

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Danguolė LAURINAITIENĖ

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO(SI) POREIKIŲ
IDENTIFIKAVIMAS IR VERTINIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Danguolė LAURINAITIENĖ

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO(SI) POREIKIŲ
IDENTIFIKAVIMAS IR VERTINIMAS**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)
Šaka – viešasis administravimas**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorė Danguolė Laurinaitienė

Vadovė doc. dr. Diana Šaparnienė

Recenzentas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Danguolė Laurinaitienė. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO(SI) POREIKIŲ IDENTIFIKAVIMAS IR VERTINIMAS: viešojo administravimo magistratūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinė vadovė doc. dr. Diana Šaparnienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. – Šiauliai, 2010. – 121 p.

Santrauka

Darbo tikslas – išnagrinėti teorinius valstybės tarnautojų mokymo(si) poreikių aspektus, apibūdinti teisinius valstybės tarnautojų mokymo sistemos reglamentavimo ypatumus Lietuvoje bei identifikuoti ir įvertinti valstybės tarnautojų mokymo(si) poreikius Šiaulių regiono savivaldos institucijose.

Teorinėje darbo dalyje pateikiami valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos raidą lemiantys veiksniai bei keliami reikalavimai valstybės tarnautojams. Taip pat pateikta mokymosi poreikių samprata ir reikšmė bei mokymosi poreikių identifikavimo aspektai. Aptarti inovatyvūs mokymosi būdai bei formos ir pateiktas valstybės tarnautojų mokymosi bei kvalifikacijos kėlimo sistemos teisinis reglamentavimas, aptariama eama valstybės tarnautojų mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo būklė Lietuvoje.

Praktinėje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija, pagrįstas tyrimo instrumento pasirinkimas, aptarta anketos struktūra bei tiriamieji požymiai ir analizuotos tyrimo imties charakteristikos. Nagrinėtas faktinis Šiaulių regiono valstybės tarnautojų įsitraukimas į mokymus, mokymosi motyvacijos ir esamos mokymų sistemos vertinimas. Analizuojami poreikiai ir pageidavimai mokymų turiniui, procesui bei naujiems mokymosi būdams ir formoms.

Darbe apibendrinamos mokslinės medžiagos, įstatymų bei kitų teisės aktų analizės ir praktinio tyrimo metu iškilusios valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo problemos. Taip pat pateikiami iškilusių problemų sprendimo būdai, padėsiantys sukurti efektyvesnę ir kokybiškesnę valstybės tarnautojų mokymo(si) sistemą.

Tyrimas patvirtino hipotezę, jog valstybės tarnybos institucijose didėjanaujų, pažangių ir modernių specialistų mokymo formų poreikis.

Danguole Laurinaitiene. IDENTIFICATION AND EVALUATION OF CIVILE SERVICE LEARNING NEEDS: final work of public administration master studies. Research adviser assoc. prof. Diana Šaparnienė; Šiauliai University, Public Administration Department. – Šiauliai, 2010.- **121 p.**

Summary

The purpose of this work is to analyze the theoretical aspects of civil service learning needs, to describe juridical peculiarities of civil service learning system in Lithuania and to identify and evaluate the civil service learning needs in local government organizations of region Šiauliai.

The theoretical part of this work presents the factors which determine the civil service learning and qualification development system process and the requirements for the civil service. The conception and meaning of the learning needs also the aspects of identification of learning needs are introduced. Innovative learning methods, forms and juridical peculiarities of civil service learning, qualification development system and it's state in Lithuania are being reviewed.

The research methodology, the validity of research instrumentation, the structure of the questionnaire and it's characteristics are described in the practical part of the work. The actual involvement of civil service in training process, the evaluation of learning motivation and learning system are also analyzed. The needs for learning content, learning process and innovative learning methods and forms also have been researched.

In the next part of the work the generalization of problems arising in all analysis process – literature, legislation analysis and practical research are given. Also the suggestions for solving these problems and making learning system more effective are proposed.

The research work has confirmed the hypothesis that the demand of new innovative learning methods and forms in civil service is increasing.

