės, J. Lakio (2002), P. Azoulay (2005) išvalgomis. Taip pat buvo remtasi Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu (Žin. 1999, Nr. 66-2130), Valstybės tarnautojų mokymo 2014-2017 metų strategija (Žin. 2014, Nr. 5848), Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės Valstybinio audito atsakaita (2009, Nr. VA-P2-20-13-24), Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijomis (Žin. 2010, Nr. 69-3440), Valstybės tarnybos departamento ir Nacionalinės teismų administracijos duomenimis, Teisėjų tarybos nutarimu dėl 2016 metų teisėjų mokymo programų patvirtinimo (2015, Nr. 13P-143-(7.1.2)).

Tyrimo metodai ir etapai. Siekiant išsiaiškinti personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos ypatumus, nustatyti esančias trūkumus bei numatyti sistemos tobulinimo galimybes, empiriniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas kokybinio tyrimo metodas, kadangi kokybinis tyrimas leidžia labiau įsigilinti į nagrinėjamo objekto esmę. Anot K. Kardelio (2007), kokybiniai metodai siekia pažvelgti į gylį, kai tiriami individai, esantys natūralioje aplinkoje ir tiriamas reiškinys interpretuojamas tais terminais, kuriais jį suvokia žmonės. B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Židžiūnaitė (2008) nurodo, jog kiekybiniai metodai tinkamesni nagrinėti labiau žinomus socialinius objektus. Šiam tyrimui atlikti buvo pasirinktas kokybinis metodas, t.y. *tikslinės (fokus) grupės pusiau struktūruotas interviu metodas*, kuris suteikia galimybę įvertinti dabartinę personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą Šiaulių apylinkės teisme bei *struktūruotas interviu su ekspertais metodas*, kurio metu buvo suteikta galimybė ne tik įvertinti esamą sistemą, tačiau ir numatyti mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimo kryptis. Anot V. Morkevičiaus (2011), skirtingi metodai derinami taip, kad vienu metodu surinkti ir išanalizuoti duomenys detalizuotų, papildytų, praplėstų kitu metodu gautus duomenis.

Tikslinės (fokus) grupės diskusijos metodas buvo pasirinktas siekiant atskleisti esamą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą informantų akimis, gauti konkrečius atsakymus apie esamos sistemos privalumus bei trūkumus, suteikti galimybę kiekvienam tikslinės (fokus) grupės nariui pasisakyti apie esamos sistemos naudą, efektyvumą bei jos vertinimą, išsakyti pasiūlymus ką būtų tikslinga joje pakeisti ir numatyti šios sistemos tobulinimo galimybes. Tikslinės (fokus) grupės protokolai pateikiami 1 priede. B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Židžiūnaitė (2008) išskiria pagrindinius tikslinės (fokus) grupės taikymo būdus:

- Kaip atskiras duomenų rinkimo metodas (siekiant nustatyti problemą ir projektuoti jos sprendimus).

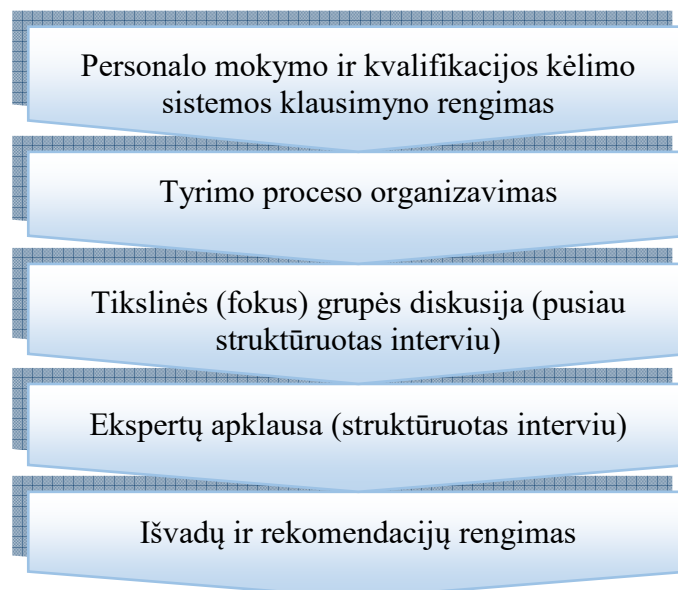
- Kaip papildomas metodas, taikomas prieš apklausą, siekiant nustatyti apklausos sandarą, suformuoti klausimus ir galimus atsakymų variantus.
- Kaip lygiavertis metodas tarp tyrime taikomų kitų metodų.

Atlikus tikslinės (fokus) grupės apklausą, gauti ir apibendrinti tyrimo rezultatai buvo pateikti ekspertams, siekiant atlikti detalesnę analizę bei pagrįsti tyrimo rezultatus. Ekspertų apklausa – tai specifinės rūšies apklausa, kurių metu apklausiami specialiai parinkti asmenys, turintys tam tikros srities žinių, didžiausią kompetenciją bei pakankamai išsamią informaciją apie tyrimo problemą (R. Tidikis, 2003). Ekspertų apklausa buvo vykdoma struktūruoto interviu metodu. Atlikus tikslinės (fokus) grupės diskusiją ir susisteminius gautą informaciją, prieš ekspertų interviu, iš anksto buvo numatyti būtini ir galimi klausimai, kurių pagalba buvo atliktas interviu su Šiaulių apylinkės teismo darbuotojais, kurie, užimantys savo pareigas, yra labiausiai susiję su personalo mokymu ir jų kvalifikacijos kėlimu. Interviu protokolai pateikiami 2 priede.

Tikslinės (fokus) grupės apklausos ir interviu metu gauti duomenys apdoroti remiantis autorių V. Žydžiūnaitės, G. Merkio, S. Jonušaitės (2005) išskirtu kokybinės kontentinės (turinio) analizės metodu, kuris yra kokybinis diagnostinis instrumentas, apimantis:

1. Daugkartinį teksto skaitymą.
2. Kategorijų identifikavimą ir išskyrimą pagal tam tikrus „raktinius“ žodžius.
3. Kategorijų turinio skaidymą į subkategorijas, išskiriant pagrindinius elementus.
4. Išskirtų kategorijų bei subkategorijų interpretavimą ir pagrindimą.

Empirinis tyrimas buvo atliekamas 5 etapais, kurie pavaizduoti 9 paveiksle.



9 pav. Empirinio tyrimo etapai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tikslinės (fokus) grupės diskusija buvo vykdoma 2016 m. balandžio 12 d. nuo 15.00 val. iki 16.00 val. Šiaulių apylinkės teisme. Diskusija buvo įrašinėjama garso įrašymo įrenginiu. Tikslinės (fokus) grupės diskusijos metu buvo įvertinta esama personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema, išskirti jos privalumai bei trūkumai, kurių dėka nustatytos pagrindinės sritys ir suformuluoti klausimai tolimesniam kokybiniam tyrimui – struktūruotam ekspertų interviu. Ekspertų interviu buvo vykdoma nuo 2016 m. balandžio 18 d. iki 2016 m. balandžio 22 d., priklausomai nuo ekspertų užimtumo darbe.

2. 2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą ir analizę, buvo pasirenkamos atitinkamos sritys, kuriomis remiantis buvo sugrupuoti tyrimo instrumentai, siekiant atskleisti personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimo kryptis. Atliekant empirinį tyrimą buvo svarbu išsiaiškinti esamą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą Šiaulių apylinkės teisme, šios sistemos efektyvumą bei naudą ir išsiaiškinti kaip ją vertina darbuotojai. Atlikus tikslinės (fokus) grupės diskusiją, buvo pasirengta interviu atlikimui. Interviu atikimui parengti bei naudoti klausimai, apimantys tikslinės (fokus) grupės diskusijos metu aptartus aspektus bei išskirtus mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos privalumus, trūkumus. Remiantis šiais aspektais, buvo siekiama sužinoti ekspertų nuomonę apie mokymo ir kvalifikacijos sistemos efektyvumą ir tobulinimo galimybes.

Pirmojo etapo – tikslinės (fokus) grupės diskusijos metu, tyrime dalyvavo 8 Šiaulių apylinkės teismo darbuotojai: 2 darbuotojai dirbantys pagal darbo sutartis (teismo raštinės vyriausios specialistės), 4 valstybės tarnautojai (2 teismo posėdžių sekretorės, 2 teisėjų padėjėjos), 2 teisėjai (valstybės pareigūnai). Tikslinės (fokus) grupės diskusijos metu pasisakė skirtingas pareigas užimantys darbuotojai, kadangi ir pati mokymo bei kvalifikacijos kėlimo sistema jiems organizuojama skirtingai. Viso tyrimo metu diskusija buvo įrašinėjama garso įrašymo prietaisu. Apie tai informantai buvo iš anksto informuoti ir įrašymo įrenginys įjungtas jiems sutikus. Diskusija vyko pagal iš anksto paruoštą klausimyną. Klausimai buvo pateikiami žodžiu. Kadangi klausimynas buvo pusiau struktūruotas, informantams buvo pateikti klausimai, kurie iškilo diskusijos eigoje. Diskusijos pabaigoje buvo pasiteirauta, ar informantai dar norėtų kažką papildomai pasakyti apie esamą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, padėkojama bei pažadama supažindinti su tyrimo rezultatais. Antrojo etapo – ekspertų interviu metu, tyrime dalyvavo 4 ekspertai. Ekspertų interviu buvo atliktas pasinaudojant struktūruotu atviro tipo klausimynu, kurį sudarė sociodemografinė dalis ir 3 diagnostiniai blokai, suformuoti iš atviro tipo

klausimų. Klausimai ekspertams buvo suformuoti remiantis gauta informacija tikslinės (fokus) grupės diskusijos metu, tačiau nenukrypstant nuo pagrindinių sričių.

Tikslinės (fokus) grupės diskusijai ir ekspertų interviu metodams buvo parengti bei užduodami klausimai susiję su:

1. Esama mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema Šiaulių apylinkės teisme (darbuotojų skatinimu mokytis ir kelti kvalifikaciją, vykdomų mokymų dažnumu, mokymų temų aktualumu, mokymuose ir kvalifikacijos kėlime dalyvaujančių darbuotojų atrinkimo principu).
2. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos efektyvumu bei nauda (mokymų ir kvalifikacijos kėlimo tematikos įvairove, mokymų metu išgirstų žinių panaudojimu ir sklaida, darbuotojų suinteresuotumu mokytis ir kelti kvalifikaciją).
3. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos vertinimu (mokymų ir kvalifikacijos kėlimo poreikiu, mokymų veikmingumu, naudingumu, mokymų ir kvalifikacijos kėlimo įtaka atliekant kasmetinį valstybės tarnautojų vertinimą).

2.3. Tyrimo imties charakteristika

Šiaulių apylinkės teismas yra pirmos instancijos bendros kompetencijos teismas, esantis arčiausiai žmogaus. Dėl iškilusių teisinių problemų į šį teismą kreipiasi dviejų savivaldybių – Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono – gyventojai. Teismo specialistai stengiasi, kad paskambinęs ar į teismą užsukęs asmuo gautų profesionalią, išsamią ir aiškią informaciją. 2015 metais įdiegtas Asmenų aptarnavimo teismuose standartas. Įgytos žinios mokymo metu suteikė darbuotojams galimybę laikytis aukščiausių aptarnavimo standartų. Mandagus aptarnavimas, dėmesys besikreipiantiesiems padėjo formuoti teigiamą visuomenės nuomonę apie teismą. Siekdamas tinkamai organizuoti darbą ir atsižvelgdamas į skiriamus asignavimus, teismas nuolat ieško optimalių būdų finansiniams ir žmogiškiesiems ištekliams paskirstyti. 2015 metais Šiaulių apylinkės teisme dirbo 50 valstybės tarnautojai, 25 teisėjai ir 39 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Iš viso teisme (kartu su teisėjais) yra 112 pareigybių.

Anot V. Žydžiūnaitės (2007), kokybiniame tyrime dažniausiai taikoma tikslinė imties vienetų atranka, priklausanti nuo tyrimo tikslų. Tad tyrimo respondentams atrinkti buvo naudota tikslinė respondentų atranka. B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydžiūnaitė (2008) nurodo, kad kokybiniame tyrime neverta siekti tikimybinės, atsitiktinės imties, bet priešingai – reikia pasirinkti tokius atvejus, kurie yra informatyvūs tiriamojo požiūriu. Šiame tyrime pasirinkta kriterinė informantų ir ekspertų atranka, kai pats tyrėjas nusprendžia kokius respondentus tikslingiau atrinkti. Tikslinės (fokus)

grupės diskusijoje dalyvavo 8 informantai. Tyrimo metu buvo laikomasi konfidencialumo principo, todėl informantų vardai ir pavardės nėra atskleisti. Informantai įvardijami „INFORM1“, „INFORM2“ ir t.t. Tyrimui atlikti informantai buvo pasirenkami pagal suformuotus atrankos kriterijus:

1. Darbo stažas Šiaulių apylinkės teisme ne mažesnis kaip 4 metai.
2. Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.
3. Valstybės tarnautojai.
4. Teisėjai.
5. Mokymuose ir kvalifikacijos kėlime dalyvavę informantai.

7 lentelė

Informantų charakteristika

Informanto kodas	Lytis	Pareigos	Darbo stažas	Amžius
INFORM1	Vyras	Teisėjas	4 metai	37
INFORM2	Vyras	Teisėjas	15 metų	62
INFORM3	Moteris	Teisėjo padėjėjas (valstybės tarnautojas)	4 metai	34
INFORM4	Moteris	Teisėjo padėjėjas (valstybės tarnautojas)	4 metai	34
INFORM5	Moteris	Teismo posėdžių sekretorė (valstybės tarnautojas)	5 metai	39
INFORM6	Moteris	Teismo posėdžių sekretorė (valstybės tarnautojas)	27 metai	48
INFORM7	Moteris	Vyriausioji specialistė (dirbanti pagal darbo sutartį)	8 metai	32
INFORM8	Moteris	Vyriausioji specialistė (dirbanti pagal darbo sutartį)	4 metai	34

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Atliekant ekspertų interviu buvo apklausti asmenys, užimantys pakankamai atsakingas pareigas, susijusias su personalo valdymu, turintys daugiausiai žinių, aukščiausią kompetenciją, patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tyrimo problemą. Iš viso buvo apklausti 4 ekspertai, susiję su personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema Šiaulių apylinkės teisme. Ekspertams nebuvo išskirti tam tikri reikalavimai, susiję su amžiumi, išsilavinimu, kadangi tai nėra reikšmingi kriterijai atliekant ekspertų apklausą. Tyrimo metu buvo laikomasi konfidencialumo principo, todėl ekspertų vardai ir pavardės nėra atskleisti. Ekspertai įvardijami „E1“, „E2“, ir t. t.

Ekspertų charakteristika

Eksperto kodas	Pareigos	Darbo stažas
E1	Teismo pirmininko pavaduotojas	5 metai
E2	Vyriausioji specialistė darbui su personalu	9 metai
E3	Raštinės vedėja	8 metai
E4	Teismo pirmininko patarėja	2 metai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo etika. Renkant tyrimo duomenis buvo laikomasi tyrimo etikos reikalavimų, kuriuos išskyrė autoriai S. Balčiūnas, L. Juozaitienė, D. Rudytė, R. Tijūnaitienė (2014), nurodydami, kad tiriant organizaciją reikia gauti organizacijos vadovo leidimą atlikti tyrimui, supažindinti žmones su tyrimo turiniu ir gauti jų sutikimą dalyvauti. Taip pat gauti sutikimą įrašinėjant pokalbį, pateikti teisingą informaciją apie tyrimo tikslus, nepažeisti tiriamųjų privatumo. Su tyrimu susijusi informacija, t.y. tikslas, praktinis pritaikymas, tyrimo metodai, buvo išdėstyta Šiaulių apylinkės teismo pirmininkui. Siekiant nepažeisti tyrimų etikos, buvo gautas leidimas atlikti tyrimą. Tikslinės (fokus) grupės diskusijos informantai bei interviu metodo ekspertai tyrime dalyvavo laisva valia, buvo užtikrintas jų anonimiškumą. Gauta informacija nesuasmeninta ir respondentų vardai, pavardės neskelbiamos. Tikslinės (fokus) grupės diskusija buvo įrašinėjama garso įrašymo prietaisu, tačiau apie tai informantai buvo iš anksto informuoti ir įrašymo įrenginys įjungtas tik jiems sutikus.

3. PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SISTEMOS ŠIAULIŲ APYLINKĖS TEISME TYRIMO REZULTATAI

3.1. Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos stiprybės ir tobulintinos sritys: informantų/tikslinės grupės dalyvių nuomonės raiška

Teisėjams yra privalomasis kvalifikacijos kėlimas – specialių profesinių žinių plėtimas ir įgūdžių formavimas. Tai neatsiejamas veiksnys nuo jų tiesioginių pareigų vykdymo. Kiekvienais metais teisėjų mokymo programos, aprobuotos Teisėjų tarybos, pateikiamos teismams. Taip pat, Šiaulių apylinkės teimas, siekdamas užtikrinti tinkamą teismo veiklą bei vykdydamas mokymo politikos įgyvendinimą, organizuoja teismo darbuotojų mokymus, vadovaudamasis Teismų

įstatymu, Valstybės tarnybos įstatymu, Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklėmis, analizuodamas teisėjų padėjėjų kitų valstybės tarnautojų bei darbuotojų, dirbančių pagal sutartis, mokymo poreikius. Teisme yra vykdomas teismo valstybės tarnautojų, kitų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, mokymų poreikio planavimas. Pagrindinis tikslinės (Fokus) grupės apklausos tikslas – sužinoti, kaip Šiaulių apylinkės teismo darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, valstybės tarnautojai (teismo posėdžių sekretorės, teisėjų padėjėjai) ir teisėjai vertina esamą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą Šiaulių apylinkės teisme, išskirti pagrindinius šios sistemos ypatumus, pagrindines problemas, jų priežastis ir numatyti tobulinimo galimybes. Visų pirma informantai buvo paprašyti apibūdinti esamą mokymų ir kvalifikacijos kėlimo sistemą Šiaulių apylinkės teisme, tuomet padiskutuoti apie šios sistemos efektyvumą bei naudą ir įvertinant sistemą, išskiriant didžiausias jos problemas bei trūkumus.

Užduodant pirmojo bloko klausimus buvo siekiama išsiaiškinti kokia mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema egzistuoja Šiaulių apylinkės teisme. 9 lentelėje pateikta apibendrinta informantų nuomonė apie esamą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą Šiaulių apylinkės teisme.