TURINYS

ĮVADAS	6
I. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO(SI) POREIKIAI: TEORINIS PAGRINDIMAS	11
1. Viešojo sektoriaus reforma žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu: nauji iššūkiai valstybės tarnautojų mokymui(si)	11
2. Valstybės tarnautojų mokymo(si) poreikiai: sisteminis požiūris į mokymo(si) kaitą.....	19
2.1. Mokymo(si) poreikių samprata bei laiko perspektyva	20
2.2. Mokymo(si) poreikių identifikavimo teoriniai aspektai	25
2.3. Mokymo(si) būdų ir formų kaita	31
3. Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo(si) sistema ir jos teisinė bazė	34
4. Valstybės tarnautojų mokymo(si) situacija ir probleminiai aspektai Lietuvoje.....	39
II. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO(SI) POREIKIŲ IDENTIFIKAVIMO IR VERTINIMO TYRIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS	46
1. Tyrimo metodologija.....	46
2. Tyrimo instrumento pagrindimas	48
3. Tyrimo imties charakteristikos.....	49
IV. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO(SI) POREIKIŲ IDENTIFIKAVIMO IR VERTINIMO TYRIMO REZULTATAI	56
1. Valstybės tarnautojų įsitraukimo į mokymo(si) procesą situacijos analizė	56
2. Valstybės tarnautojų mokymo(si) sistemos vertinimo analizė.....	60
3. Valstybės tarnautojų poreikių mokymų turiniui analizė	65
4. Valstybės tarnautojų poreikių mokymų procesui analizė	69
5. Respondentų mokymo(si) sistemos vertinimas bei rekomendacijos jos tobulinimui	72
6. Poreikis naujiems mokymosi būdams bei formoms.....	76
IŠVADOS.....	82
REKOMENDACIJOS	85
LITERATŪROS SĄRAŠAS:.....	89
PRIEDAI	94

IVADAS

Darbo aktualumas. Pastaruoju metu personalo mokymas ir lavinimas tampa vienu iš svarbiausių organizacijų vystymo veiksnių. Tai aktualu tiek privačioms organizacijoms, tiek viešajam sektoriui priklausančioms institucijoms. Pasaulinėje praktikoje beveik šimtmetį vyravo tradicinis viešojo administravimo modelis valstybės tarnautojų veikloje įtvirtinęs pastovumo nuostatas ir hierarchijos principus, pagal kuriuos valstybės tarnautojų funkcijos buvo griežtai reglamentuotos. Vėliau atsiskleidę šio modelio trūkumai lėmė naujosios viešosios vadybos atsiradimą, kuri buvo nukreipta į verslo sektoriaus principų perkėlimą į viešąjį sektorių. Tačiau nauji politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai pokyčiai iškėlė naujus iššūkius viešajam administravimui, kurių išdavoje atsirado naujojo viešojo valdymo teorija, papildžiusi valdymą ir administravimą vertybinę orientaciją turinčiomis dedamosiomis.

Viešojo sektoriaus reformavimas bei teisinis reglamentavimas kelia vis didėjančius reikalavimus valstybės tarnautojams. Dėl plačios valstybės tarnautojų veiklos jiems nebeužtenka vien tik teorinių žinių ar praktinės patirties. Valstybės institucijos turi organizuoti darbą taip, kad kuo efektyviau tenkintų piliečių poreikius bei teiktų jiems kokybiškas paslaugas. Greitai kintanti socialinė, ekonominė, kultūrinė aplinka ir tam tikri politiniai veiksniai daro tiesioginę įtaką piliečių poreikiams. Todėl valstybės tarnautojai turi neabejingai ir laiku reaguoti į šią kintančią išorinę aplinką (Gustas, 2003). Esminiais prioritetais tobulinant tarnautojų gebėjimus ir kompetenciją tampa valstybės tarnautojų mokymo problemų sprendimas valstybiniu lygmeniu, visų lygių valstybės tarnautojų mokymo poreikių nustatymas ir nepertraukiamos mokymo ir kvalifikacijos ugdymo sistemos sukūrimas.

Kitas aktualus valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos tobulėjimo aspektas – valstybės valdymo sistemos patikimumas. Valdymo institucijų priimami sprendimai turi didelę įtaką visuomenei. Valstybės įvaizdį tarptautinėje arenoje formuoja jos tarnautojai ir apie valdymo kokybę sprendžiama dažniausiai iš to, kaip efektyviai yra vykdomos funkcijos valstybės institucijose, kiek kokybiškai šalis (regionas, savivaldybė) atstovaujama užsienyje. Pirmoji svarbi valstybės tarnybos žmoniškųjų išteklių tobulinimo pakopa – nustatyti, kokių darbuotojų įgūdžių reikia, kad būtų tenkinami konkretūs institucijos reikalavimai atsižvelgiant į strateginius planus ir faktinius pareigybių reikalavimus.