9 lentelė

Informantų nuostatos apie esamą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą Šiaulių apylinkės teisme

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Esama mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema Šiaulių apylinkės teisme	Darbuotojų <i>skatinimas</i> mokytis ir kelti kvalifikaciją	INFORM1: „Teismo pirmininkas sudaro visas sąlygas, kad darbuotojai galėtų dalyvauti mokymuose“ INFORM3: „Valdžia visada skatina vykti į mokymus“ INFORM4: „Nėra buvę tokio atvejo, kad valdžia prieštarautų ir uždraustų dalyvauti mokymuose“ INFORM6: „Valdžia niekada netrukdo ir neprieštarauja, kad darbuotojai dalyvautų mokymuose“
	Mokymų ir kvalifikacijos kėlimo <i>dažnumas</i>	INFORM3: „Kaip dažnai vyksta mokymai, taip dažnai stengiuosi juose dalyvauti“ INFORM5: „Mokymai valstybės tarnautojams (teismo posėdžių sekretorėms) vyksta labai retai“ INFORM8: „Šiaulių apylinkės teisme dirbu 4 metus ir mokymuose esu dalyvavusi tik 1 kartą“

	Mokymų temų <i>aktualumas</i>	<p>INFORM2: „Teisėjas pats pasirenka į kokius mokymus jis nori vykti. Dažniausiai renkuosi tokius mokymus, kurių metu supažindinama su naujovėmis ir jų pritaikymu darbe“</p> <p>INFORM3: „Yra atsižvelgiama į darbo specifiką. Teisėjų padėjėjai, dirbantys su baudžiamosiomis bylomis, nevyksta į mokymus, susijusius su civilinių bylų nagrinėjimu“</p> <p>INFORM6: „Kadangi valstybės tarnautojams (teismo posėdžių sekretorės) nėra didelio pasirinkimo, dalyvauja visuose mokymuose, į kuriuos siunčia valdžia“</p> <p>INFORM7: „Nesvarbu kokios temos siūlomos darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, kadangi visada sutinkame ir dalyvaujame mokymuose“</p>
--	-------------------------------	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Fokus grupės duomenimis

Tikslinės (fokus) grupės metu, pasiteiravus informantų apie tai, kaip Šiaulių apylinkės teisme veikia formali personalo mokymo sistema, jų nuomonės visiškai išsiskyrė. Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis ir valstybės tarnautojai (teismo posėdžių sekretorės) nurodė, kad tik formali mokymo sistema ir egzistuoja, kadangi mokymai jų atžvilgiu nėra vykdomi taip dažnai, kaip tai turėtų būti. INFORM6 paaiškino, kad paskutiniuose mokymuose, kurie būtų susiję su tiesioginiu darbu, dalyvavo prieš 4-5 metus. INFORM8 nurodė, kad Šiaulių apylinkės teisme nėra vykdomi mokymai, susiję su pagrindinėmis darbinėmis funkcijomis. Nėra vykdomi net įvadiniai mokymai, katik į darbą atėjusiam darbuotojui. Šie informantai paneigia B. Martinkaus, A. Sakalo ir A. Savanevičienės (2003) požiūrį į tai, kad ilgainiui, net vertingiausios žinios tampa nebeaktualios, nesuteikia didesnės naudos, norint pagerinti organizacijos veiklą. Priešingai nurodė teisėjai, kurie teigia, kad Šiaulių apylinkės teisme veikia formali mokymo sistema. INFORM2 paaiškino, kad kiekvienų metų pabaigoje būna paskelbiamos mokymų temos. Kiekvienas teisėjas peržiūrėjęs mokymų temų sąrašą, užsirašo į tuos mokymus, kuriuose jis norėtų dalyvauti. Suderinus su teismo pirmininku ir gavus leidimą, teisėjai būna išleidžiami vykti į mokymus ir kelti savo kvalifikaciją. Ta pati sistema vykdoma kiekvienais metais. Mokymai dažniausiai būna vykdomi Nacionalinės teismų administracijos mokymo centre.

Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, ar Šiaulių apylinkės teisme skatinamas darbuotojų mokymas ir naujų žinių įgijimas, kokiomis priemonėmis tai daroma. Autorių M. Erdem, I. H. Ucar (2013) teigimu, vienas pagrindinių organizacijos personalo funkcijų – nuolatinis darbuotojų skatinimas mokytis, jų palaikymas, galimybės suteikimas mokytis ir tobulėti, kadangi tai lemia

organizacijos sėkmę. Šiaulių apylinkės teisme dirbantys valstybės tarnautojai (teismo posėdžių sekretorės, teisėjų padėjėjai) išskyrė, kad yra dvi atskiros darbuotojų grupės: darbuotojai, kurie noriai vyksta į mokymus ir darbuotojai, kurie nėra suinteresuoti vykti į mokymus ir kelti savo kvalifikaciją. Šiaulių apylinkės teisme yra skatinamas mokymas ir naujų žinių įgijimas. INFORM5 nurodė, jog valdžia niekada nėra prieštaravusi darbuotojų išvykimui mokytis ir įgyti naujų žinių. INFORM4 paantrino INFORM5 ir paaiškino, kad teisėjų padėjėjų asociacija teisėjų padėjėjams pasiūlo mokymų temų sąrašą. Tuomet teisėjų padėjėjai pasirenka mokymus, kuriuose norėtų dalyvauti ir užsiregistruoja į juos. Nėra buvę, kad valdžia būtų neleidusi išvykti į tuos mokymus, kuriuos pasirinko teisėjo padėjėjai. Valdžia visada teigiamai žiūri į mokymus, palaiko, sudaro visas sąlygas ir skatina į juos vykti. Tai patvirtina A. Sakalo (2003) išskirtą vieną iš mokymo organizavimo principų – pabrėžiama asmeninė darbuotojo atsakomybė už savo kvalifikaciją, pripažįstant tai, kad yra būtina visokeriopa darbovietės parama ir paskatinimas. INFORM6 akcentavo, kad darbuotojai visada vyksta į tuos mokymus, kuriuos jiems siūlo valdžia. INFORM1 sutikdamas su visų informantų išsakyta nuomone paaiškino, jog nors teisėjų mokymo sistema ir yra visiškai skirtinga, lyginant su kitų teismo darbuotojų, tačiau patvirtino, kad teismo pirmininkas visuomet sudaro visas sąlygas, kad teisėjas galėtų išvykti į mokymus ir kelti savo turimą kvalifikaciją. Nėra buvę tokio atvejo, kad darbovietė neskatintų ar neleistų išvykti į mokymus. INFORM2 sutiko su išgirsta nuomone ir pritarė, kad valdžia visada išleidžia vykti į mokymus. Tai patvirtina autorių A. Stankevičienės, L. Lobanovos (2006) išskirtą teigiamo vadovybės požiūro į mokymąsi principą, kuris reiškia, kad vadovybė turi būti įsitikinusi, jog būtina mokyti savo darbuotojus, sudaryti tam tinkamas sąlygas ir skirti tam laiko. Apibendrinant informantų mintis galima daryti išvadą, kad Šiaulių apylinkės teismo vadovybė visada būna įsitikinusi visų mokymų nauda ir neužkerta kelio juose dalyvauti.

Informantų buvo pasidomėta kaip dažnai vyksta mokymai Šiaulių apylinkės teisme. Klausama jų nuomone, ar tam skiriamas pakankamas dėmesys. Tikslinės (fokus) grupės tyrimo metu paaiškėjo, kad darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį ir valstybės tarnautojams mokymai vyksta labai retai, o teisėjams – pakankamai dažnai. Pasiteiravus informantų apie vykdomų mokymų dažnumą, INFORM8 nurodė, kad Šiaulių apylinkės teisme jis dirba 4 metus ir per visą šį laikotarpį dalyvavo vienmenteliuose mokymuose pernai metais. INFORM5 paaiškino, kad šiais metais tik viena darbuotoja, dirbanti pagal darbo sutartį, ir trys valstybės tarnautojai (teismo posėdžių sekretorės) dalyvavo mokymuose bei kėlė savo kvalifikaciją. Valstybės tarnautoja (teismo posėdžių sekretorė) nurodė, kad Šiaulių apylinkės teisme mokymai vyksta labai retai ir džiaugiasi, jei vieną kartą per metus pavyksta išvykti į mokymus. Remiantis Valstybės tarnybos departamento statistiniais duomenimis, iki 2012 metų mokymų programų skaičius, skirtas valstybės tarnautojams,

vis augo, tačiau nuo 2013 metų mokymų programų skaičius pradėjo mažėti. Tai patvirtina ir Šiaulių apylinkės teismo valstybės tarnautojų išsakytą nuomonę, kad mokymų programų skaičius mažėja ir juose valstybės tarnautojai dalyvauja vis rečiau. Teisėjų padėjėjai ir teisėjai nesutiko su teismo posėdžių sekretorių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, nuomone ir INFORM3 išskyrė, kad į mokymus vyksta pakankamai dažnai, t.y. beveik kiekvieną mėnesį. Teisėjų padėjėjai patys ieškosi mokymų jiems aktualiomis temomis bei reiškia norą juose dalyvauti. Taip pat nurodė, kad į mokymus vyksta taip dažnai, kaip dažnai jie būna organizuojami. INFORM3 nurodyti teiginiai patvirtina autorių R. Balvočiūtės, S. Skunčikienės (2007) išskirtas mokymosi metodų tendencijas – nuo mokymo pereinama prie savarankiško mokymosi, kurio reikšmė didėja, stiprėjant konkurencijai darbo rinkoje. INFORM2 akcentavo, kad teisėjams vyksta dviejų tipų mokymai: kvalifikacijos kėlimo ir pakeistų nuosprendžių, nutarčių, sprendimų aptarimas. Pastarieji vyksta 4 kartus per metus. Nors aptarimų metu nėra keliami turimi teisėjo kvalifikacija, tačiau jų metu teisėjai mokosi iš savo ir kitų asmenų klaidų, dalijasi praktika, patirtimi, akcentuoja svarbiausius pasikeitimus. Šie INFORM2 pasisakymai patvirtina A. Sakalo (2003) išskirtą mokymo metodą – sprendimų priėmimo ir įgūdžių ugdymo, kurių metu nagrinėjamos konkrečios situacijos, incidentai, mokomasi analizuojant konkrečią situaciją, dirbant grupėje. Šio mokymo metodo ypatumu galima išskirti tai, kad sprendimus pateikia patys dalyviai ir galutinis mokymosi rezultatas yra konkretus. Nors D. Albercht, T. Koskinen (2010) įvardija, kad daugiau kaip 80% mokymų vyksta būtent darbo, o ne išorinėje aplinkoje, tačiau Šiaulių apylinkės teisme egzistuojanti mokymų ir kvalifikacijos kėlimo sistema to patvirtinti negali. Teisėjams ir kitiems teismų sistemos darbuotojams mokymai dažniausiai vyksta Nacionalinės teismų administracijos mokymų centre.

Šiaulių apylinkės teismo darbuotojai apie būsimus mokymus sužino įvairiais būdais. INFORM4 nurodė, kad teisėjų padėjėjų asociacija, kiekvieną kartą organizuodama mokymus, į elektroninį paštą atsiunčia pakvietimus ir apie tai paskelbia savo internetiniame tinklalapyje. INFORM3 paaiškino, jei mokymus organizuoja Nacionalinė teismų administracija, tuomet apie būsimus mokymus darbuotojus informuoja valdžia. INFORM5, INFORM7 patvirtino INFORM3 išsakytą poziciją ir nurodė, kad apie būsimus mokymus dažniausiai sužino iš valdžios. INFORM6 paaiškino, kad nuolat seka informaciją, kuri būna įkeliamą į vietinį Šiaulių apylinkės teismo tinklalapį ir apie būsimus mokymus sužino anksčiau, nei praneša raštinės vedėja ar administracijos sekretorė.

Informantų buvo pasiteirauta, kaip jie renkasi mokymų temas. Ar rinkdamiesi mokymų temas tai daro savo nuožiūra, atsižvelgia į siūlomų mokymų temų pobūdį, darbo specifiką, trūkstamas kompetencijas, ar į mokymus vyksta valdžios paliepiamu. INFORM1 patvirtindamas autorių B. Česnulevičienės ir J. Lakio (2002) nuomonę, apie tai, kad mokymas tampa kiekvienos valstybės

institucijos kultūros dalimi, nes padeda jai aktyviai prisitaikyti prie vykstančių ir vykstančių pokyčių, paaiškino, kad teisėjai patys pasirenka kokiuose mokymuose norėtų dalyvauti. Dažniausiai pasirenkami tokie mokymai, kurių metu išgirstos žinios bus panaudotos atliekant konkretų darbą. Sutinkant su mokslinės literatūros autorių nuomone, INFORM2 akcentavo, kad labiausiai teisėjai stengiasi patekti į tokius mokymus, kurių metu bus aptariami nauji įstatymai, supažindinama tvarka kaip juos taikyti. Visa tai susiję su pokyčiais ir naujovėmis, kurių dėka, išklausius mokymus, organizacijoje vyksta sklandus ir efektyvus darbas. INFORM3 nurodė, kad teisėjų padėjėjai besirinkdami mokymus atsižvelgia į siūlomų temų pobūdį. Teisėjų padėjėjai, dirbantys su civilinėmis bylomis, retai vyksta į mokymus, kurie susiję su baudžiamųjų bylų nagrinėjimu. Nors praktikoje pasitaiko itin žingeidžių darbuotojų, kurie į mokymus stengiasi vykti ne tik pagal savo darbo specifiką. Tai asmenys, kurie siekia nuolat kelti savo turimą kvalifikaciją, siekia tobulėti ir sieja savo karjerą su aukštesnėmis pareigomis. Tai patvirtina autorių A. Stankevičienės, L. Lobanovos (2006) vieną iš mokymosi ir tobulinimo principų – savanoriškumo principą, kuris akcentuoja tai, kad darbuotojas pats turi siekti trūkstamų žinių ir rodyti iniciatyvą. INFORM5 paaiškino, kad teismo posėdžių sekretorės net neturi iš ko rinktis, todėl vyksta į visus mokymus, į kuriuos jas siunčia valdžia. INFORM7 sutiko su INFORM5 išsakyta pozicija nurodant, kad nors mokymai ir vyksta labai retai, tačiau dalyvauja visuose mokymuose, kokius tik pasiūlo valdžia, neatsižvelgiant į siūlomų mokymų temų pobūdį, trūkstamas kompetencijas ar darbo specifiką. Apibedrinant informantų išsakytą nuomonę, teisėjai ir valstybės tarnautojai (teisėjų padėjėjai) turi pasirinkimo galimybę ir vyksta į tuos mokymus, kurie jiems aktualūs, įdomūs ir susiję su darbo specifiką, tačiau valstybės tarnautojai (teismo posėdžių sekretorės) ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį, dalyvauja visuose mokymuose, kokie jiems siūlomi. Tokių informantų nuomonių susipriešinimą įtakoja tai, kad teisėjams ir valstybės tarnautojams (teisėjų padėjėjams) siūlomų mokymų programų skaičius yra ženkliai didesnis, lyginant su mokymų programomis, skirtomis valstybės tarnautojams (teismo posėdžių sekretorėms) ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį.

Informantų buvo paprašyta įvertinti esamą darbuotojų mokymo būklę Šiaulių apylinkės teisme. Išskirti pagrindinius mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos privalumus, trūkumus, nurodyti esamas grėsmes ir galimybes. INFORM1 išskyrė, kad Šiaulių apylinkės teisme esama darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema yra gera. Teisėjams, pradėjusiems dirbti šioje įstaigoje, darbo krūvis nėra toks pat, kaip teisėjų, dirbančių šioje įstaigoje keletą metų. Naujai darbą pradėjusiam teisėjui leidžiama visapusiškai susipažinti su būsimu darbu, išsiaiškinti tai, kas jam svarbu. Pirmosiomis dienomis jo darbo krūvis yra mažesnis ir jam nėra priskiriamos bylos. Yra numatyta, kad naujai į darbą priimtas teisėjas privalo nuvykti į aukštesnės instancijos teismą,

susipažinti su bylomis. Taip taikomas įvadinis mokymas. INFORM1 patvirtino, kad Šiaulių apylinkės teismo mokymo sistema laikosi Teisėjų mokymo organizavimo taisyklėse, patvirtintose Teisėjų tarybos 2013 m. rugpjūčio 30 d. nutarimu Nr. 13P-105-(7.1.2), numatytų nuostatų – tai, kad pagrindinis teisėjų mokymas susideda iš privalomojo ir įvadinio mokymo, kuris skirtas pirmą kartą apylinkės teismo teisėjais paskirtų asmenų žinioms plėsti ir profesiniams įgūdžiams formuoti. INFORM2 išskyrė, kad Šiaulių apylinkės teisme esama darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema yra labai gera, kadangi mokymų pakanka ir viskas vyksta pagal numatytas programas. Visi teisėjai patenka į įvadinį mokymus. Valstybės tarnautojai mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą apibūdina patenkinamai, kadangi joje išvelgia daugiau neigiamų savybių, nei teigiamų. INFORM3 nurodė, kad mažas mokymų programų skaičius yra susijęs su mažu finansavimu, skirtu mokymams ir kvalifikacijos kėlimui. Jei būtų skiriamos didesnės biudžeto lėšos valstybės tarnautojų mokymams ir kvalifikacijos kėlimui – tai ir pati sistema būtų efektyvesnė. Prieštaraudamas teisėjams, INFORM3 išskyrė, kad Šiaulių apylinkės teisme trūksta įvadinį mokymų valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį. Būtent tai patvirtina autorių S. Puškoriaus, R. Vanago (2011) iškeltą teoriją, kad valstybės tarnautojų mokymo sistema orientuota ne į visas darbuotojų grupes, kurioms reikia kelti kvalifikaciją. Tai sukelia neigiamą efektą, kadangi mokymo sistema stiprina ir taip tvirtas organizacijos grandis, o silpnosios grandys netobulėja. Taip didėjant atskirčiai, pati organizacija nebegali dirbti efektyviai, kaip vieninga komanda. Komandiniam darbui būtina visų komandos narių, šiuo atveju teisėjų, teisėjų padėjėjų ir teismo posėdžių sekretorių, tarpusavio bendri veiksmai ir bendros žinios, kad būtų užtikrintas veiksmingas iškilusių problemų identifikavimas ir jų sprendimas. INFORM4 paantrindamas autorių nuomonei išskyrė, kad teisėjams yra sunku dirbti su teismo posėdžių sekretorėmis ir teisėjų padėjėjais, kurie pradeda dirbti mažai išmanydami darbo specifiką. Tai mažina darbo efektyvumą ir kokybę. Taip pat informantai vieningai išskyrė, kad teisėjų padėjėjų mokymai, kurie buvo finansuoti iš Norvegijos biudžeto, lyginant su mokymais, kurie finansuojami iš Lietuvos biudžeto, buvo įdomesni ir efektyvesni. Nurodė, kad Norvegijos biudžeto finansuotose mokymuose dalyvavo aukštesnės kompetencijos mokytojai. INFORM5 kaip mokymų ir kvalifikacijos sistemos trūkumu įvardija tai, kad ne visi darbuotojai vienu metu gauna informaciją apie pasikeitimus ir atsiradusius pokyčius, susijusius su darbu. Naujus dalykus, susijusius su darbu, apmoko tie asmenys, kurie dalyvavo mokymuose. INFORM6 pageidautų, kad bent mokymuose, susijusiuose su naujovėmis darbe, būtų apmokomi visi darbuotojai, o ne parinkti atsitiktine tvarka. INFORM7, INFORM8 nėra patenkinti esamą darbuotojų mokymo būkle Šiaulių apylinkės teisme, nurodydami, kad nevystant įvadiniam mokymams naujai priimtam darbuotojui, yra gaišamas senojo darbuotojo darbo laikas apmokant naują darbuotoją elementarių dalykų, susijusių su darbo

specifika. Pradėjus mokyti naują darbuotoją, gaištamas senojo darbuotojo darbo laikas ir nenudirbami suplanuoti darbai. Naujas darbuotojas išmoksta iš to asmens, kuris apmoko, ir galvoja, kad būtent jį apmokęs asmuo žino geriausiai. Pasitaiko atvejų, kad senasis darbuotojas apmoko naują darbuotoją pats nežinodamas, kad tai daro neteisingai. Dėl šios priežasties seka klaidos viena po kitos. Nors darbuotojai ir nepatenkinti tuo, kad reikia apmokyti naujai į darbą priimtus asmenis, tačiau remiantis Nacionalinės mokymų laboratorijos (2012) sukurta mokymosi efektyvumo įvertinimo piramide, ženkliausiai asmens kompetenciją kelia kitų asmenų mokymas. Sutikdamas su daugumos autorių nuomone, A. Sakalas (2003) taip pat išskiria, kad pateikiamos medžiagos išmokymo lygis priklauso nuo mokymosi medžiagos pateikimo ir mokymosi formos. Jis įvardija, kad net 70% išmokstama pačiam darbuotojui aktyviai dalyvaujant pokalbyje ir apmokant naują darbuotoją. INFORM8 nurodė, kad darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, retai vykstant mokymams ir kvalifikacijos kėlimui, atliekant savo darbą nėra žinoma, ar jis tikrai atliekamas gerai. Pasitaiko atvejų, kad praėjus pusei metų paaiškėja, jog darbas buvo atliekamas neteisingai.