Pagrindinė **darbo problema** – nepakankamai išugdyti valstybės tarnautojų administraciniai gebėjimai, kompetencijos trūkumas ir vyraujančios vertybės institucijose. Valstybės valdymo sistema dar nėra pilnai nusistovėjusi, o dalies viešojo sektoriaus institucijų veikla dažnai nėra

orientuojama į visuomenės poreikių tenkinimą. Valstybės tarnyba dažnai kritikuojama dėl veiklos neefektyvumo, lėtos reakcijos į pasikeitusius veiksnius, nekompetencijos, korupcijos.

Nepakankamai dėmesio skiriama valstybės tarnautojų lavinimui ir mokymui, naujų kompetencijų įgijimui. Iš to kylanti problema, matoma vertinant dabartinę valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo situaciją, yra neefektyvus mokymų metu įgytų žinių panaudojimas tiesioginiame darbe.

Nagrinėjama tematika tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje yra nemažai mokslinių straipsnių bei knygų, kurių autoriai: M. Knowles (1990), R. Lindner (1998), N. Longworth (1999), G. Petty (2006), A. Tough (1971), M. Teresevičienė, G. Gedvilienė, V. Zuzevičiūtė (2006), I. N. Šeščilienė (1997) ir kt. Šie darbai sudaro palankias prielaidas plėtoti žmoniškųjų išteklių mokymosi poreikių teorinius pagrindus, tačiau nepakankamai atskleidžia ir pagrindžia mokymosi poreikius valstybės tarnyboje.

Lietuvoje atlikta nemažai suaugusiųjų mokymosi poreikių tyrimų, tarp jų 2006 m. tyrimas „Suaugusiųjų mokymasis Lietuvoje: aprėptis, poreikiai ir pasiūla“ (tyrimo grupė: prof., habil dr. M. Teresevičienė, dr. V. Zuzevičiūtė, R. Kuncaitis, A. Rutkienė); 2009 m. VŠĮ „Socialinės informacijos ir mokymų agentūros“ tyrimas „Lietuvos kaimo vietovių gyventojų mokymosi poreikiai“ ir kiti tyrimai. Tačiau šiuose tyrimuose tik netiesiogiai ir nepakankamai išsamiai nagrinėti valstybės tarnautojų mokymosi poreikių aspektai.

Pagal Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2007–2010 metų priemonių planą (2006), valstybės tarnybos departamentas kasmet turi inicijuoti tyrimą, siekiant nustatyti, kokiose valstybės tarnautojų veiklos srityse nepakankami administraciniai gebėjimai. Tačiau ne itin palanki ekonominė situacija, dažna vyriausybės kaita ir administracinių struktūrų reformos trukdė parengti tinkamus juridinius aktus, nesudarė deramų sąlygų formuoti bei parengti moderniai valstybės tarnyboje dirbančių tarnautojų mokymo-lavinimo strategijai. Taigi, dar viena aktuali problema yra tai, kad šalies viešajame sektoriuje nepakanka informacijos, apibendrinančios mokymo ir lavinimo poreikių struktūrą, išskiriančios strategines valstybės tarnautojų lavinimo tobulinimo kryptis.

Tyrimo objektas – valstybės tarnautojų mokymo(si) poreikiai.

Tyrimo hipotezė – valstybės tarnybos institucijose didėja poreikis naujoms pažangioms ir modernioms specialistų mokymo formoms, padedančioms kurti profesionalią valstybės tarnybą, gebančią įgyvendinti valstybės tarnybos politiką ir veiksmingai bei atsakingai tarnauti visuomenei.

Darbo tikslas: išnagrinėti teorinius valstybės tarnautojų mokymo(si) poreikių aspektus, apibūdinti teisinius valstybės tarnautojų mokymo sistemos reglamentavimo ypatumus bei identifikuoti ir įvertinti valstybės tarnautojų mokymo(si) poreikius Šiaulių regiono savivaldos institucijose.