10 lentelė

Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos SSGG analizė Šiaulių apylinkės teisme

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<p>Operatyviai reaguojama į naujoves bei pokyčius, susijusius su darbu, ko pasekoje darbuotojai siunčiami dalyvauti mokymuose; Teisėjų mokymai vyksta ne tik Lietuvoje, tačiau ir užsienyje; Valdžia visuomet tegiamai žiūri į mokymus, sudarydama sąlygas juose dalyvauti ir skatindama į juos nuvykti.</p>	<p>Mažas finansavimas, skirtas mokymams; Ribotas dalyvių skaičius mokymuose; Mažas seniau dirbančių darbuotojų pastangų rodymas siekiant prisidėti prie naujai priimtų darbuotojų apmokymo ir darbo specifikos išmanymo gerinimo; Ne visi darbuotojai vienu metu gauna informaciją, kurią įgyja kiti darbuotojai dalyvavę mokymuose apie pasikeitimus ir atsiradusius pokyčius, susijusius su darbu; Mažas mokymų programų skaičius, skirtas darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, ir valstybės tarnautojams (teismo posėdžių sekretorėms).</p>

GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<p>Teismo posėdžių sekretorių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, asociacijos sukūrimas;</p> <p>Galimybė savarankiškai kelti kvalifikaciją ir dalyvauti mokymuose;</p> <p>Dalyvauti mokymuose, organizuojamose ne iš Lietuvos biudžeto lėšų;</p> <p>Sukurti įvadinius mokymus naujai į darbą priimtam valstybės tarnautojui ar darbuotojui, dirbančiam pagal darbo sutartį.</p>	<p>Nepakankama darbuotojų darbinė kompetencija, įtakoja bendrai darbuotojų kaitai;</p> <p>Retai vykstant mokymams, daromos klaidos susijusios su tiesioginiu darbu, kurios nepastebimos ir neištaisomos dėl žinių stokos, tuo pakenkiant darbo kokybei;</p> <p>Nepakankamas darbuotojų profesionalumas gali trukdyti efektyviai ir kokybiškai atlikti darbus.</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Fokus grupės duomenimis

Užduodant antrojo bloko klausimus buvo siekiama išsiaiškinti kokią naudą bei efektyvumą teikia darbuotojams esama mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema Šiaulių apylinkės teisme. 11 lentelėje pateikta apibendrinta informantų nuomonė apie Šiaulių apylinkės teismo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos naudą ir efektyvumą.

11 lentelė

Informantų nuostatos apie Šiaulių apylinkės teisme teikiamą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos naudą ir efektyvumą

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos nauda ir efektyvumas	<i>Mokymų tematikos įvairovė</i>	<p>INFORM1: „Mokymų temos, skirtos teisėjams ir teisėjų padėjėjams būna tokios pat, tačiau mokymai vyksta atskirai. Dažniausiai mokymų temos susijusios su teisės aktų taikymu“</p> <p>INFORM2: „Teisėjams ir teismo posėdžių sekretorėms vyksta mokymai, susiję su klientų aptarnavimų kokybe, etiško elgesio taikymu, mandagiu bendravimu, konfliktinių situacijų sprendimu“</p>
	<i>Mokymų metu įgytų žinių panaudojimas</i>	<p>INFORM2: „Priimant procesinius sprendimus administracinių teisės pažeidimų ir baudžiamosiose bylose“</p> <p>INFORM5: „Įgytas žinias panaudojame dirbant kompiuterine programa“</p> <p>INFORM7: „Stengiantis suvaldyti iškilusius konfliktus ir mandagiai aptarnauti klientą“</p> <p>INFORM8: „Neseniai buvo sukurta nauja sistema, kurios metu reikia</p>

		dirbti su ikiteisminio tyrimo medžiaga. Mokymų metu įgytas žinias jau sekančią dieną panaudojome įvedant naujas bylas į sistemą“
	Mokymų metu įgytų žinių sklaida	<p>INFORM1: „Sugrįžę iš mokymų kuo greičiau bendradarbiams stengiamės perduoti kokie yra pasikeitimai, susiję su kasdieniu darbu ir kokios klaidos buvo daromos“</p> <p>INFORM2: „Teisėjai, sugrįžę iš mokymų, iš karto vieni kitiems pasako, kad bus dirbama kitaip ir visi apsitariame kaip bus taikomos tam tikros naujovės“</p> <p>INFORM3: „Valstybės tarnautojai (teisėjų padėjėjai) 1 kartą per mėnesį susirinkimo metu pasipasakoja kas kokiuose mokymuose dalyvavo ir akcentuoja mokymų metu išgirstus svarbiausius momentus“</p> <p>INFORM5: „Įvykusių mokymų metu įgytų žinių sklaida ir aptarimas vyksta kabinete su kolegomis“</p> <p>INFORM6: „Kilus klausimams ar atsiradus naujovėms, raštinės vedėjos iniciatyva, valstybės tarnautojos (teismo posėdžių sekretorės) sukviečiamos į trumpą susirinkimą, kurio metu aptariamos naujovės ir paaiškinama kaip jos bus taikomos atliekant savo darbą“</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Fokus grupės duomenimis

Tikslinės (fokus) grupės metu, pasiteiravus informantų apie tai, kam yra reikalingi darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas, dauguma informantų vieningai atsakė, kad mokymai ir kvalifikacijos kėlimas suteikia galimybę tobulėti, įgyti naujų žinių, išvengti klaidų bei pasiruošti naujovėms, kurios sėkmingai būtų taikomos kasdiniame darbe. Tai patvirtina autorių L. Lobanovas, A. Stankevičienės (2011) nuostata, kad žmogiškųjų išteklių ugdymas yra darbuotojų paruošimas būsimiems iššūkiams ir darbams. INFORM8 akcentavo, kad nuo mokymų priklauso atliekamo darbo kokybė. Norint savo darbą atlikti kokybiškai, tvarkingai ir efektyviai bei siekiant, kad tai neužimtų daug laiko ir nereikėtų taisyti klaidų, mokymai ir kvalifikacijos kėlimas yra neatsiejamas veiksnys darbuotojo veikloje. Yra ypatingai svarbu kelti savo kvalifikaciją, jei darbuotojui patinka jo darbas ir jis nori dirbti organizacijoje. INFORM5 nurodė, kad mokymai ir kvalifikacijos kėlimas – tai paties darbuotojo tobulėjimas, turimų žinių gilinimas. Darbuotojas jaučiasi ramus, žnodamas, kad jo darbas buvo atliktas tinkamai. INFORM4 pritardamas išsakytai nuomonei paaiškino, kad darbo kokybė lyg tąsą ir pateikė pavyzdį: teisme raštinės darbuotojai

(darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis) įvesdami bylą padaro klaidą. Byla perduodama valstybės tarnautojui (teismo posėdžių sekretorei), kuris nepastebi klaidos. Tuomet byla perduodama valstybės tarnautojui (teisėjo padėjėjui) ar teisėjui, kurie taip pat gali klaidos nepastebėti. Taip padaryta raštinės klaida gali turėti negrįžtamų pasekmių. Taip nutinka dėl žemos darbuotojo kompetencijos. Mokymai vienareikšmiškai prisideda prie darbo kokybės gerinimo ir leidžia pastebėti ne tik savo, tačiau ir kitų asmenų klaidas. INFORM6 remdamasis savo patirtimi išskyrė, kad padarytas klaidas mato tie asmenys, kurie dažniau dalyvauja mokymuose ir kelia savo kvalifikaciją. Šie informantų pasisakymai patvirtina autoriaus K. Trakšelio (2011) išskirtą požiūrį, kad besimokanti organizacija yra pranašesnė už tą organizaciją, kuri nėra besimokanti, kadangi besimokančioje organizacijoje mokymas ir kvalifikacijos kėlimas vyksta visuose organizacijos lygiuose, taip apjungdamas visą organizaciją siekti bendro tikslo, gerinti organizacinę kultūrą ir išvengti klaidų. INFORM2 nurodė, kad mokymai naudingi visoms organizacijos darbuotojų grandims. Mokymai ir kvalifikacijos kėlimas leidžia neatsilikti nuo kasdienių aktualijų, naujovių pritaikymo darbe. Dėl padarytų darbuotojų klaidų gali nukentėti teismo, kaip organizacijos, įvaizdis ir susiformuoti neigiamas požiūris. Nors šiuo metu daugiau mokymų vyksta teisėjams ir valstybės tarnautojams (teisėjų padėjėjams), tačiau taip yra dėl to, kad įstatymų leidyba nestovi vietoje ir nuolat yra priimami nauji įstatymai, kurie taikomi teismų darbe. Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo tvarką koreguojantys poįstatyminiai aktai keičiasi rečiau, dėl šios priežasties mokymų programų skaičius jiems yra mažesnis.

Informantų pasiteiravus apie mokymų metu įgytų žinių panaudojimą ir jų naudą, visi vieningai nutarė, jog nei vienas Šiaulių apylinkės teismo darbuotojas nėra dalyvavęs mokymuose, kurių metu įgytų žinių nebūtų pritaikęs praktikoje atliekant savo darbą. INFORM1 nurodė, kad dažniausiai mokymų metu įgytas žinias pritaiko priimdamas procesinius sprendimus administracinių teisės pažeidimų ir baudžiamosiose bylose. INFORM2 paaiškino, kad net ir dalyvaujant panašiuose mokymuose antrą kartą atsinaujina turimos žinios, prisimenama tai, kas buvo primiršta. Bet kokiu atveju, dalyvavimas mokymuose teikia naudą. INFORM4 nurodė, jog pasitaiko situacijų, kad sugrįžus iš mokymų, ne visada iš karto galima pritaikyti įgytas žinias, tačiau anksčiau ar vėliau įgytos žinios, suformuoti nauji įgūdžiai sėkmingai pritaikomi. INFORM8 paaiškino, kad teko dalyvauti mokymuose, kurių tema: „Bendravimas su klientais“. Nors šių mokymų metu išgirstos žinios nebuvo glaudžiai susijusios su teismų sistema, tačiau tam tikri elementarūs dalykai tikrai padėjo darbinėje veikloje. Šių mokymų metu, dalyviai buvo priversti kalbėti prieš kameras, grupėse suvaidinti tam tikras situacijas, o vėliau analizuoti nufilmuotą situaciją. Mokymų metu įgytos žinios darbinėje veikloje buvo panaudotos siekiant mandagiai aptarnauti klientą ar taikiai išspręsti kilusį konfliktą. Remiantis I. Bakanauskienės (2008) išskirtais

mokymo metodais, šiuo atveju Šiaulių apylinkės teismo darbuotojams mokymo metu buvo pritaikyti du metodai: imituojamieji žaidimai, kurių metu imituojami tam tikri veikos momentai ir rengiami sprendimai ir vaizdo treniruotė, kurių metu ugdomi įgūdžiai mokantis kalbėti prieš kameras. Tai patvirtina autorių R. Balvočiūtės, S. Skunčikienės (2007) pastebėjimus, kad nuo tradicinių mokymų metodų yra pereinama prie grupinių mokymų metodų, kuriuos taikant skatinamas pačių besimokančiųjų aktyvumas ir ugdomi komandinio darbo įgūdžiai.

Autorių T. Peachey ir D. Hall (2005) teigimu, yra 3 pagrindiniai žinių valdymo procesai, kuriuos būtina vykdyti:

1. Žinių kūrimas ir generavimas.
2. Žinių sisteminimas ir koordinavimas.
3. Žinių perdavimas.

Svarbu, kad mokymų metu išgirstos žinios būtų perduotos kolegoms ir vyktų įgytų žinių, įgūdžių ir patirties sklaida. Siekiant nustatyti, ar esama mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema teikia naudą ir efektyvumą, informantų buvo paklausta, ar sugrįžę iš mokymų perduoda įgytas žinias savo kolegoms, koku būdu tai atlieka. INFORM1 nurodė, kad tik sugrįžę iš mokymų stengiasi savo kolegoms kuo greičiau perduoti tai, ką naujo sužinojo mokymo metu, informuoti apie įvykusius pasikeitimus, susijusius su kasdieniu darbu ir paaiškinti kokios klaidos buvo daromos. INFORM2 paaiškino, kad pasibaigus mokymams, mokymuose dalyvavusiems asmenims perduodama medžiaga, kuria remiantis buvo vedami mokymai. Teisėjai, sugrįžę į darbą, gautą medžiagą patalpina vietiniame organizacijos tinklalapyje, kad kolegos galėtų susipažinti su mokymų metu pristatyta medžiaga ir sėkmingai ją taikytų net ir tie asmenys, kurie neturėjo galimybės dalyvauti mokymuose. Šiaulių apylinkės teismo valstybės tarnautojai (teisėjų padėjėjai) sutikdami su teisėjų išsakytais žinių perdavimo būdais paantrino jiems ir INFORM3 paaiškino, kad teisėjų padėjėjai 1 kartą per mėnesį susirenka pabendrauti aktualiais darbo klausimais. Į susirinkimą kiekvienas valstybės tarnautojas (teisėjo padėjėjas) atsineša sąrašą, kuriame surašyti klausimai, susiję su naujovių taikymu, iškilusiomis problemomis ir sunkumais atliekant savo darbą. Susirinkimo metu darbuotojai pasipasakoja kas kokiuose mokymuose dalyvavo per praėjusį mėnesį ir akcentuoja mokymų metu išgirstus svarbiausius momentus. Taip pat, mokymų metu gautą medžiagą valstybės tarnautojai (teisėjo padėjėjai) persiunčia vieni kitiems, kad mokymuose nedalyvavę asmenys galėtų su ja susipažinti. Tai daroma operatyviai, kad naujos žinios būtų kuo greičiau perduodamos kolegoms. INFORM5 nurodė, kad įvykusių mokymų metu įgytų žinių aptarimas ir sklaida vyksta kabinete su kolegomis. INFORM6 akcentavo, kad kilus klausimams, susijusiems su naujų žinių taikymu praktikoje ar atsiradus naujovėms, raštinės vedėjos iniciatyva, valstybės tarnautojos (teismo posėdžių sekretorės) sukviečiamos į trumpą susirinkimą, kurio metu

aptariamoms kylančioms problemoms, paaiškinamos naujos, kurios bus taikomos atliekant savo darbą. Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, mokymų metu įgytas žinias kolegoms perduoda tik kilus problemoms. INFORM8 paaiškino, kad įgytas žinias, įgūdžius vieni kitiems perduoda ne iš karto sugrįžę iš mokymų, o dirbdami tuos pačius darbus. Kai kolegai iškyla tam tikrų klausimų, papasakojama tai, kas buvo išgirsta mokymų metu. Apibendrinant mokymų metu įgytų žinių, įgūdžių sklaidą, galima daryti išvadą, kad Šiaulių apylinkės teismo darbuotojai visuomet perduoda mokymų metu įgytas žinias savo kolegoms, tačiau tai daro skirtingais būdais, kurie pateikti 10 paveiksle. Reikia pastebėti, kad mokymų metu išgirstas žinias teisėjai perduoda tik teisėjams, valstybės tarnautojai (teisėjų padėjėjai) – vieni kitiems, valstybės tarnautojai (teismo posėdžių sekretorės) tai aptaria su raštinės vedėja, o darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, žinių sklaidą vykdo su tais darbuotojais, kuriems tos žinios yra aktualios.



10 pav. Šiaulių apylinkės teismo darbuotojų mokymo metu įgytų žinių, įgūdžių ir patirties sklaida
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Fokus grupės duomenimis

Mokymų ir kvalifikacijos kėlimo rezultatyvumo vertinimas - tai viena iš svarbiausių dalių mokymo kokybės vertinimo kontekste. Užduodant trečiojo bloko klausimus tikslinės (fokus) grupės diskusijos metu buvo siekiama išsiaiškinti kaip informantai vertina mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą Šiaulių apylinkės teisme, pasidalinti patirtimi, ar ji atitinka darbuotojų poreikius bei išskirti didžiausias šios sistemos problemas ir trūkumus. 12 lentelėje pateikta apibendrinta informantų nuomonė apie Šiaulių apylinkės teismo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos vertinimą.

Informantų nuostatos apie Šiaulių apylinkės teisme vykdomą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos vertinimą

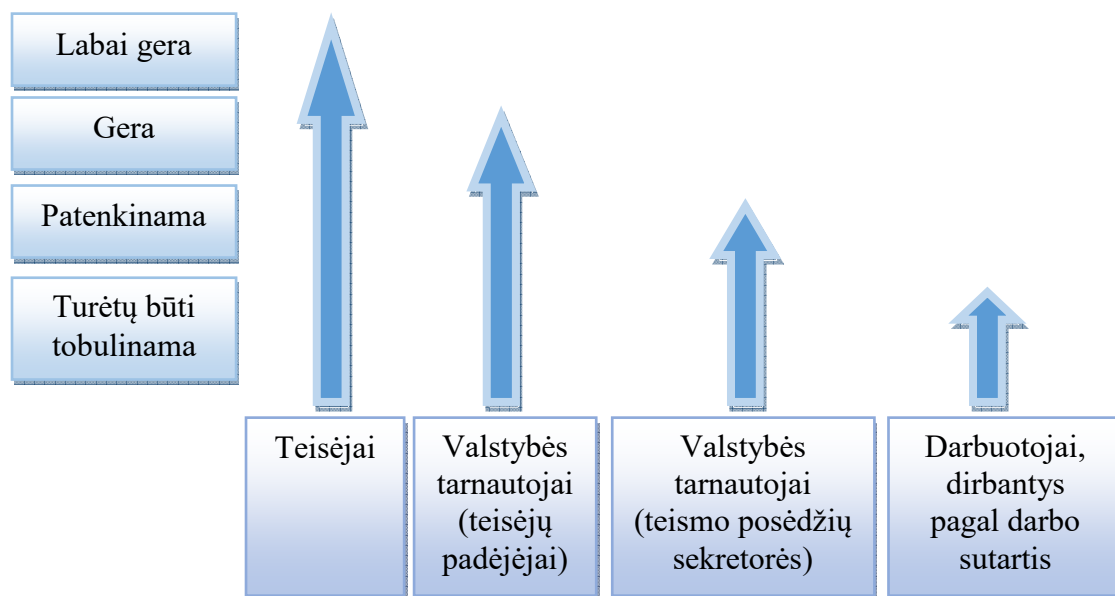
Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos vertinimas	<i>Poreikio vertinimas</i>	<p>INFORM2: „Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą Šiaulių apylinkės teismo teisėjai vertina labai gerai, nors ji keičiama pakankamai dažnai ir kardinaliai.“</p> <p>INFORM3: „Esama mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema gal ir nevisiškai atitinka valstybės tarnautojų (teisėjų padėjėjų) poreikius, tačiau nuo 2012 m. situacija yra pagerėjusi.“</p> <p>INFORM4: „Valstybės tarnautojai (teisėjų padėjėjai) negali skųstis mokymo sistema ir ją įvertina kaip pakankamai gerą“</p>
	<i>Veiksmingumo vertinimas</i>	<p>INFORM5: „Visiems darbuotojams turėtų vykti vienodi mokymai.“</p> <p>INFORM6: „Mokymai dažniausiai įvyksta po to, kai nauja sistema jau būna įdiegta ir su ja pradėta dirbti.“</p> <p>INFORM7: Nors raštinės darbuotojai atlieka techninį darbą, tačiau jiems yra privaloma žinoti atitinkamus straipsnius ir jų taikymą, kad visa informacija būtų suvesta teisingai ir tinkamai, tačiau tokie mokymai nėra vykdomi“</p> <p>INFORM8: „Mokymų sistema manęs visiškai netenkina. Norėčiau, kad vyktų daug daugiau mokymų. Ypatingai vykstant pakeitimams susijusiais su darbo specifika“; „Labai maža mokymų pasiūla“</p>
	<i>Išklaustų mokymų naudingumo vertinimas</i>	<p>INFORM2: „Pasibaigus mokymams visuomet yra įvertinama tai, kas buvo išklaudyta mokymų ir kvalifikacijos kėlimo metu“</p> <p>INFORM3: „Valstybės tarnautojai ne tik turi, tačiau privalo įvertinti įvykusius mokymus. Tai atliekama 2 būdais: pildant anketas raštu ir elektroninėje erdvėje“</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Fokus grupės duomenimis

Informantų atsakymai į pateiktą klausimą, ar Šiaulių apylinkės teisme esama mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema atitinka jų poreikius, buvo skirtingi ir neturėjo vieningos nuomonės.

INFORM1 teigė, jog teisėjai yra patenkinti esama mokymų sistema nors ji pastoviai keičiama ir negalima nuspėti kokia ji bus kitais metais. Metų pabaigoje teisėjai užsirašo į juos dominančius mokymus visiems metams į priekį, tačiau būna atvejų, kad metų eigoje darosi sudėtinga suderinti dalyvavimus mokymuose ir teismo posėdžių datas, kadangi jos dažniausiai dubliuojasi. INFORM2 pritarė INFORM1 nuomonei, kad mokymų ir kvalifikacijos kėlimo sistemą Šiaulių apylinkės teismo teisėjai vertina labai gerai, nors ji keičiama pakankamai dažnai ir kardinaliai. Anksčiau teisėjams skirti mokymai vykdavo savaitę laiko. Vėliau buvo pasikeitimai ir mokymai vykdavo 1 dieną. Būtent ši sistema buvo netinkamai organizuota ir mažiausiai tenkinanti teisėjų poreikius, kadangi nenorint vėluoti į mokymus reikėdavo labai anksti išvykti. Šiuo metu parinktas optimaliausias mokymų trukmės laikas – 2-3 dienos. Visi mokymai, skirti teisėjams, vyksta Molėtuose Nacionalinės teismų administracijos mokymo centre. INFORM3 nurodė, kad esama mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema gal ir nevysiškai atitinka valstybės tarnautojų (teisėjų padėjėjų) poreikius, tačiau nuo 2012 m. situacija yra pagerėjusi. INFORM4 paaiškino, kad iki 2012 m. valstybės tarnautojams (teisėjų padėjėjams) vykdavo labai mažai mokymų. 2012 m. buvo sukurta teisėjų padėjėjų asociacija, kurios iniciatyva mokymų programų skaičius ženkliai padidėjo. Tik šios asociacijos dėka, valstybės tarnautojai (teisėjų padėjėjai) negali skųstis mokymo sistema ir ją įvertina kaip pakankamai gerą. Yra labai mažas siūlomų mokymų ir kvalifikacijos kėlimo programų skaičius, kuriuos organizuoja teisėjų asociacija. INFORM6 prieštaraudama informantams nurodė, kad esama mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema, skirta valstybės tarnautojams (teismo posėdžių sekretorėms) yra netinkama ir neatitinka jų poreikių. Mokymai dažniausiai įvyksta po to, kai nauja sistema jau būna įdiegta ir su ja pradėta dirbti. Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, pritardami valstybės tarnautojams (teismo posėdžių sekretorėms) paantrina, jog esama mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema netinkama ir visiškai neatitinka darbuotojų poreikių. Darbuotojai pageidautų, kad Šiaulių apylinkės teisme būtų organizuojama daugiau mokymų nors vykstant esminiams pasikeitimams atliekant darbinės funkcijas. Keičiantis darbo tvarkai ir nevykstant mokymams, darbuotojams nėra suteikiama elementari informacija. Būtent tai gali būti vienas iš veiksnių, kuris įtakoja darbuotojų kaitą, kadangi susiduriama su iškylančiomis problemomis. INFORM7 paaiškino, kad raštinėje dirbantys darbuotojai atlieka techninio pobūdžio darbą susijusį su naujai užvedamomis bylomis (baudžiamosios, civilinės, administracinių teisės pažeidimų), naujai gautų dokumentų įregistravimą į nagrinėjamas bylas bei suvedant duomenis susijusius su teismo galutinių sprendimų vykdymu, tačiau norint, kad visa informacija būtų teisingai ir tinkamai suvesta Lietuvos Respublikos teismų informacinės sistemos „Liteko“ duomenų bazėje, darbuotojai turi išmanyti ir suprasti Lietuvos Respublikos įstatymus (plačiąja prasme), proceso įstatymus (siaurąja prasme), t. y. laiku perduoti bylą teisėjui, laiku išsiųsti procesinius dokumentus bei šiuos

atliktus veiksmus tinkamai atžymėti Lietuvos Respublikos teismų informacinės sistemos „Liteko“ duomenų bazėje, tačiau mokymai šioje srityje niekada nebuvo organizuojami. 11 paveiksle pateikta kaip informantai vertina esamą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą bei kaip ji atitinka Šiaulių apylinkės teismo darbuotojų poreikius.



11 Pav. Šiaulių apylinkės teismo darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos vertinimas
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Fokus grupės duomenimis

Siekiant išsiaiškinti su kokiomis didžiausiomis problemomis, trūkumais mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos kontekste susiduria informantai, buvo paprašyta atsakyti į klausimą kas turėtų būti tobulinama, kad mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema būtų efektyvesnė. INFORM2 akcentavo, kad visiems teismo darbuotojams tenka didelė atsakomybė ir jų darbo krūvis nėra normuotas. Nedalyvaujant mokymuose, netobulinant savo gebėjimų bei neįgijant atitinkamų žinių, darbuotojui palaipsniui darosi vis sunkiau dirbti, priimti naujoves, susitvarkyti su jam paskirtomis funkcijomis ir organizacijoje negali vykti teigiami pokyčiai. Dėl šios priežasties turėtų vykti pakankamai mokymų ne tik teisėjams, tačiau ir kitiems teismo darbuotojams. INFORM1 pritardamas išsakyta nuomonei pateikė pasiūlymą, jog mažesnėmis sąnaudomis galima suorganizuoti daugiau mokymų ir taip pritraukti didesnę dalyvių skaičių. INFORM3 pasidžiaugė, kad paskutiniu metu yra labai gerai organizuojami mokymai skirti valstybės tarnautojams (teisėjų padėjėjams), kurių metu mokymai vyksta regionais. Dauguma Šiaulių regiono teismo darbuotojų 2 dienas mokosi Šiauliuose. Vilniaus regiono teismo darbuotojai mokosi Vilniuje. Taip sutaupomas laikas ir lėšos, skirtos kelionei. Tai patvirtina Viešųjų pirkimų tarnybos (2015) pateiktą informaciją, kad mokymų ciklas, skirtas darbuotojams, pradedamas regionais, kadangi yra didelis poreikis

dalyvauti mokymuose, tačiau ne visi organizacijų atstovai gali atvykti mokymus, kurie organizuojami Vilniuje. INFORM4 nurodė, kad būna atveju, kai Šiaulių apylinkės teismo valstybės tarnautojai dalyvauja tokiuose mokymuose, kurie vyksta Vilniuje, o jų trukmė – 3 val. Tai yra neekonomiška ir mažiau efektyvu, lyginant su tais mokymais, kurie vyksta vietoje. Informantai mokymąsi vietoje apibūdina kaip produktyvesnį, efektyvesnį ir atnešantį didesnę naudą.

Informantai vienareikšmiškai patvirtino autorių A. Patapo, R. Kasperavičiūtės (2009) išskirtą principą, kad mokymo programų vertinimas – tai itin svarbi dalis valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemoje. Atliekant išsamų vertinimą galima numatyti mokymų kryptį, aiškius organizacijos ir valstybės tarnautojo tikslus bei pasiektus teigiamus pokyčius. Tikslinės (fokus) grupės diskusijos metu išaiškėjo, kad pasibaigus mokymams vyksta įvykusių mokymų vertinimas. INFORM2 paaiškino, kad pasibaigus mokymams visuomet yra įvertinama tai, kas buvo išklaudyta mokymų ir kvalifikacijos kėlimo metu. Tai atliekama pildant tam tikras anketas, kuriose nurodoma ne tik išklaudytų mokymų nauda, mokymo medžiagos tinkamas ar netinkamas išdėstymas, paaiškinimas, tačiau surašoma ir tai, kokios mokymų temos būtų aktualios ateityje. Taip besimokantieji suteikia grįžtamąjį ryšį ir įvertina įvykusių mokymus. INFORM3 papildydamas nurodė, kad valstybės tarnautojai ne tik turi, tačiau privalo įvertinti įvykusių mokymus. Tai atliekama 2 būdais: pasibaigus mokymams raštu pildant popierines anketas ir pildant anketas elektroninėje erdvėje, skirtoje valstybės tarnautojams. Visos anketos būna susijusios su įvykusių mokymų nauda, aiškumu, išklaudytų mokymų reikalingumu ir jų išsamumu.

I. Bakanauskienė (2008) išskyrė, kad viena iš personalo valdymo funkcijų – darbuotojų vertinimas. Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra neatsiejamas veiksnys vykdant kasmetinį vertinimą. Dalis informantų su autorės nuomone nesutiko. Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis ir valstybės tarnautojai (teismo posėdžių sekretorės) nurodė, jog metų pabaigoje, vykstant kasmetiniam darbuotojų vertinimui, nėra pastebėję, jog valdžia atsižvelgtų į tai, kad metų eigoje buvo dalyvauta mokymuose ir pakelta kvalifikacija. Galima daryti prielaidą, kad būtent tokią informantų nuomonę įtakoja pakankamai mažas mokymo programų skaičius, skirtų darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis ir valstybės tarnautojams (teismo posėdžių sekretorėms), kadangi metų eigoje darbuotojai net nebuvo siunčiami į mokymus ir nebuvo keliama jų kvalifikacija. Būtent dėl šios priežasties, atliekant vertinimą į tai nėra atkreipiamas dėmesys. Priešingai nurodė kita dalis informantų, kurie teigė priešingai. INFORM2 paaiškino, kad kasmet teisėjus vertina vertinimo komisija ir vienas iš vertinimo punktų yra dalyvavimas mokymuose ir kvalifikacijos kėlimas. Ypatingai į tai atkreipiamas dėmesys pretenduojant dirbti aukštesnės instancijos teisme. INFORM3 nurodė, kad valstybės tarnautojai (teisėjo padėjėjai) pastebi, jog juos vertinant yra atkreipiamas dėmesys į tai, jog metų eigoje buvo dalyvauta mokymuose ir pakelta kvalifikacija. Mokymų metu

pagilinus turimas žinias, įgijus naujų įgūdžių ir tai sėkmingai pritraikius kasdieniame darbe – darbo efektyvumas bei jo kokybė pastebimai pagerėja. Dėl šios priežasties valstybės tarnautojui gali būti suteikiama aukštesnė kvalifikacinė klasė, metų pabaigoje įteikiama padėka. INFORM4 pritardamas paaiškino, kad valstybės tarnautojams (teisėjų padėjėjams) mokymai ir nuolatinis kvalifikacijos kėlimas turi įtakos siekiant kilti karjeros laiptais ir užimti teisėjo pareigas. Teisėjo padėjėjas privalo būti išklauses tam tikrą mokymų programų skaičių.

3. 2. Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos plėtotė ir tobulinimo kryptys: ekspertų nuomonės raiška

Atlikus tikslinės (fokus) grupės diskusiją, paaiškėjo kaip informantai vertina esamą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą Šiaulių apylinkės teisme. Tuomet buvo išskirti pagrindiniai šios sistemos ypatumai, privalumai bei trūkumai. Remiantis tikslinės (fokus) grupės diskusijos metu gauta informacija bei siekiant identifikuoti galimas mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimo kryptis, buvo atlikta ekspertų apklausa, didžiausią dėmesį skiriant esamos personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos aktualumui, efektyvumui bei jos vertinimui. Ekspertų interviu tikslas - išsiaiškinti pagrindinius aspektus, kuriuos sėkmingai pritaikius būtų užtikrintas tinkamas mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos įgyvendinimas, jos veiksmingumas bei mokymo metu išgirstų žinių, įgytų įgūdžių pritaikymas darbinėje veikloje, ko pasekoje pagerėtų darbo rezultatyvumas, paslaugų kokybė bei pačios organizacijos įvaizdis.

13 lentelėje pateikta apibendrinta ekspertų nuomonė apie esamą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą Šiaulių apylinkės teisme.

13 lentelė

Ekspertų nuostatos apie esamą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą Šiaulių apylinkės teisme

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
	Darbuotojų <i>skatinimas</i> mokytis ir kelti kvalifikaciją	E1: „Visuomet geranoriškai žiūrima į darbuotojų norą mokytis ir kelti savo kvalifikaciją“ E2: „Nors už dalyvavimą mokymuose nėra numatyta konkrečių skatinimo priemonių, tačiau geriausiems darbuotojams teismo pirmininkas reiškia padėkas“ E3: „Teismas yra biudžetinė įstaiga, todėl skatinimas dalyvauti

Esama mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema Šiaulių apylinkės teisme		mokymuose ir kelti savo kvalifikaciją vyksta tik žodžiu“
	Mokymų ir kvalifikacijos kėlimo <i>dažnumas</i>	E1: „Darbuotojai į mokymus atrenkami ir siunčiami atsižvelgiant į mokymų temas ir įvertinant kiek tai susiję su jų tiesioginiu darbu“ E2: „Darbuotojai į mokymus siunčiami pagal prioritetus arba matant būtinybę, kad reikia kelti jų kvalifikaciją“ E3: „Visų pirma mokymuose dalyvauja tie darbuotojai, kuriems tie mokymai yra aktualiausi“ E4: „Remiamasi proporcingumo ir teisingumo principu – per tam tikrą laikotarpį į mokymus nėra siunčiamas tas pats darbuotojas“
	Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos <i>trūkumai</i>	E1: „Ribotas dalyvių skaičius neleidžia užtikrinti galimybės mokymuose dalyvauti visiems darbuotojams, kurie yra suinteresuoti mokytis ir kelti kvalifikaciją“ E2: „Didžiajai daliai personalo (darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, ir valstybės tarnautojams) nėra sudaryta galimybė dalyvauti mokymuose, kadangi mokymai organizuojami iš biudžeto lėšų ir jiems yra skiriama tik 0,02% nuo darbo užmokesčiui skirtų biudžeto asignavimų“ E3: „Finansavimo stoka ir prioritetų paskirstymas“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis ekspertų interviu duomenimis

Tikslinės (fokus) grupės diskusijos metu paaiškėjo, kad darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis ir valstybės tarnautojams (teismo posėdžių sekretorėms) skirtų mokymų programų skaičius yra ženkliai mažesnis lyginant su mokymų programomis, skirtomis valstybės tarnautojams (teisėjų padėjėjams) ir teisėjams. Interviu metu pasiteiravus kodėl būtent tokia situacija egzistuoja Šiaulių apylinkės teisme, ekspertai išskyrė pagrindines šios problemos priežastis:

- Prioritetų paskirstymas.
- Finansavimo stoka.
- Dažniausiai organizuojami mokymai, susiję su teisėjų tiesioginiu darbu.

E1 pakomentuodamas informantų išskirtą situaciją, kad darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis ir valstybės tarnautojams (teismo posėdžių sekretorėms) yra skiriamas pakankamai mažas dėmesys mokymams ir kvalifikacijos kėlimui nurodė, kad teismas yra valstybės valdžios

institucija, kuri vykdo teisingumą Lietuvos Respublikoje. Teisingumo vykdymas įgyvendinamas priimant galutinius procesinius sprendimus (nuosprendžius, nutartis, nutarimus), kuriuos priima būtent teisėjai, todėl jie ir turi nuolat kelti savo kvalifikaciją, atnaujinti turimas žinias, reaguoti į įstatymų pasikeitimus bei naujausią teismų praktiką. E2 išskyrė, kad mokymai teisėjams organizuojami Teisėjų tarybos nutarimu patvirtintomis mokymo organizavimo taisyklėmis. Darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis ir valstybės tarnautojams mokymai organizuojami iš biudžeto lėšų, t.y. skiriama tik 0,02% nuo darbo užmokesčiui skirtų biudžeto asignavimų. E3 papildydamas kitus ekspertus nurodė, kad dauguma pakeitimų, ataujinimų, papildymų vyksta teismų praktikoje, kodeksuose, įstatymuose, o tai tiesiogiai susiję su teisėjų darbu. Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis ir valstybės tarnautojai (teismo posėdžių sekretorės) vadovaujasi raštvedybos, klientų aptarnavimo standartais, kurie yra keičiami bei atnaujinami rečiau. Būtent dėl šios priežasties skiriamas mažesnis dėmesys. E4 nurodė, kad darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir valstybės tarnautojų (teismo posėdžių sekretorių) mokymams ir kvalifikacijos kėlimui yra skiriamas santykinai mažas dėmesys dėl finansavimo stokos ir prioritetų paskirstymo. Iš to galima daryti prielaidą, kad Nacionalinė teismų administracija prioritetu laiko teisėjų nuolatinę kvalifikacijos kėlimą, o mažiau prioritetiniu – kitų teismo darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą.