Siekiant užsibrėžto tikslo, sprendžiami šie **uždaviniai**:

1. Išnagrinėti valstybės tarnautojų mokymo(si) sistemos raidos ir kaitos ypatumus viešojo sektoriaus reformos kontekste, aptarti mokymosi poreikių sąvokos sampratą ir mokymosi poreikių laiko perspektyvą;

2. Įvertinti valstybės tarnautojų mokymo(si) poreikių identifikavimo svarbą bei apžvelgti mokymosi poreikių identifikavimo būdus ir formas.

3. Aptarti inovatyvius mokymosi būdus bei formas ir įvertinti jų pritaikymo galimybę viešajame sektoriuje.

4. Apibūdinti esamą valstybės tarnautojų mokymo(si) sistemą bei pateikti ir įvertinti teisinius mokymosi poreikių ir kvalifikacijos kėlimo ypatumus Lietuvoje.

5. Identifikuoti ir įvertinti valstybės tarnautojų mokymo(si) poreikius Šiaulių regiono savivaldos institucijose.

6. Identifikuoti valstybės tarnautojų mokymo(si) poreikių nustatymo bei mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo problemas, pateikti galimus jų sprendimo būdus.

Darbo struktūra ir metodologinis pagrindas

Pirmojoje – teorinėje darbo dalyje, remiantis D. Osborne ir T. Gaebler (1992), G. S. Batra (1996), J. A. Stoner ir kt. (2005), V. Baršauskienės (2002), V. Juknevičienės (2006) ir kitų autorių literatūra bei nagrinėjant žmoniškųjų išteklių valdymo teorijas, tradicinio, naujojo viešojo administravimo bei pastaraisiais metais vis labiau įsigalinčio naujojo viešojo valdymo modelius, aptarti šiuolaikiniams valstybės tarnautojams keliami reikalavimai, išryškunami valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos raidą lemiantys veiksniai. Taip pat pateikta mokymosi poreikių, valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos samprata ir reikšmė, įvertinta mokymosi poreikių nustatymo svarba, aptartas mokymosi planavimo procesas bei mokymosi poreikių vieta jame ir apžvelgti mokymosi poreikių nustatymo metodai. Aptarti R. Želvio (2001), M. Murray (1991), O. Peters (1973), A. Bates (1995) ir kitų autorių analizuojami inovatyvūs mokymosi būdai bei formos ir įvertinta jų pritaikymo galimybė viešajame sektoriuje. Pirmosios dalies pabaigoje pateiktas valstybės tarnautojų mokymosi bei kvalifikacijos kėlimo sistemos teisinis

reglamentavimas, aptariama esama valstybės tarnautojų mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo būklė Lietuvoje, mokymosi programos, finansavimas bei mokymo įstaigų skaičiaus dinamika.

Antrojoje – praktinėje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija, pagrįstas tyrimo instrumento pasirinkimas, aptarta anketos struktūra bei tiriamieji požymiai ir analizuotos tyrimo imties charakteristikos.

Trečiojoje dalyje nagrinėjamas faktinis Šiaulių regiono valstybės tarnautojų išitraukimas į mokymus, mokymosi motyvacijos ir esamos mokymų sistemos vertinimas. Analizuojami poreikiai ir pageidavimai mokymų turiniui, procesui bei naujiems mokymosi būdams ir formoms.

Darbo pabaigoje apibendrinamos mokslinės medžiagos, įstatymų bei kitų teisės aktų analizės ir praktinio tyrimo metu iškilusios valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo problemos bei pateikiami galimi jų sprendimo būdai.

Tyrimo metodai ir naudoti šaltiniai

Siekiant įvertinti teorinius valstybės tarnautojų mokymosi poreikių, kvalifikacijos kėlimo aspektus pasirinktas aprašomojo tyrimo tipas bei atliekama užsienio ir lietuvių autorių **mokslinės literatūros analizė**.

Dokumentų analizės metu išnagrinėti valstybės tarnautojų mokymą reglamentuojantys dokumentai bei ES teisės aktai. Siekiant nustatyti esamą valstybės tarnautojų mokymosi padėtį Lietuvoje, atlikta atvejo bei statistinių duomenų analizė.

Kiekybinio tyrimo metodas – elektroninė **apklausa** raštu pagal sudarytą anoniminę anketą valstybės tarnautojams (pateikta 1 priede) – atliktas siekiant nustatyti valstybės tarnautojų mokymosi poreikius Šiaulių regiono savivaldos institucijose.