Išanalizavus teoriją ir atlikus tikslinės (fokus) grupės diskusiją paaiškėjo, kad mokymuose dalyvaujančių dalyvių skaičius dažniausiai yra ribojamas. Ekspertų buvo pasiteirauta, kokių principu atrenkami ir į mokymus siunčiami darbuotojai, esant ribotam dalyvių skaičiui. E1 teigimu, Šiaulių apylinkės teismo darbuotojai į mokymus atrenkami ir siunčiami atsižvelgiant į mokymų temas ir atkreipiant dėmesį kiek tai susiję su jų tiesioginiu darbu. Kaip pavyzdį ekspertas išskyrė įvykusius mokymus, susijusius su naujovėmis atliekant ikiteisminį tyrimą. Į mokymus buvo atrinkti ir siunčiami ikiteisminio tyrimo teisėjai, su jais dirbantys valstybės tarnautojai (teisėjų padėjėjai, teismo posėdžių sekretorės) bei raštinės darbuotojai, kurie specializuojasi ikiteisminio tyrimo dokumentų tvarkyme, registravime, vykdyme. E2 pažymėjo, kad į mokymus, organizuojamus iš Europos Sąjungos lėšų, darbuotojai atrenkami pagal tam tikrus prioritetus. Į mokymus, organizuojamus iš įstaigos lėšų, darbuotojai siunčiami pagal būtinybę kelti kvalifikaciją. E3 visų pirma siunčia tuos darbuotojus, kuriems mokymai yra reikalingiausi ir būtiniausi, tačiau visuomet ieško galimybės, kad į mokymus patektų visi darbuotojai, norintys juose dalyvauti. E4 paaiškino, kad remiasi teisingumo ir proporcingumo principais. Per tam tikrą laikotarpį tas pats darbuotojas negali vykti į mokymus ir kelti savo kvalifikaciją keletą kartų iš eilės. Yra užtikrinama galimybė vykti į mokymus tiems darbuotojams, kurie anksčiau nedalyvavo. Galima daryti išvadą, kad nors ekspertai ir remiasi skirtingais principais atrenkant darbuotojus ir juos siunčiant į mokymus, tačiau

egzistuoja vienareikšmiška ekspertų nuomonė, kad į mokymus stengiamasi siųsti vis kitus, o ne tuos pačius darbuotojus, kurie prieš tai buvo dalyvavę mokymuose ir kėlę savo kvalifikaciją.

Vienas iš besimokančios organizacijos bruožų yra įvardijamas žinių troškimas ir darbuotojų noras mokytis. Autoriai D. Jamali, G. Khoury ir H. Sahyoun (2006) išskyrė, kad organizacija turi skatinti darbuotojų norą mokytis, taikant įvairias skatinimo priemones. Taip pat turi būti skatinamas darbuotojų žinių troškimas, kadangi naujų kompetencijų, gebėjimų įsisavinimas besimokančioje organizacijoje yra motyvas darbuotojui padidinti darbo užmokestį ar įgyti papildomų privilegijų prieš kitus organizacijos darbuotojus, kurie ne taip sparčiai tobulėja. Šis bruožas iš dalies atitinka išreikštą ekspertų nuomonę apie tai, kaip Šiaulių apylinkės teismo darbuotojai skatinami mokytis, įgyti naujų žinių ir kelti savo kvalifikaciją. E1 nurodė, kad į darbuotojų iniciatyvą mokytis yra žiūrima geranoriškai. Pats skatinimas vyksta žodžiu. Be to, už mokymo metu įgytų žinių ir įgūdžių sėkmingą pritaikymą ir nepriekaištingą pareigų atlikimą, kasmet daliai darbuotojų įteikiamos padėkos. E2 pritardamas nurodė, kad nors už dalyvavimą mokymuose bei kvalifikacijos kėlimą nėra numatyta konkrečių skatinimo priemonių, tačiau metų gale vertinama bendra darbinė veikla ir geriausiai dirbantiems darbuotojams teismo pirmininkas reiškia padėkas. E3 teigė, kad Šiaulių apylinkės teisme darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra skatinamas žodžiu ir į tai atkreipiamas dėmesys kiekvienais metais vertinant darbuotoją. Visi ekspertai patvirtino tikslinės (fokus) grupės diskusijos metu išreikštą nuostatą, kad organizacija visuomet skatina savo darbuotojus ir suteikia jiems leidimą išvykti į mokymus, sudarydama tam tinkamas sąlygas.

14 lentelė

Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos SSGG analizė Šiaulių apylinkės teisme

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<p>Geranoriškai žiūrima į kiekvieno darbuotojo norą mokytis ir kelti savo kvalifikaciją; Nuolatinis skatinimas mokytis ir kelti kvalifikaciją; Galimybės sudarymas lanksčiai darbą suderinti su dalyvavimu mokymuose.</p>	<p>Mažas finansavimas, lėšų trūkumas, skirtas mokymams; Ribotas mokymuose dalyvaujančių dalyvių skaičius; Skurdi mokymų pasiūla asmenims, dirbantiems pagal darbo sutartis; Mažas darbuotojų suinteresuotumas ir pastangų dėjimas į saviugdą.</p>

GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<p>Siekti bendradarbiavimo su kitomis institucijomis, kurios pasidalintų savo praktika; Pasinaudoti Europos Sąjungos lėšomis organizuojamais mokymais; Suinteresuoti darbuotojus patiems dalyvauti mokymuose ir kelti savo kvalifikaciją.</p>	<p>Menkas mokymų skaičius tam tikroms darbuotojų grupėms gali turėti įtakos darbuotojų kaitai; Neturint pakankamai žinių ir įgūdžių, bei jų nuolat neatnaujinant, užkertamas kelias tinkamai, kokybiškai ir efektyviai atlikti savo darbą; Retas dalyvavimas mokymuose įtakoja darbuotojų daromas klaidas, dėl kurių darbas tampa neefektyvus.</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis ekspertų interviu duomenimis

Tikslinės (fokus) grupės diskusijos metu ir atliekant ekspertų interviu buvo paprašta įvardinti esamos mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes. Tai aspektai, pagal kuriuos galima įžvelgti kaip esamą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą vertina informantai ir ekspertai bei išryškinant stipriąsias puses nustatyti silpnybių mažinimo būdus. Atliekant abu tyrimus nuomonės iš dalies nesutapo aptariant stiprybes, tačiau pagrindine stiprybe buvo išskirta tai, kad valdžia visuomet teigiamai žiūri į mokymus, sudarydama sąlygas juose dalyvauti ir skatindama į juos vykti. Galima daryti išvadą – informantai džiaugiasi, kad jiems nedraudžiama mokytis ir atitrūkti nuo darbo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo metu, o ekspertai skatina ir nori, kad darbuotojai mokytųsi, įgytų naujų žinių, įgūdžių ir taip pagerėtų ne tik darbuotojo, tačiau ir visos organizacijos darbo kokybė. Įvardinant silpnybes, informantų ir ekspertų nuomonės sutapo. Dauguma apklaustųjų pažymėjo, kad pagrindinė problema – tai mažas finansavimas ir lėšų trūkumas, skirtas mokymams ir kvalifikacijos kėlimui. Taip pat nuogaštavo, jog mokymuose gali dalyvauti tik ribotas dalyvių skaičius, dėl to ne visi darbuotojai į juos patenka. Informantai kaip silpnybę išskyrė tai, jog yra organizuojama mažai mokymų, mažai mokymo programų, skirtų darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, ir valstybės tarnautojams (ypatingai teismo posėdžių sekretorėms), tačiau ekspertai pateikė kontrargumentą nurodytai silpnybei. Dalis darbuotojų nėra suinteresuoti mokytis ir turi skeptišką požiūrį į savo išteklių panaudojimą bei iniciatyvos rodymą dedant pastangas į saviugdą. Jaučiamas neigiamas darbuotojų požiūris į darbdavio iniciatyvumą siekiant pateikti ar įdiegti naujoves, susijusias su mokymais ar darbo kokybės gerinimu. Siekiant numatyti potencialiai naudingas sąlygas organizacijai, informantų ir ekspertų buvo paprašyta įvardinti galimybes, kurios padėtų tobulinti esamą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą. Reikia pažymėti, kad pagrindine problema buvo išskirtas lėšų

trūkumas. Šiai problemai spręsti, visi ekspertai ir dauguma informantų mato vienintelę galimybę – dalyvauti mokymuose, organizuojamose ne iš Lietuvos biudžeto lėšų, o pasinaudoti Europos Sąjungos lėšomis organizuojamais mokymais. Paprašius įvardinti esamos mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos grėsmes, kurios yra potencialiai nenaudingos organizacijai, buvo išskirta tai, kad darbuotojams nesuteikus galimybės mokytis, tobulėti ir kelti savo kvalifikacijos, organizacijoje gali pasireikšti darbuotojų kaita. Šį aspektą nurodė dalis informantų ir akcentavo beveik visi ekspertai. Taip pat, iš pateiktų atsakymų buvo išskirta dar viena grėsmė – retai vykstant mokymams ir keliant savo kvalifikaciją gali būti daromos klaidos atliekant tam tikrą darbą. Dėl žinių stokos ir nepakankamų įgūdžių, dažniausia klaidos nepastebimos, neištaisomos ir dėl to nukenčia darbo kokybė.

Interviu metu su ekspertais buvo aptariamas klausimas, kiek efektyvi bei kokią naudą darbuotojams ir organizacijai teikia esama mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema Šiaulių apylinkės teisme. 15 lentelėje pateikta apibendrinta ekspertų nuomonė apie Šiaulių apylinkės teismo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos naudą ir efektyvumą.

15 lentelė

Ekspertų nuostatos apie Šiaulių apylinkės teisme teikiamą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos naudą ir efektyvumą

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
	Darbuotojų <i>suinteresuotumas</i> dalyvauti mokymuose ir kelti kvalifikaciją	E1: „Darbuotojai nėra verčiami vyksti į tuos mokymus, kuriuos organizuoja darbovietė, tačiau ir patys asmenys turi būti suinteresuoti bei rodyti norą tobulėti. Darbuotojų aktyvumas vyksti į mokymus priklauso nuo pačių asmenų suinteresuotumo kelti savo kvalifikaciją ir tobulėti toje srityje, kuri jiems nėra primetama, tačiau toje srityje, kurioje jiems labiausiai trūksta tam tikrų žinių, gebėjimų bei įgūdžių“ E2: „Dauguma darbuotojų noriai priima pasiūlymą vyksti į mokymus, tačiau visuomet atkreipia dėmesį į tai, ar organizuojami mokymai yra nemokami, ar jems asmeniškai mokymai nieko nekainuos“ E3: „Dauguma darbuotojų noriai vyksta į mokymus“ E4: „Darbuotojai į mokymus vyksta noriai ir yra suinteresuoti kelti savo kvalifikaciją“

Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos nauda ir efektyvumas	Mokymų metu įgytų žinių sklaida	<p>E1: „Darbuotojų pareigybėse ar teismo veiklos nuostatose nėra numatyta, kad darbuotojas, dalyvavęs mokymuose, privalėtų perduoti mokymo metu įgytas žinias savo kolegoms, tačiau darbuotojai žodžiu įpareigojami tai padaryti jam labiausiai priimtinais būdais: susirinkimo metu, elektronine forma, gautą medžiagą patalpinant į vietinį tinklą“</p> <p>E2: „Oficiliai darbuotojai nėra įpareigojami perduoti mokymo metu įgytas žinias ar įgūdžius savo kolegoms“</p> <p>E3: „Darbuotojai turi pasidalinti mokymo metu gauta mokomąja medžiaga su savo kolegomis“</p> <p>E4: „Svarbu, kad darbuotojai žiniomis, susijusiomis su darbu, dalintusi savanoriškai bendrų susiejimų metu“</p>
---	---------------------------------	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis ekspertų interviu duomenimis

Ekspertai vieningai nurodė, kad Šiaulių apylinkės teismo darbuotojai noriai vyksta į jiems siūlomus mokymus, kurių metu kelia savo kvalifikaciją. E1 patikslino, kad darbuotojai nėra verčiami vykti į tuos mokymus, kuriuos organizuoja darbovietė, tačiau ir patys asmenys turi būti suinteresuoti bei rodyti norą tobulėti. Darbdavys niekuomet neužkerta kelio vykti į mokymus, jei darbuotojas to nori ir pageidauja. Darbuotojų aktyvumas vykti į mokymus priklauso nuo pačių asmenų suinteresuotumo kelti savo kvalifikaciją ir tobulėti toje srityje, kuri jiems nėra primetama, tačiau toje srityje, kurioje jiems labiausiai trūksta tam tikrų žinių, gebėjimų bei įgūdžių. E2 nurodė, kad dauguma darbuotojų noriai priima pasiūlymą vykti į mokymus, tačiau visuomet atkreipia dėmesį į tai, ar organizuojami mokymai yra nemokami, ar jems asmeniškai mokymai nieko nekainuos. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai nesupranta, jog mokymai ir kvalifikacijos kėlimas atneša naudą ne tik organizacijai, tačiau tai yra didžiulė investicija į pačio asmens saviugdą bei tobulėjimą kaip asmenybei ir kaip darbuotojui, kuri gali turėti teigiamų pasekmių ateityje ar net naujoje darbovietėje.

Tikslinės (fokus) grupės diskusijos metu informantai akcentavo, kad mokymų metu įgytas žinias stengiasi perduoti savo kolegoms įvairiais būdais. Pasak informantų, dažniausiai mokymų metu išgirstų žinių ir informacijos sklaida vyksta neoficialiai, t.y. teisėjai įgytas žinias perduoda teisėjams, teisėjų padėjėjai – teisėjų padėjėjams, teismo posėdžių sekretorės – teismo posėdžių sekretorėms ir raštinės darbuotojai – raštinės darbuotojams. Atliekant ekspertų interviu apklausą paaiškėjo, kad į mokymus siunčiami darbuotojai nors ir nėra raštiškai įpareigoti perduoti mokymų

metu įgytas žinias kitiems darbuotojams, tačiau jie tai daro pakankamai noriai ir neraginami. E1 nurodė, kad darbuotojų pareigybėse ar teismo veiklos nuostatose nėra numatyta mokymų metu įgytų žinių sklaida, tačiau į mokymus siunčiami darbuotojai žodžiu įpareigojami kolegoms perduoti tai, ką sužinojo naujo ir tai, kas susiję su tiesioginiu darbu. Tai jie gali padaryti susirinkimų metu, pasidalinant gauta metodine medžiaga ar kitais būdais.

Teorijoje išskirta pakankamai argumentų, įrodančių, kad naujai į darbą priimtam asmeniui yra svarbu išklausti įvadinis mokymus, kurių pagalba lengviau, greičiau bei aiškiau suprantamas darbo pobūdis, jo specifiška ir sėkmingai pradedama darbinė veikla. Tikslinės (fokus) grupės diskusijos metu, informantai, užimantys teisėjų pareigas, akcentavo - įvadiniai mokymai organizuojami pirmą kartą teisėjais paskirtų asmenų žinioms plėsti ir profesiniams įgūdžiams formuoti. Teisėjai visuomet patenka ir išklauso jiems skirtus įvadinis mokymus. Tačiau kiti informantai nurodė, kad valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, trūksta įvadinis mokymų ir taip yra gaišamas seniau dirbančio darbuotojo darbo laikas apmokant naujai į darbą priimtą asmenį. Būtent šį informantų išsakytą teiginį galima pagrįsti ekspertų išreikšta vieninga nuomone. E1 nurodė, kad įvadiniai mokymai vyksta tik naujai paskirtiems teisėjams, o kiti teismo darbuotojai apmokomi pasitelkiant vidinius žmogiškuosius išteklius. Teismo pirmininko įsakymu priskiriamas darbuotojas, turintis pakankamai žinių bei įgūdžių, kuris padeda naujai priimtam darbuotojui atlikti jam tiesiogiai pavestas funkcijas. E3 patvirtino, kad naują darbuotoją dažniausiai apmoko kolegos, dirbantys toje srityje. Apibendrinant informantų ir ekspertų nuomonę, pastebima, kad darbuotojai nėra patenkinti jiems priskiriama papildoma funkcija – apmokyti naujai į darbą priimtą kolegą, kadangi taip gaišamas jų laikas ir ne visi asmenys žino kaip tinkamai perduoti turimas žinias bei įgūdžius. Tačiau, niekas kitas geriau neišmano darbo specifikos bei jo pobūdžio ir negali išaiškinti naujai priimtam asmeniui, kaip darbuotojas, jau ilgą laiką atliekantis tam tikrą darbą.

16 lentelėje pateikta apibendrinta ekspertų nuomonė apie Šiaulių apylinkės teismo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos vertinimą.

Ekspertų nuostatos apie Šiaulių apylinkės teisme vykdomą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos vertinimą

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos vertinimas	<i>Poreikio vertinimas</i>	<p>E1: „Pasitelkus anketavimą būtų galima išsiaiškinti darbuotojų grupių poreikius, sritis, kuriose, jų nuomone, yra didžiausi trūkumai, susiję su jų darbo kokybe. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, mėginti organizuoti tokius mokymus, kokių pageidauja darbuotojai“</p> <p>E2: „Dėl lėšų trūkumo nėra galimybės organizuoti įvairesnių mokymų, skirtų darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis. Pagerėjus situacijai būtų galimybė pasikviesti skirtingų sričių lektorių, kurie mokymus pravestų darbo vietoje“</p> <p>E3: „Labai maža pasiūla mokymų, susijusių su darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir valstybės tarnautojų (teismo posėdžių sekretorių) tiesioginiu darbu“</p>
	<i>Veiksmingumo vertinimas</i>	<p>E1: „Darbuotojų neigiamas požiūris į darbdavio iniciatyvumą siekiant pateikti ar įdiegti naujoves, susijusias su mokymais, darbo kokybės gerinimu“</p> <p>E3: „Dauguma pakeitimų, ataujinimų, papildymų vyksta teismų praktikoje, kodeksuose, įstatymuose, o tai tiesiogiai susiję su teisėjų tiesioginiu darbu. Dėl šos priežasties teisėjai nuolat mokosi ir kelia savo kvalifikaciją, kad nenukentėtų darbo kokybė ir būtų užtikrintas teisingumas“</p>
	<i>Naudingumo vertinimas</i>	<p>E1: „Atliekant valstybės tarnautojo kasmetinės veiklos vertinimą, vienas iš kriterijų yra darbo kokybė, kuriai įtakos galimai turėjo įgytos žinios mokymų metu“</p> <p>E2: „Atliekant vertinimą atkreipiamas dėmesys, ar metų eigoje asmuo dalyvavo mokymuose ir kėlė savo kvalifikaciją“</p> <p>E3: „Darbuotojai visuomet yra raginami pagal galimybes domėtis savo darbo srities naujovėmis, pakeitimais ir į tai yra atkreipiamas dėmesys kasmetinio vertinimo metu“</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis ekspertų interviu duomenimis

Tikslinės (fokus) grupės diskusijos metu buvo išryškinta didžiausia problema – darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis ir valstybės tarnautojai (teismo posėdžių sekretorės) esamą mokymo ir kvalifikacijos kėlimą sistemą vertina blogai ir nurodo, kad ją būtina tobulinti. Valstybės tarnautojai (teisėjų padėjėjai) šią sistemą įvardija kaip turinčią trūkumų, tačiau nurodo, kad ji yra pakankamai nebloga. Teisėjams sistema patinka ir ją vertina labai gerai. Ekspertų teigimu, toks informantų nuomonių pasiskirstymas įtakojamas tokių veiksnių, kaip dažnai dalyvaujama mokymuose ir kas kiek laiko keliama kvalifikacija, kiek laiko trunka mokymai bei ribotas mokymuose dalyvaujančių dalyvių skaičius. Šiai situacijai gerinti, E1 nurodė, kad būtų galima pasitelkus anketavimą išsiaiškinti darbuotojų grupių poreikius, sritis, kuriose, darbuotojų nuomone, yra didžiausi trūkumai, susiję su darbo kokybe ir kompetencijos trūkumu. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, mėginti gerinti mokymų ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, pasitelkiant bendradarbiavimą su kitomis institucijomis. Būtų galima dalintis gerąja praktika nurodant kaip buvo sprendžiamos tam tikro pobūdžio mokymo ir kvalifikacijos kėlimo stygiaus problemos kituose teismuose. Taip pat būtų galima inicijuoti tarpinstitucinius bendro pobūdžio mokymus, kuriose dalyvautų asmenys, dirbantys panašaus pobūdžio darbą. E2 išryškėjusią problemą sutapatino su lėšų trūkumu, ko pasekoje darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, negali dažnai vykti į mokymus ir kelti savo kvalifikacijos. Šios problemos išsprendimui ekspertas numato vienintelę išeitį – didesnis finansavimas skirtas darbuotojų mokymams. Teorinėje dalyje buvo išskirta, kad teismų sistemoje mokymus organizuoja Nacionalinės teismų administracijos mokymo centras. Tai patvirtina ir ekspertas, nurodydamas, kad teisėjai yra patenkinti mokymų ir kvalifikacijos kėlimo sistema, kadangi jų mokymais rūpinasi būtent ši įstaiga. Valstybės tarnautojams (teisėjų padėjėjams) mokymus nemokamai organizuoja Teisėjų padėjėjų asociacija. E3 lyginant su kitais ekspertais, išskyrė visiškai kitą aspektą – organizuojamų mokymų trukmę, nurodydamas, kad tai vienas iš pagrindinių kriterijų, įtakojantis būtent tokių informantų nuomonių pasiskirstymą apie esamą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą. Teisėjams mokymai ir kvalifikacijos kėlimas trunka keletą dienų. Mokomoji medžiaga yra išdėstoma plačiau, į ją labiau įsigilinama, išsiamiau aptariami svarbiausi aspektai. Mokymai, skirti darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, ir valstybės tarnautojams trunka 4-8 val., kurių metu išdėstoma tik pagrindinė medžiaga ir labai siaurai apžvelgiama dėstoma tema. E4 pritardamas E2 nuomonei nurodė, kad teisėjų mokymų organizavimu rūpinasi Nacionalinės teismų administracijos mokymo centras, valstybės tarnautojų (teisėjų padėjėjų) – teisėjų padėjėjų asociacija, o valstybės tarnautojai (teismo posėdžių sekretorių) ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, beveik neturi galimybės kelti savo kvalifikacijos ir dalyvauti mokymuose. Apibendrinant E4 nuomonę bei siekiant išspręsti šią problemą, būtų galima daryti prielaidą, kad valstybės tarnautojams (teismo posėdžių sekretorių) ir darbuotojams,

dirbantiems pagal darbo sutartis, būtina suburti aktyvius darbuotojus ir kurti teismo darbuotojų asociaciją, kuri pasirūpintų mokymų organizavimu, naujų žinių ir įgūdžių įgijimu.

Ekspertų interviu metu buvo paprašyta išskirti didžiausias problemas, su kuriomis susiduriama mokymų organizavimo kontekste. Ekspertų teigimu tai:

- Darbuotojų neigiamas požiūris į darbdavio iniciatyvumą siekiant pateikti ar įdiegti naujoves, susijusias su mokymais, darbo kokybės gerinimu.
- Esant lėšų trūkumui nėra galimybės organizuoti įvairesnių mokymų.
- Labai maža mokymų, susijusių su tiesioginiu darbu, pasiūla.
- Dažniausiai mokymai vyksta ne Šiauliuose, o Vilniuje, dėl šios priežasties yra susiduriama su transporto problemomis.

E1 teigimu, darbuotojai skeptiškai priimtų pasiūlymą nors iš dalies finansiškai prisidėti prie jiems skirtų mokymų ir kvalifikacijos kėlimo. Taip yra parodomas jų mažas iniciatyvumas dedant pastangas į saviugdą. Kylant tokiems klausimams bei teiginiams „kam man to reikia?“, „kas čia per nesąmonės“, „nieko nesuprantu ir nenoriu gilintis“ formuojamas neigiamas darbuotojų požiūris į galimybę mokytis ir tobulėti. Be to, jaučiamas darbuotojų nenoras bei nesistengimas padėti naujai priimtiems ir žinių stokojantiems asmenims. E2 didžiausia problema išskiria – lėšų trūkumą. Esant geresniai situacijai, būtų galimybė pasikviesti įvairių sričių lektorių, kurie mokymus darbuotojams galėtų pravesti tiesiog jų darbo vietoje.

Atliekant kasmetinį valstybės tarnautojų veiklos vertinimą, visi ekspertai pažymėjo, kad visuomet atkreipia dėmesį, ar darbuotojas metų eigoje dalyvavo mokymuose ir kėlė kvalifikaciją. Vertinant darbuotoją, vienas iš vertinimo kriterijų yra atlikto darbo kokybė, kuriai įtakos galimai turėjo mokymo metu išgirstų žinių pritaikymas. E3 pripažįsta, kad mokymų darbuotojams yra organizuojama pakankamai mažai, tačiau darbuotojai visuomet yra raginami pagal savo galimybes domėtis savo darbo srities naujovėmis, pakeitimais ir į tai yra atkreipiamas dėmesys kasmetinio vertinimo metu. Būtent tai prieštarauja tikslinės (fokus) grupės metu dalies informantų išsakytai nuomonei, kurie nurodė, kad esant kasmetiniam vertinimui jie net nepastebi, jog būtų vertinami už tai, kad metų eigoje dalyvavo mokymuose ir kėlė savo kvalifikaciją. Atsižvelgiant į susiklosčiusią situaciją, atliekant kasmetinį vertinimą darbuotojams reikėtų paaiškinti už ką jie yra vertinami ir nurodyti, kad vienas iš vertinimo punktų – dalyvavimas mokymuose ir kvalifikacijos kėlimas. Tai darbuotojus motyvuotų ir dar labiau skatintų įgyti naujas žinias, kurios sėkmingai būtų pritaikytos darbinėje veikloje.

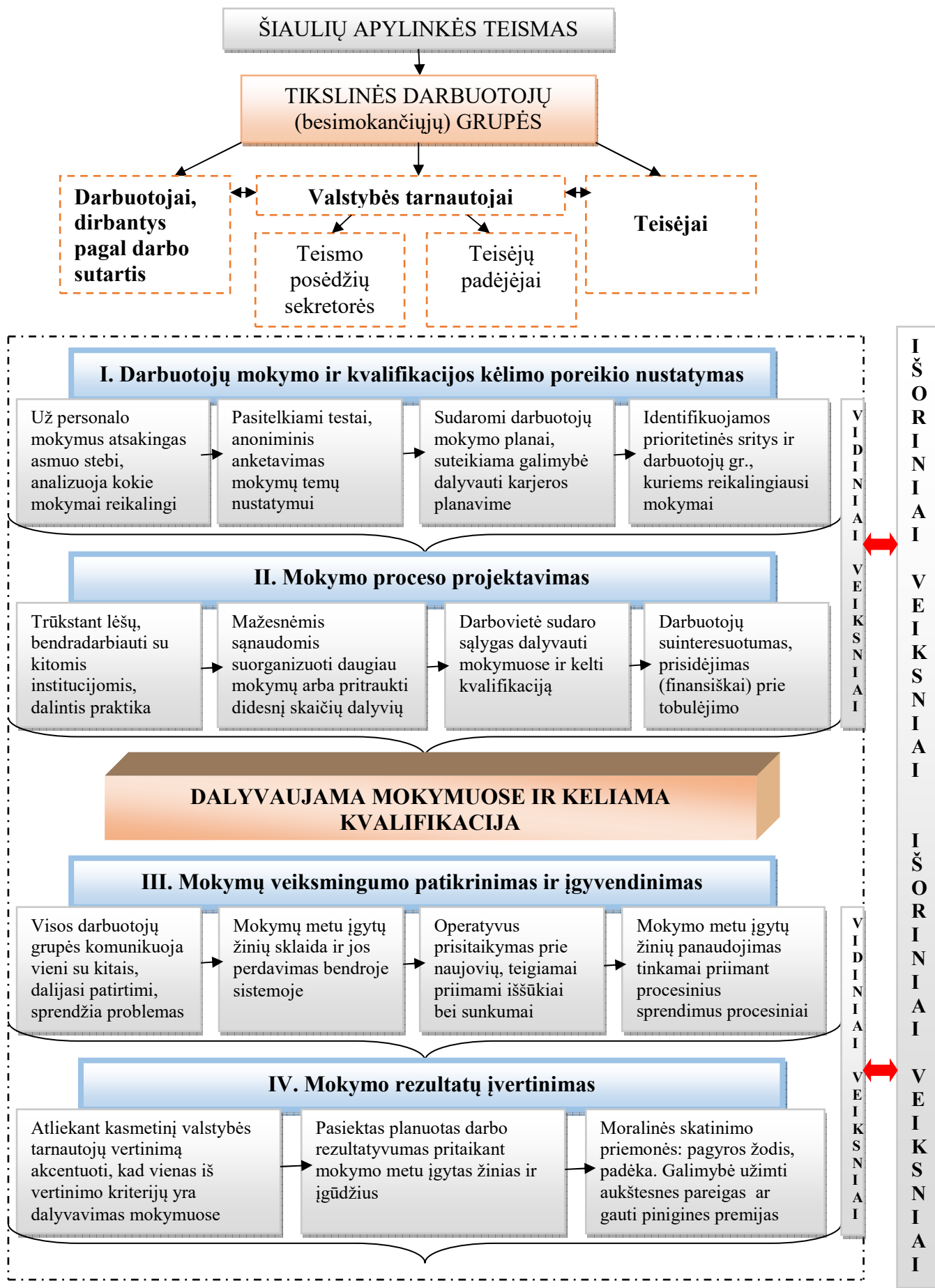
3.3. Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimo hipotetinis modelis

Remiantis teorine mokslinės literatūros analize ir kokybinio tyrimo rezultatais, buvo suformuotas Šiaulių apylinkės teismo personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimo hipotetinis modelis, kuris pavaizduotas 12 paveiksle. Šiaulių apylinkės teisme vykdoma mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema yra skirta tikslinėms darbuotojų grupėms, kurios yra suinteresuotos tobulėti, įgyti naujų žinių bei įgūdžių. Tikslinės darbuotojų grupės – tai darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, valstybės tarnautojai (teismo posėdžių sekretorės, teisėjų padėjėjai) ir teisėjai. Visi darbuotojai yra tarpusavyje susiję ir dažniausiai dirba kaip komanda. Dėl šios priežasties yra svarbu, kad visų darbuotojų kompetencija būtų pakankamai aukšta ir nuolat atnaujinamos turimos žinios.

Literatūroje dauguma autorių M. Teresevičienė ir kt. (2004), R. Laužackas (2008), G. Foley (2007), A. Patapas, R. Kasperavičiūtė (2009), V. Smalskys (2011) išskiria mokymo proceso etapus, kuriais remiantis buvo suformuotas Šiaulių apylinkės teismo personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimo hipotetinis modelis. Remiantis kokybinio tyrimo rezultatais bei išvadomis, kiekvienam mokymo proceso etapui buvo priskiriami veiksniai, kuriuos taikant būtų išvengta tam tikrų egzistuojančių problemų ir sunkumų, su kuriais susiduriama organizuojant mokymus bei tuo pačiu patobulinta esama mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema Šiaulių apylinkės teisme. Pirmajame etape – darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikio nustatyme, išskiriami 4 veiksniai, kurie turėtų būti įgyvendinami laikantis nuoseklumo. Už personalo mokymus atsakingas asmuo turėtų stebėti darbuotojų darbo kokybę, efektyvumą, analizuoti kokių žinių ir įgūdžių trūksta. Tuomet, pasitelkiant anketų pildymą, darbuotojams sudaroma galimybė išsakyti savo nuomonę apie tai, kokių mokymų jie pageidauja ir kuriose srityse jaučiama didžiausia žinių ir įgūdžių stoka. Sprendžiant atitinkamus testus, darbuotojų pateikta nuomonė būtų patvirtinta ar paneigta. Laikantis išskirtų veiksnių nuoseklumo, darbuotojui suteikiama galimybė dalyvauti savo karjeros planavime ir mokymo planų sudaryme. Apibendrinant prieš tai aptartų veiksnių gautus rezultatus, būtų galima identifikuoti darbuotojų grupes, kuriems tuo metu mokymai ir kvalifikacijos kėlimas yra reikalingiausi, būtinausi ir nustatyti prioritetas bei aktualiausias mokymų temas. Antrasis etapas – mokymo proceso projektavimas. Šiame etape taip pat išskiriami 4 veiksniai, kurie turėtų būti įgyvendinami laikantis nuoseklumo. Kokybinio tyrimo metu išryškėjo viena didžiausių problemų – tai lėšų, skirtų mokymams ir kvalifikacijos kėlimui, trūkumas. Esant lėšų trūkumui, siekti bendradarbiavimo su kitomis institucijomis ir tarpusavyje pasidalinti gerąja praktika bei inicijuoti tarpinstitucinius bendro pobūdžio mokymus, kuriuose

dalyvautų asmenys, dirbantys panašaus pobūdžio darbus. Mažesnėmis sąnaudomis suorganizuoti daugiau mokymų arba pritraukti didesnę skaičių dalyvių. Svarbu, kad darbovietė sudarytų palankias sąlygas ir skatintų darbuotojus mokytis bei kelti kvalifikaciją. Patys darbuotojai turėtų palankiai priimti pasiūlymą mokytis ir esant būtinybei finansiškai prisidėti prie asmeninio tobulėjimo ir naujų įgūdžių formavimo bei žinių įgijimo. Tuomet darbuotojas yra pasiruošęs dalyvauti mokymuose ir kelti savo turimą kvalifikaciją. Pasibaigus mokymams, remiantis tobulinimo hipotetiniu modeliu, turėtų būti vykdomas trečiasis etapas – mokymų veiksmingumo patikrinimas ir įgyvendinimas. Šiame etape taip pat išskirti 4 veiksniai, kurie turėtų būti įgyvendinami laikantis nuoseklumo. Mokymuose dalyvavę darbuotojai, turėtų komunikuoti su tais darbuotojais, kurie neturėjo galimybės dalyvauti mokymuose bei pasidalinti mokymų metu įgytomis žiniomis, kurios būtų pritaikomas sprendžiant iškilusias problemas atliekant tiesioginį darbą. Taip pat, mokymo metu gauta metodinė medžiaga turėtų būti patalpinta į bendrą sistemą, su kuria turėtų galimybę susipažinti visi teismo darbuotojai. Mokymų veiksmingumas patikrinamas įvertinant, ar darbuotojai pasiruošę teigiamai priimti netikėtai iškilusius iššūkius, sunkumus darbe, ar operatyviai prisitaiko prie naujovių. Kadangi teismas – tai organizacija vykdanči teisingumą, vienas iš šio etapo veiksnių yra teisingai priimami galutiniai sprendimai. Tai įtakoja mokymų metu įgytos žinios ir sėkmingas jų pritaikymas sprendimų priėmimuose. Ketvirtasis etapas – mokymo rezultatų įvertinimas, kuriame išskirti 3 veiksniai. Atliekant kasmetinį valstybės tarnautojų veiklos vertinimą svarbu akcentuoti, kad vienas iš vertinimo kriterijų yra dalyvavimas mokymuose. Tai darbuotojus motyvuotų ir dar labiau skatintų įgyti naujas žinias, kurios sėkmingai būtų pritaikytos darbinėje veikloje. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo metu įgytų žinių ir įgūdžių nauda įvertinama pasiekus planuotą darbo rezultatyvumą, kuris buvo numatytas pirmajame etape - sudarant darbuotojo mokymo planą. Mokymų metu pagilinus turimas žinias, įgijus naujų įgūdžių ir tai sėkmingai pritraikius kasdieniame darbe – darbo efektyvumas bei jo kokybė pastebimai pagerėja. Svarbu, kad už tai darbuotojas būtų pagiriamas, jam įteikiama padėka, suteikiama galimybė užimti aukštesnes pareigas ar gauti piniginę premiją.

Šiaulių apylinkės teimas yra viešojo sektoriaus institucija, kurios sprendimus įtakoja įvairūs išoriniai veiksniai. Atsižvelgiant į tai, tobulinimo hipotetiniame modelyje išskiriami ne tik vidiniai, tačiau ir išoriniai veiksniai, kurie taip pat turi pakankamai didelę įtaką bei yra glaudžiai susiję taikant mokymo etapus ir nurodytus vidinius veiksnius. Šiame modelyje socialiniai, politiniai ir ekonominiai veiksniai išskiriami kaip išoriniai veiksniai.



12 Pav. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimo hipotetinis modelis
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

IŠVADOS

Remiantis teorine mokslinės literatūros analize, pateikiamos šios magistro darbo teorinės išvados:

- Lietuvos ir užsienio mokslininkų pateikiamos mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sampratos bei teorijos pabrėžia, kad tai kryptingas ir sistemingas organizacijos personalo mokymasis, atsižvelgiant tiek į organizacijos, tiek ir į pačio besimokančiojo tikslus, kurio aktyvus subjektas yra darbuotojas. Mokymas tobulina darbuotojų sugebėjimus, didina kompetenciją bei padeda prisitaikyti prie organizacijos pokyčių. Nuolatinis darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas tampa organizacijos pažangos veiksniumi, sudarančiu sąlygas atitinkamai ir sėkmingai reaguoti į naujoves, iššūkius bei efektyviai spręsti iškilusias problemas.