Šio darbo **mokslinį naujumą** sąlygoja tai, kad atlikto tyrimo duomenys praplečia teoriniu požiūriu mokslinį žinojimą mokymo(si) poreikių valstybės tarnyboje identifikavimo aspektu, atskleidžia valstybės tarnautojų mokymosi, kvalifikacijos kėlimo būklės analizės tęstinumo ypatumus bei sudaro galimybes plėtoti gilesnę nagrinėjamo reiškinių interpretaciją

Darbo **praktinis reikšmingumas** yra neatsiejamas nuo aktualių valstybės tarnybos veiklos tobulinimo uždavinių sprendimo. Praktinė analizė padės veiksmingiau planuoti valstybės tarnautojų mokymą(si).

Tyrimo eiga

Visą mokslinio tyrimo procesą sudaro septyni pagrindiniai etapai:

1. Tyrimo problemos/temos įvardijimas. Suformuluojami tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezė, kuriais būtų galima vadovautis, nagrinėjant tyrimo problemas.
2. Teorinės medžiagos rinkimas ir analizė.
3. Tyrimo strategijos pasirinkimas.
4. Tyrimo instrumento parengimas – anketos sudarymas.
5. Tyrimo proceso organizavimas – anketavimas, duomenų kaupimas.
6. Duomenų analizė ir interpretavimas. Sukauptų empirinių duomenų apdorojimas: statistinis, teorinis, praktinis taikymas, – sutvarkymas ir nagrinėjimas. Išnagrinėjus sukauptus duomenis, gaunami rezultatai.
7. Tyrimo apibendrinimas, išvadų bei rekomendacijų formulavimas.

I. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO(SI) POREIKIAI: TEORINIS PAGRINDIMAS

1. Viešojo sektoriaus reforma žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu: nauji iššūkiai valstybės tarnautojų mokymui(si)

Nuolat kintanti socialinė, ekonominė ir politinė padėtis kelia vis didesnius reikalavimus viešojo valdymo struktūroms, nuo kurių gebėjimo planuoti, parengti, priimti sprendimus bei koordinuoti jų įgyvendinimą priklauso visuomenės ekonominė situacija ir plėtros galimybės. Valstybės tarnautojai yra svarbus išteklius, padedantis pasiekti rezultatų valstybės sektoriuje, todėl būtina plėtoti valstybės sektoriaus darbuotojų įgūdžius, tinkamai mokyti valstybės tarnautojus, kelti jų kvalifikacijos lygį, t. y. ugdyti administracinius gebėjimus.

Siekiant sukurti veiksmingą viešojo administravimo sistemą, užtikrinančią modernios ir konkurencingos valstybės vystymąsi, vienas svarbiausių faktorių yra **žmogiškųjų išteklių valdymas**. Žmogiškųjų išteklių valdymo sritis pastaruoju metu atsidūrė modernių valdymo teorijų dėmesio centre, nes tai – vienas svarbiausių šiuolaikinės organizacijos valdymo efektyvumą lemiančių veiksnių, taip pat ji yra ir viena reikšmingiausių bendrosios organizacijos strategijos sudedamųjų dalių. Pasak E. Jančiausko (2006), žmogiškieji ištekliai – tai žmonės, turintys genetinį intelektą, sąmoningai, o ne mechaniškai reaguojantys į vadybinius sprendimus: uždavinius, įsakymus, nurodymus. Todėl organizacijoms, naudojančioms šiuos išteklius, privalu atsižvelgti į kiekvieną žmogų individualiai.

Reikalavimai valstybės tarnautojų kompetencijai didėja ir nuolat kinta, todėl labai svarbu, kad jiems būtų sudarytos sąlygos ir patys tarnautojai būtų motyvuoti įsitraukti į nuolatinio mokymosi procesą. Suaugusiųjų ugdymo procesas turi būti itin lankstus, atitinkantis šių dienų besimokančiojo poreikius (Ubartaitė-Vingienė, 2007). Todėl šiandien, kai gyvename besikeičiančiame pasaulyje, svarbiausia ugdymo(si) procese turėtų būti siekiama pereiti nuo mokymo prie mokymosi.