- Mokslinės literatūros analizė atskleidė, siekiant, kad organizacija ir besimokantysis mokymo ir kvalifikacijos kėlimo metu gautų kuo didesnę naudą iš mokymų, kuo didesnę žinių kiekį ir būtų suformuoti atitinkami įgūdžiai, efektyviausia taikyti ne vieną mokslininkų išskirtą mokymo metodą, principą ir priemonę, tačiau juos būtina derinti tarpusavyje visų mokymų ciklo metu. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo procesas turi vykti nuosekliai ir sistemingai.

- Nuo personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo yra neatsiejama besimokančios organizacijos samprata, kadangi tokiose organizacijose darbuotojai nuolat plečia savo kompetenciją, kad būtų pasiekti trokštami rezultatai bei pasiruošta spręsti iškilusias problemas. Besimokanti organizacija pasižymi lankstumu ir išskirtiniu požiūriu į visų jos narių mokymąsi. Mokslininkų išskiriami besimokančios organizacijos bruožai yra skirtingi, tačiau kartu tarpusavyje panašūs. Tai nuolatinis žinių kūrimas ir jų sklaida, mokymosi skatinimas, nuolatinis tobulėjimas, pokyčių ir naujovių priėmimas bei sėkmingas prisitaikymas prie jų, tarpusavio bendradarbiavimas.

- Modernėjanti visuomenė kelia vis didesnius reikalavimus viešojo administravimo institucijų darbuotojams, kurie priversti nuolat mokytis, tobulėti ir kelti savo kvalifikaciją, kadangi jų darbo rezultatas - tai vienas iš veiksnių, formuojančių ne tik viešosios institucijos, tačiau ir visos valstybės įvaizdį. Teisės aktais, įvairiais įstatymais reglamentuojamas personalo valdymas turi įtakos valstybės tarnautojų mokymui. Valstybės tarnautojų mokymo sistemos valdymas priklauso nuo pasirinkto ir šalyje taikomo mokymo modelio. Lietuvos Respublikoje taikomas decentralizuotas mokymo modelis.

- Lietuvos Respublikoje teisminę valdžią įgyvendina ir teisingumą vykdo tik teismai, kurie yra valstybės valdžios institucija. Siekiant, kad darbas teismų sistemoje vyktų sklandžiai ir efektyviai, teisėjų ir teismo darbuotojų mokymas ir nuolatinis kvalifikacijos kėlimas turėtų būti nuolat juos lydintis bei neatsiejamas veiksnys vykdamas teisingumą ir atliekant tiesiogines pareigas.

Teismų savivaldos principingas ir itin griežtas požiūris ne tik į teisėjų, tačiau ir į teismo darbuotojų darbo kokybę bei etikos reikalavimų laikymąsi reikalauja nuolat plėsti ir gilinti turimas žinias.

Šiaulių apylinkės teisme atliktas kokybinis tyrimas leido suformuoti šias magistro darbo praktines išvadas:

- Remiantis tikslinės (fokus) grupės informantų nuomonių analize, teisėjai ir valstybės tarnautojai (teisėjų padėjėjai) esamą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą įvertina kaip tinkamą ir tenkinančią jų poreikius, tačiau valstybės tarnautojai (teismo posėdžių sekretorės) ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, pageidautų, kad esama sistema būtų tobulinama. Tai įtakoja tokie veiksniai, kaip maža mokymo programų pasiūla, retai vykstantys mokymai, ribotas dalyvių skaičius mokymuose.

- Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas Šiaulių apylinkės teisme visuomet yra skatinamas, sudarant palankias sąlygas juose dalyvauti. Mokymų metu įgytos žinios vienareikšmiškai prisideda prie darbo kokybės gerinimo ir leidžia pastebėti ne tik savo, tačiau ir kitų darbuotojų klaidas. Dėl padarytų darbuotojų klaidų gali nukentėti ne tik tiesioginio darbo kokybė, jo efektyvumas, bet ir teismo, kaip organizacijos, įvaizdis ir susiformuoti neigiamas visuomenės požiūris.

- Mokymai ir kvalifikacijos kėlimas teikia naudą visoms organizacijos darbuotojų grupėms. Šiuo metu gerokai daugiau mokymų organizuojama teisėjams ir valstybės tarnautojams (teisėjų padėjėjams, kurie teisėjams ruošia galutinių procesinių sprendimų projektus), lyginant su kitais teismo darbuotojais, tačiau to priežastis – tiesioginis pareigų vykdymas, t. y. teisingumas vykdomas teisėjams priimant galutinius procesinius sprendimus. Dėl šios priežasties teisėjai bei jų padėjėjai turi nuolat kelti savo kvalifikaciją ir įgyti naujas, atnaujinti turimas žinias, reaguoti į įstatymų pasikeitimus ir susiformavusią teismų praktiką. Valstybės tarnautojų (teismo posėdžių sekretorių) ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo pobūdis yra konservatyvesnis, pagal priskirtas darbo funkcijas nereikalaujantis itin dažnai prisitaikyti prie pokyčių bei naujovių. Dėl šios priežasties jiems skirtų mokymų programų skaičius yra mažesnis.

- Šiaulių apylinkės teismo darbuotojai perduoda mokymų metu įgytas žinias savo kolegoms, tačiau tai daro skirtingais būdais. Reikia pastebėti, kad mokymų metu įgytas žinias teisėjai perduoda tik teisėjams, valstybės tarnautojai (teisėjų padėjėjai) – vieni kitiems, valstybės tarnautojai (teismo posėdžių sekretorės) tai aptaria bendro susirinkimo metu dalyvaujant raštinės vedėjai, o darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, žinių sklaidą vykdo komunikuodami su tais darbuotojais, kuriems šios žinios yra aktualios.

- Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra neatsiejamas veiksnys atliekant kasmetinį valstybės tarnautojo veiklos vertinimą. Remiantis tikslinės (fokus) grupės informantų nuomonių analize paaiškėjo, kad valstybės tarnautojai net nepastebi, jog jų kasmetiniam vertinimui įtakos turi dalyvavimas mokymuose ir kvalifikacijos kėlimas metų eigoje. Atliekant kasmetinį veiklos vertinimą valstybės tarnautojams turėtų būti paaiškinta už ką jie yra vertinami ir nurodyti, kad vienas iš vertinimo punktų – dalyvavimas mokymuose ir kvalifikacijos kėlimas. Tai darbuotojus motyvuotų ir dar labiau skatintų įgyti naujas žinias, kurios sėkmingai būtų pritaikytos darbinėje veikloje.

- Ekspertų nuomonių analizė leido išgryninti didžiausias problemas, su kuriomis susiduria Šiaulių apylinkės teismas organizuodamas mokymus - tai lėšų trūkumas, mažas darbuotojų suinteresuotumas ir pastangų dėjimas į saviugdą bei ribotas skaičius mokymuose dalyvaujančių asmenų. Pastaroji problema sprendžiama taikant proporcingumo ir teisingumo principą, t.y. per tam tikrą laikotarpį į mokymus nėra siunčiamas tas pats darbuotojas. Kita problema, susijusi su mažu darbuotoju suinteresuotu saviugdai, sprendžiama juos skatinant žodžiu ir metų gale geriausiai dirbantiems darbuotojams įteikiant padėkas už mokymo metu įgytų žinių ir įgūdžių sėkmingą pritaikymą bei nepriekaištingą pareigų atlikimą.

Magistro darbo įvade suformuotas ginamasis teiginys „Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra neatsiejamas veiksnys, siekiant užtikrinti Šiaulių apylinkės teismo planuojamą darbo rezultatyvumą, paslaugų kokybę ir teigiamą viešosios organizacijos įvaizdį“ remiantis teorine šaltinių analize ir empirinio tyrimo rezultatais buvo pagrįstas ir pasitvirtino.

Apibendrinant tyrimo metu gautus rezultatus, galima teigti, kad teisingumo vykdymas įgyvendinamas priimant galutinius procesinius sprendimus, todėl visi teismo darbuotojai nuolat mokydamiesi ir keldami savo kvalifikaciją, pagal galimybes ir turimus išteklius įgyja ir atnaujina turimas žinias, operatyviai reaguoja į įstatymų pasikeitimus bei naujausią teismų praktiką. Dalyvavimas mokymuose ir sėkmingas įgytų žinių pritaikymas, suteikia galimybę siekti išvengti didelių ir akivaizdžių klaidų darbinėje veikloje, tokiu būdu mažina darbuotojų suklydimą bei gerina darbo kokybę. Be to, įgytos žinios padeda pastebėti ne tik savo, bet ir kolegų padarytas klaidas bei jas laiku ištaisyti, o tai užtikrina aukštą darbo kokybę, sutaupo darbo laiko sąnaudas ir leidžia pasiekti planuojamų darbų rezultatyvumą. 2015 m. Šiaulių apylinkės teisme buvo įdiegtas klientų aptarnavimo standartas. Prieš tai, darbuotojai dalyvavo mokymuose kėlė savo kvalifikaciją ir buvo apmokyti kokybiškai ir efektyviai aptarnauti asmenis. Prieš mokymus ir jiems pasibaigus, teisme

buvo atliktas „slapto kliento“ tyrimas, kurio metu slapti asmenys skambindavo ir užeidavo į teimą sužinoti tam tikros informacijos, ko pasekoje slapta buvo vertinami darbuotojai pagal tai, ar tinkamai pritaiko mokymuose išklaustyta mokomąją medžiagą. Pasibaigus tyrimui Šiaulių apylinkės teismo darbuotojų bendravimas su klientais buvo įvertintas aukščiausiais balais. Mandagus aptarnavimas ir dėmesys besikreipiantiems užtikrina aukštą teikiamų paslaugų kokybę ir padeda formuoti teigiamą visuomenės nuomonę apie teismą, kaip viešosios organizacijos įvaizdį.

REKOMENDACIJOS

Remiantis moksline literatūros šaltinių analize, empirinio tyrimo rezultatais bei apibendrinančiomis išvadomis, pateikiamos rekomendacijos, kuriomis galėtų vadovautis teisėjai, valstybės tarnautojai, Šiaulių apylinkės teismas (kaip institucija), teisingumą vykdančios institucijos, ir teisėjų, valstybės tarnautojų bei darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymus organizuojančios institucijos:

- Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, siekiant išspręsti mokymams ir kvalifikacijos kėlimui skirtų lėšų trūkumą, siūloma aktyviau ieškoti papildomų finansavimo šaltinių. Pasinaudoti Europos Sąjungos struktūriniais fondais, fizinių ir juridinių asmenų parama, dalyvauti tarptautiniuose projektuose. Be to, yra galimybė mažesnėmis sąnaudomis, t. y. atsisakant kavos pertraukėlių, pietų, įvairių metodinių priemonių užtikrinimo bei panaudojant mokymo tikslams savo turimas patalpas, o ne nuomojantis konferencines sales, tokiu būdu padidinant turimus finansinius išteklius, suorganizuoti didesnę kiekį mokymų, tuo pačiu padidinti mokymuose dalyvaujančių dalyvių skaičių.

- Siekti bendradarbiavimo su kitomis institucijomis ir tarpusavyje pasidalinti gerąja praktika, nurodant kaip buvo sprendžiamos tam tikros iškilusios panašios ar analogiškos problemos. Inicijuoti tarpinstitucinius bendro pobūdžio mokymus, kuriuose dalyvautų asmenys, dirbantys panašaus pobūdžio darbus.

- Suburti aktyvius teismų darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis, valstybės tarnautojus (teismo posėdžių sekretores) ir įsteigti teismų darbuotojų asociaciją, kurios viena iš prioritetinių tikslų būtų siekis skatinti teismų darbuotojus tobulėti, užtikrinti bei organizuoti jiems mokymus ir kvalifikacijos kėlimą.

- Daugiau dėmesio skirti darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikių analizei. Padaryti anonimines anketas ar testus, skirtus teismo darbuotojams, kurių pagalba išryškėtų ir būtų išsiaiškintos pagrindinės sritys, kuriose darbuotojams trūksta tam tikrų žinių ar įgūdžių bei tuo pačių būtų nustatomas mokymo poreikis, prioritetinės mokymo sritys ir parinktos atitinkamos mokymo programos, mokymų temos.

- Neakcentuoti darbuotojų pareigų, o identifikuoti prioritetines darbuotojų grupes, kuriems tuo metu labiausiai būtų reikalingi mokymai, naujų žinių, įgūdžių įgijimas bei sėkmingas jų pritaikymas atliekant darbą.

- Tobulinti informacijos sklaidą. Sukurti bendrą sistemą, kurioje būtų talpinama metodinė

medžiaga, gauta mokymų metu. Šia sistema galėtų naudotis visi teismo darbuotojai, o ne atskiros darbuotojų grupės. Esant ribotam dalyvių skaičiui mokymuose, pasibaigus mokymams operatyviai suorganizuoti bendrą visų darbuotojų susirinkimą, kad mokymo metu išgirstos žinios būtų perduotos kuo greičiau ir visiems vienu metu.

- Patiems darbuotojams skatinti vieni kitus keisti savo požiūrį, jog tik darbadays turi būti suinteresuotas darbuotojų mokymu ir kvalifikacijos kėlimu. Patys darbuotojai turėtų prisidėti (esant būtinybei ir finansiškai) prie asmeninio tobulėjimo ir naujų įgūdžių formavimo bei žinių įgijimo. Siekti, kad asmuo suprastų, jog mokymai – tai ne tik nauda organizacijai, tačiau ir vertinga investicija saviugdai bei tobulėjimui ne tik kaip darbuotojo, tačiau kaip asmens.

- Darbuotojų skatinimas mokytis ir kelti kvalifikaciją galėtų vykti ne tik žodiniu pagyrimu ar padėkos įteikimu, tačiau suteikiant galimybę užimti aukštesnes pareigas ar įteikiant pinigines premijas.

- Sukurti įvadinių mokymų programą ar vadovą naujai į darbą priimtam darbuotojui, kuris turėtų galimybę bent minimaliai susipažinti su Lietuvos Respublikos teismų informacinės sistemos „Liteko“ duomenų baze, darbo pobūdžiu ir specifika, negaišinant kitų darbuotojų laiko.

LITERATŪRA

1. Academy of European Law, (2011). [internete]. [žiūrėta 2016-03-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.era-comm.eu/elearning/modules.html>>
2. Bakanauskienė, I. (2008). Personalo valdymas. Kaunas: VDU leidykla.
3. Bakaveckas, A. (2007). Lietuvos vykdomoji valdžia. Monografija. Vilnius: Eugrimas.
4. Balčiūnas, S., Juozaitienė, L., Rudytė, D., Tijūnaitienė, R. (2014). Bakalauro studijų darbų rengimo metodinės rekomendacijos. Skirtos Socialinių mokslų fakulteto studentams. Vilnius: BMK leidykla.
5. Balvočiūtė, R. (2007). Holistinis organizacijos mokymosi modelis esminių kompetencijų vystymui. Daktaro disertacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
6. Balvočiūtė R., Skunčikienė S. (2007). Mokymo(-si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu. [internete]. [žiūrėta 2016-03-20]. Prieiga per internetą: <<http://archive.minfolit.lt/arch/16501/16864.pdf>>
7. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija: Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė
8. Bukantaitė, D. (2006). Besimokančios tinklinės organizacijos modelis. Journal of Management of Organizations: Systematic Research 40:23-39. [internete]. [žiūrėta 2016-03-22]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2011~ISSN_2029-0470.N_8_2.PG_195-209/DS.002.0.01.ARTIC>
9. Chlivickas, E., Marcelienė, K., Vaitenkovaitė, R. (2002). Civil Servants' Training Strategy as a Precondition for Improving the Quality of Public Administration (Lithuania's Example). [internete]. [žiūrėta 2016-03-26]. Prieiga per internetą: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan005005.pdf>>
10. Česnulevičienė, B., Azoulay, P., Colomb, A., ir kt. (2005). Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas. Vilnius: Varosa.
11. Česnulevičienė, B., Lakis J. (2002). Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos. [internete]. [žiūrėta 2016-04-01]. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/User1/Downloads/11_B.Cesnuleviciene%20ir%20kt..pdf>
12. Demmke, Ch. (2005). Are civil servants different because they are civil servants? / Luxembourg: European Institute of Public Administration, 2005, p. 160. - ISBN 13 978-90-6779-200-4.
13. Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

14. Erdem, M., Ucar, I. H. (2013). Learning Organization Perceptions in Elementary Education in terms of Teachers and the Effect of Learning Organization on Organizational Commitment. *Educational Sciences: Theory and Practice*. 13(3), 1527-1534. [internete]. [žiūrėta 2016-03-12]. Prieiga per internetą: <<https://www.edam.com.tr/kuyeb/pdf/en/1da72551473c9bdcb267af51a4ee73beemeng.pdf>>
15. Foley, G. (2007). Suaugusiųjų mokymosi metmenys / Suaugusiųjų švietimas globalizacijos laikais: studija / leidinys išleistas vykdant projektą „Suaugusiųjų mokymo galimybių plėtra: andragoginės literatūros portfelis“. – Vilnius: Kronta, 2007. – 343 p. – ISBN 978-9955-734-51-2.
16. Garalis, A. (2003). Nauja organizacijos kultūra: nuolat besimokanti organizacija. *Pedagogika*, 69, p. 48-56
17. Giedraitis, V., Simulik, V. (2003). Vidurinė mokykla- besimokanti organizacija. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
18. Gustas, E. (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. [internete]. [žiūrėta 2016-03-15]. Prieiga per internetą: <http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239896>
19. Jamali, D., Khoury, G., Sahyoun, H. (2006). „From bureaucratic organisations to learning organisations: An evolutionary roadmap“, *The Learning Organisation, The*, Vol. 13 Iss: 4, pp.337 – 352.
20. Juralevičienė, J. (2003). Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai // *Viešoji politika ir administravimas*.
21. Juralevičienė, J. (2010). Valstybės vykdomosios valdžios sistema. in: Raipa, A. (ats. red.), *Įvadas į viešąjį valdymą*. (105-118). Kaunas: Technologija.
22. Kanišauskaitė, V. (2011). Mokomosios socialinio darbo praktikos vietų (organizacijų) kaip besimokančių organizacijų aptartis. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*. ISSN 2029-0470 2011 8 (2). [internete]. [žiūrėta 2016-04-07]. Prieiga per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367179282517/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>
23. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. [internete]. [žiūrėta 2016-03-23]. Prieiga per internetą: <<http://webcache.googleusercontent.com/K-Kardelis-Mokslini%25C5%25B3-tyrim%25C5%25B3-metodologija-ir-metodai+%&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>>

24. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. Vilnius: Technika
25. Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. (2002). Organizational behaviour. London: McGraw-Hill.
26. Kumpikaitė, V. (2007). Human Resource Training Evaluation. Inžinerinė ekonomika Engineering Economics, 5, 29-36
27. Kvedaravičius, J., Dagtė, I. (2006). Partnerystės poreikio tarp valstybinių mokslo institucijų ir verslo organizacijų identifikavimo bei proceso valdymo instrumentai. Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje. Mokslo darbai. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
28. Lapinskaitė, I. ir Krikščiūnaitė, M. (2014). Švietimo įstaigų žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo vertės sąsaja. Verslas XXI amžiuje. 6(1), 41-48.
29. Laužackas, R. (2000). Mokymo turinio projektavimas. Standartai ir programos profesiniame rengime. Kaunas: VDU.
30. Laužackas, R., (2008). Kompetencijomis grindžiamų mokymo / studijų programų kūrimas ir vertinimas. Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
31. Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų tarnyba, (2015). [internete]. [žiūrėta: 2016-04-04]. Prieiga per internetą: <<https://vpt.lrv.lt/lt/naujienos/viesuju-pirkimu-tarnyba-pradejo-mokymu-cikla-regionuose>>
32. Lietuvos viešojo administravimo instituto veiklos ataskaita, (2014). [internete]. [žiūrėta: 2016-04-05]. Prieiga per internetą: <http://www.livadis.lt/user_dir/File/2015/Livadis%20ataskaita%20uz%20%202014.pdf>
33. Longworth, N. (2000). Learning cities for a learning century: citizens and sectors-stakeholders in the liflong learning community. [internete]. [žiūrėta: 2016-04-04]. Prieiga per internetą: <<http://lifelonglearning.cqu.edu.au/2002/papers/Longworth.pdf>>
34. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2003). Darbo išteklių ekonomika ir jų valdymas. Kaunas: Technologija.
35. Marquardt, M. J. (1996). Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success. New York: McGraw-Hill. [internete]. [žiūrėta 2016-04-02]. Prieiga per internetą: <http://www.uvm.cl/csonline/2006_1/pdf/assetings.pdf>

36. Mokymas darbo vietoje (2013). [internete]. [žiūrėta 2016-03-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.grandpartners.lt/lt/paslaugos/inovatyvus-ugdymo-sprendimai/mokymas-darbo-vietoje>>
37. Mokymas ir darbas (2010). eLearning Papers ISSN 1887-1542 3 Nr. 22 2010 m. gruodis. [internete]. [žiūrėta 2016-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.openeducationeuropa.eu/sites/default/files/old/6_1294221904.pdf>
38. Morkevičius, V. (2011). Įvadinio kurso į kompiuterizuotą kokybinių duomenų analizę mokomoji medžiaga. [internete]. [žiūrėta 2016-03-25]. Prieiga per internetą: <http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_4.2.html>
39. Nacionalinės teismų administracijos mokymo centras. [internete]. [žiūrėta 2016-03-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.teismai.lt/lt/nacionaline-teismu-administracija/nacionalines-teismu-administracijos-mokymo-centras/2528>>
40. National Training Laboratories, (2012). [internete]. [žiūrėta 2016-04-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.learningandteaching.info/learning/myths.htm>>
41. Patapas, A., Kasperavičiūtė, R. (2009). Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, Nr. 28, p. 79–88. – ISSN 1648-2603. [internete]. [žiūrėta 2016-03-15]. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/30e/8_a.patapas_r.kasperaviciute.pdf>
42. Peachey, T., Hall, D. (2005). Knowledge Management and the Leading IS Journals: An Analysis of Trends and Gaps in Published Research. Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences (pp 254 – 254).
43. Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1991). Self-Development organizations. London: McGraw-Hill.
44. Punzienė, A. (2002). Profesinio mokymo institucija kaip besimokanti organizacija: problemos ir kaitos gairės. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos, 4, p. 75.
45. Puškorius, S., Vanagas, R. (2011). Kvalifikacijos kėlimo sistemos efektyvumo didinimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldoje. [internete]. [žiūrėta 2016-04-04]. Prieiga per internetą: <<https://repository.mruni.eu/pdfpreview/bitstream/handle/007/11104/882-1641-1-SM.pdf?sequence=2>>

46. Raipa, A. (2002). Viešasis administravimas ir jo efektyvumo galimybės // *Ekonomika ir vadyba*.
47. Rupeikienė, L., Viningienė, D., Šaltytė, L., Martinkienė, J. (2010). Žmogiškųjų išteklių formavimo, pritaikymo galimybės versle. *Socialiniai mokslai*, 1 (17), 143-155.
48. Sakalas, A. (2001). *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija.
49. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
50. Sakalas, A. (2012). *Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas*. Vilnius: Technologija.
51. Senge, P., Roberts, Ch., Ross, R., Smith, B., Kleiner, A. (1994). *The Fifth discipline Field book: Strategies and Tools for Building a learning organization*. New York: Doubleday Currancy.
52. Senge, P. (2008). *Besimokanti mokykla*. Vilnius. [internete]. [žiūrėta 2016-04-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.chemtech.ktu.lt/index.php/EE/article/view/1386/2467>>
53. Simonaitienė, B. (2005). *Mokykla – besimokanti organizacija*. Kaunas: Technologija
54. Simonaitienė, B., Leonavičienė, R., Žvirdauskas, D. (2004). Lyderio komunikacinių ir edukacinių gebėjimų raiška kaip besimokančios organizacijos vystymo prielaida. *Socialiniai mokslai*. Nr. 4(46), p.55-62.
55. Skunčikienė, S. (2008). *Imitacinių verslo žaidimų taikymo vertinimas besimokančioje organizacijoje*. Daktaro disertacija, Vytauto Didžiojo universitetas.
56. Smalskys, V., Skietrys E. (2008). Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos. [internete]. [žiūrėta 2016-03-22]. Prieiga per internetą: <<https://repository.mruni.eu/pdfpreview/bitstream/handle/007/12649/1999-4202-1-SM.pdf?sequence=1>>
57. Smalskys V. (2011) *Darbuotojų rengimas ir kvalifikacijos kėlimas viešojo sektoriaus organizacijose*. [internete]. [žiūrėta 2016-04-02]. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/04f/13641%20VPA%202011%20T%2010_2%208.pdf>
58. Smith, M. K. (2001). Peter Senge and the learning organization. *The encyclopaedia of informal educatin*. [internete]. [žiūrėta 2016-04-01]. Prieiga per internetą: <<http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/>>
59. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
60. Stoner, J. A., Freeman, R. E., Gilbert, D. J. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Mažoji poligrafija.

61. Šiaulių apylinkės teismo 2015 metų veiklos analizė. [internete]. [žiūrėta 2016-04-08].
Prieiga per internetą:
<file:///C:/Users/User1/Downloads/2015m%20veiklos%20analize.pdf>
62. Šilingienė, V. (2012). Lyderystė. KTU Leidykla: Technologija.
63. Tamašauskienė, Z., Šileika, A., Masėnienė, L. (2008). Investicijų į žmogiškąjį kapitalą ir jų gražos tyrimas UAB „Arkada“: straipsnis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 3 (12), ISSN 1648 – 9098, p.349
64. Teisėjų mokymas, (2015). [internete]. [žiūrėta 2016-04-03]. Prieiga per internetą:
<<http://www.teismai.lt/lt/teismams/mokymas/teiseju-mokymas/227>>
65. Teismų veiklos apžvalga, (2015). [internete]. [žiūrėta 2016-04-03]. Prieiga per internetą:
<http://www.teismai.lt/data/public/uploads/2016/04/teismu_ataskaita_2015_suturiniu_sumazinta.pdf>
66. Teresevičienė, M., Oldroyd, D., Gedvilienė, G. (2004). Suaugusiųjų mokymasis. *Andragogikos didaktikos pagrindai*. Kaunas: VDU leidykla.
67. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: LTU, 2003. ISBN 9955-563-26-5. 628 p.
68. Trakšėlys, K. (2011). Besimokančios organizacijos esmė ir nauda: andragogo požiūris. [internete]. [žiūrėta 2016-03-25]. Prieiga per internetą:
<<http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2011/101/trak98-106.pdf>>
69. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
70. Vainienė, R. (2008). *Ekonominių terminų žodynas: apie 1400 terminų*. Vilnius: Tyto alba
71. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, p. 382
72. Žydzžiūnaitė, V., Merkys, G., Jonušaitė, S. (2005). *Socialinio pedagogo adaptacijos kokybinė diagnostika*. Pedagogika.
73. Župerkienė, E., Župerka, A. (2010). Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai issn 1822-6760. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2010. Nr. 20 (1). Research papers. [internete]. [žiūrėta 2016-04-05]. Prieiga per internetą: <<http://vadyba.asu.lt/20/182.pdf>>

DOKUMENTAI

74. Lietuvos Respublikos Konstitucija. Valstybės žinios, 1992-11-30, Nr. 33-1014. [internete].

- [žiūrėta 2016-03-20]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>>
75. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas 2011-03-17 Nr. XI-1281. (Žin. Valstybės žinios, 2011-03-31, Nr. 38-1804). [internete]. [žiūrėta 2016-03-21]. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.E2EBE95E7723>>
76. Lietuvos Respublikos Teismų įstatymas Žin., 2002-02-20, Nr. 17-649. [internete]. [žiūrėta 2016-03-21]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=301040&p_query=&p_tr2=>>
77. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316 (Žin. 1999-07-30, Nr. 66-2130). [internete]. [žiūrėta 2016-03-18]. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D3ED3792F52B>>
78. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2010-07-02 įsakymas Nr. 1V-451 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklių patvirtinimo“ (Žin. 2010-07-10, Nr. 81-4255) [internete]. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=377938&p_query=&p_tr2=>>
79. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012-12-28 nutarimas Nr. 1575 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Žin. 2012-12-31, Nr. 155-8024) [internete]. [žiūrėta 2016-03-25]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=440703&p_query=&p_tr2=2>>
80. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002-07-08 nutarimas Nr. 1073 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijos patvirtinimo“ (Žin. 2002, Nr. 71-2981). [internete]. [žiūrėta 2016-03-20]. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.F39D7A0875E5>>
81. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006-11-22 nutarimas Nr. 1163 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos patvirtinimo“ (Žin. 2006, Nr. 127-4845). [internete]. [žiūrėta 2016-03-20]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.F0D885F0CC0E/TAIS_367195>
82. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011-01-12 nutarimas Nr. 20 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos patvirtinimo“ (Žin. 2011, Nr. 6-230). [internete]. [žiūrėta 2016-03-20]. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.2D23FC8F01F5>>
83. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014-05-28 nutarimas Nr. 481 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2014-2017 metų strategijos patvirtinimo“ (Žin. 2014, Nr. 5848). [internete].

- [žiūrėta 2016-03-20]. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=4c20f1e0e7f811e38557d238694e3fc9>>
84. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010-06-02 nutarimas Nr. 715 „Dėl valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“ (Žin. 2010-06-15, Nr. 69-3440). [internete]. [žiūrėta 2016-04-04]. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.51DDCC4E5793>>
85. Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės Valstybinio audito ataskaita „Valstybės tarnautojų mokymas“ 2009 m. lapkričio 30 d. Nr. VA-P-40-1-22. [internete]. [žiūrėta 2016-04-01]. Prieiga per internetą: <[file:///C:/Users/User1/Downloads/valstybes_tarnautoju_mokymas%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User1/Downloads/valstybes_tarnautoju_mokymas%20(1).pdf)>
86. Lietuvos Respublikos teismų įstatymo Nr. I-480 41 straipsnio pakeitimo įstatymas 2015-12-23 Nr. XII-2246 (Žin. TAR, 2016-01-04, Nr. 48). [internete]. [žiūrėta 2016-03-26]. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=7e6452a0b2ef11e5b12fbb7dc920ee2c>>
87. Teisėjų tarybos 2015-09-28 nutarimas Nr. 13P-125-(7.1.2) „Dėl teisėjų mokymo organizavimo taisyklių patvirtinimo pakeitimo“ (Žin. TAR, 2015-09-28, Nr. 14336). [internete]. [žiūrėta 2016-03-26]. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/704be69065d511e58e1ab2c84776483b>>
88. Teisėjų tarybos 2015-11-13 nutarimas Nr. 13P-143-(7.1.2) „Dėl 2016 m. Teisėjų mokymo programų patvirtinimo“. [internete]. [žiūrėta 2016-03-26]. Prieiga per internetą: <www.teismai.lt/data/public/uploads/2016/01/20151113-143_programos.docx>
89. Valstybės tarnybos departamento prie vidaus reikalų ministerijos patvirtintos valstybės tarnautojų mokymo programos (nuo 1999 metų iki 2016 metų). [internete]. [žiūrėta 2016-03-20]. Prieiga per internetą: <<http://vtd.lt/index.php?1620048246>>

PRIEDAI

PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SISTEMOS TOBULINIMAS: ŠIAULIŲ APYLINKĖS TEISMO ATVEJIS

**Tikslinės (fokus) grupės diskusijos
pusiau struktūruotas klausimynas**

Apklausa atliekama, siekiant sužinoti, kaip Šiaulių apylinkės teismo darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, valstybės tarnautojai ir teisėjai vertina mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą Šiaulių apylinkės teisme.

I. BENDRI INFORMANTŲ DUOMENYS

Informanto kodas	Lytis	Pareigos	Darbo stažas	Amžius

II. MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SISTEMA ŠIAULIŲ APYLINKĖS TEISME (ESAMA SITUACIJA, APIBŪDINIMAS)

1. Ar Šiaulių apylinkės teisme veikia formali personalo mokymo sistema? Jei taip, pristatykite ją.
2. Ar Šiaulių apylinkės teisme skatinamas darbuotojų mokymas ir naujų žinių įgijimas? Jei taip, kokiomis priemonėmis skatinama?
3. Kaip dažnai vyksta mokymai Jūsų darbovietėje? Jūsų manymu, ar tam skiriamas pakankamas dėmesys?
4. Kokių būdu sužinote apie būsimus mokymus? Kaip vyksta informacijos apie mokymus sklaida?
5. Kaip renkatės mokymų temas? Ar rinkdamiesi mokymų temas tai darote savo nuožiūra, atsižvelgiate į siūlomų mokymų temų pobūdį, darbo specifiką, trūkstamas kompetencijas, ar į mokymus vykstate valdžios paliepimu?
6. Ar sutinkate vykti į visus mokymus, kurie Jums būna siūlomi? Kada paskutinį kartą dalyvavote mokymuose?
7. Kaip vertinate darbuotojų mokymų būklę Šiaulių apylinkės teisme? Išskirkite pagrindinius privalumus, trūkumus, nurodykite esamas grėsmes ir tobulinimo galimybes.

III. MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SISTEMOS EFEKTYVUMAS IR NAUDA

8. Jūsų nuomone, kam yra reikalingi darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas?

9. Ar mokymų temos, skirtos teisėjams, teisėjų padėjėjams ir posėdžių sekretorėms būna susijusios ar visiškai skirtingos?
10. Kur panaudojate įgytas žinias? Galbūt vyksta tokie mokymai, kurių metu įgytų žinių visiškai nepanaudojate ir jos yra nenaudingos?
11. Ar sugrįžę iš mokymų perduodate įgytas žinias savo kolegoms? Jei taip, koku būdu tai darote?

IV. MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SISTEMOS VERTINIMAS

12. Ar esama mokymų sistema atitinka Jūsų poreikius?
13. Kokias įvardintumėte problemas mokymų organizavimo kontekste?
14. Ko pasigendate mokymų sistemoje? Kas turėtų būti tobulinama siekiant, kad mokymas būtų dar efektyvesnis?
15. Ar pasibaigus mokymams vyksta įvykusių mokymų įvertinimas? Jei taip, kokiais būdais tai atliekama?
16. Ar esate pastebėję, kad metų pabaigoje, vertinant Jūsų darbą, valdžia atsižvelgia į tai, jog metų eigoje dalyvavote įvairiuose mokymuose, seminaruose?

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus

PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SISTEMOS TOBULINIMAS: ŠIAULIŲ APYLINKĖS TEISMO ATVEJIS

Struktūruoto interviu protokolo pavyzdys

Interviu data: 2016 m. balandis
Interviu vieta: Šiaulių apylinkės teimas

Gerbiamas eksperte,

kviečiu Jus dalyvauti tyrime, kuriuo siekiama išnagrinėti esamą personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą Šiaulių apylinkės teisme ir identifikuoti galimas mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimo kryptis. Tyrimo duomenys akademiniam darbe bus pateikiami tik apibendrintai, o tyrimo rezultatai pristatyti Šiaulių apylinkės teismui. Siekiant užsibrėžto tikslo, **Jūsų nuomonė labai svarbi.**

Šio tyrimo kontekste – tai antrasis empirinis tyrimas. Pirmojo tyrimo Tikslinės (fokus) grupės diskusijos metu buvo įvertinta esama personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema, išskirti jos privalumai bei trūkumai, kurių dėka nustatytos pagrindinės tiriamosios sritys tolimesniam kokybiniam tyrimui – ekspertų interviu metodui.

Bendri duomenys apie ekspertą:

Įstaigos (institucijos) pavadinimas -

Eksperto pareigos -

Eksperto darbo stažas -

Struktūruoto interviu klausimai:

1. Grupinės diskusijos metu paaiškėjo, kad stokojama mokymų darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį ir valstybės tarnautojams, tuo tarpu mokymų programų skaičius teisėjams yra kur kas didesnis. Kaip Jūs manote, kodėl taip yra? Pagrįskite atsakymą.

2. Kokiu principu atrenkami ir į mokymus siunčiami darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, valstybės tarnautojai ir teisėjai, esant ribotam dalyvių skaičiui mokymuose?

3. Ar į mokymus siunčiami darbuotojai yra įpareigoti sugrįžę iš mokymų perduoti įgytas žinias kitiems darbuotojams, kurie nedalyvavo mokymuose? Jei taip, kokiu būdu vyksta mokymuose išgirstų žinių sklaida?

4. Grupinės diskusijos metu paaiškėjo, kad darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį ir teismo posėdžių sekretorės esamą mokymų ir kvalifikacijos kėlimo sistemą vertina labai blogai, teisėjų padėjėjos – neblogai, o teisėjai – labai gerai. Jūsų nuomone, kas įtakoja būtent tokį darbuotojų nuomonių pasiskirstymą? Kaip planuojate koreguoti šią situaciją?

5. Ar naujai į darbą priimtam darbuotojui vyksta įvadiniai mokymai? Kas apmoko naują darbuotoją? Ar tai reglamentuota?

6. Ar darbuotojai noriai vyksta į mokymus, kurie jiems yra siūlomi?

7. Ar Šiaulių apylinkės teisme skatinamas darbuotojų mokymas ir naujų žinių įgijimas? Jei taip, kokiomis priemonėmis skatinama?

8. Ar atliekant vieną iš personalo valdymo funkcijų – darbuotojų vertinimą – atsižvelgiama į tai, kad darbuotojas metų eigoje dalyvavo mokymuose ir kėlė savo kvalifikaciją?

9. Kaip vertinate mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą Šiaulių apylinkės teisme? Išskirkite pagrindinius privalumus, trūkumus, nurodykite esamas grėsmes ir tobulinimo galimybes.

Privalumai:

Trūkumai:

Grėsmės:

Galimybės:

10. Kokias įvardintumėte problemas mokymų organizavimo kontekste?

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus!