Viešajame sektoriuje vykdomomis reformomis daugiausia dėmesio kreipiama ne į tradicines personalo administravimo priemones, bet į tokias, kurios skatintų personalo motyvacijos, kvalifikacijos, našumo ir lankstumo augimą. Šiandieninėmis sąlygomis valstybės tarnautojams keliami vis aukštesni reikalavimai, tikimasi vis geresnių valdžios įstaigų veiklos rezultatų ir netoleruojamas jų neefektyvumas ar neproduktyvumas. Dėl to gilėja valstybės tarnautojų mokymo ir

kvalifikacijos tobulinimo sistemos atitiktis naujiems kokybiniais poreikiams problema. Sparčiai kintantis politinis, ekonominis, socialinis, technologinis, kultūrinis kontekstas, kuriame veikia valstybės valdymo subjektai, skatina valdžią nuolat ieškoti naujų viešojo administravimo sistemos efektyvumo ir produktyvumo didinimo būdų, todėl vis labiau įsigali moderniojo viešojo administravimo doktrinos, formuojančios naujus iššūkius valstybės tarnautojams.

Tradicinio viešojo administravimo modelio formavimosi pradžia siejama su XIX-ojo amžiaus antrojoje pusėje prasidėjusia intensyvia industrializacija. Tuomet susiformavusios požiūrio į valstybės tarnautojus pagrindinės nuostatos išliko iki šių dienų. Šio modelio organizacijų tarnautojai turi paklusti vėberinėms reikalavimų valstybės tarnautojams nuostatomis, kurių esmė – veiklos racionalumas, funkcinė specializacija ir hierarchiškumas (Domarkas, Juknevičienė, 2007). Tuomet susiformavo valstybės tarnybos sistemos, kurių aukštesnio hierarchinio lygmens pareigūnai skiriami ar renkami, atsižvelgiant į jų nuopelnus valdančiosioms partijoms, dėl to buvo labai politizuotos ir blokuojančios kelią neutraliai kompetencijai. Noras padidinti viešojo administravimo efektyvumą ir teikiamų paslaugų kokybę buvo pagrindiniai kriterijai, lemiantys perėjimą prie verslo sektoriaus, patirtimi bei rinkos sąlygomis grindžiamų – naujosios viešosios vadybos bei naujojo viešojo administravimo.

O. E. Hughes (1994) teigia, kad aštuntajame dešimtmetyje viešajame sektoriuje pradėjo formotis naujas vadybinis požiūris, kurį C. Hood (1991) pavadino naująja viešąja vadyba, D. Osborn ir T. Gaebler (1992) – antreprenierių valdžia, Ch. Pollitt (1990) šį požiūrį vadino menedžerializmu, M. Barzelay (1992) – postbiurokratine paradigma, Z. Lan ir D. Rosenbloom (1992) – rinka pagrįstu viešuoju administravimu. Vėliau naujo vadybinio požiūrio apibrėžimui daugiausia vartotas naujosios viešosios vadybos pavadinimas. Nors šią sritį nagrinėjo daug autorių (Pollitt, 1990; Osborne, Gaebler, 1992; Boston, 1991; Reinermann, 1995; Hughes, 1998; Hood, 1991; Kettl, 2000; Massey, 1993; Peters, 1982, 1989; Waterman, 1982), mokslinėje literatūroje nėra nė vieno aiškaus ir visiems priimtino naujosios viešosios vadybos apibrėžimo, tačiau visuotinai pritariama, kad pagrindinės priemonės naujojo viešojo administravimo idėjoms įgyvendinti yra personalo kompetencija, konkurencinių rinkos principų įgyvendinimas, didesnė valdžios įstaigų autonomija bei platesnės tų įstaigų tarnautojų saviraiškos galimybės. Visa tai susieja viešojo administravimo tobulinimą su ekonominio efektyvumo siekiu ir išryškina naujosios viešosios vadybos filosofijos antibiurokratinį pobūdį (Domarkas ir Juknevičienė, 2007). Žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu, naujasis viešasis administravimas keičia kelias tradicinio viešojo administravimo nuostatas, priartindamas jas prie verslo sektoriaus, pradedant nuo darbo santykių, labiau atspindinčių tarnautojo veiklos efektyvumą, geresnės klientų aptarnavimo kokybės siekio bei didesnio paslaugų

teikimo efektyvumo. Išryškėjus kai kuriems naujojo viešojo administravimo neigiamiems bruožams, naujasis viešasis valdymas vėl akcentuoja viešąsias vertybes. Svarbus vaidmuo priskiriamas civilinės visuomenės nevyriausybinėms organizacijoms ir visuomenės dalyvavimui sprendžiant valstybės valdymo reikalus (*Broadening our Approach: Empowering our Clients and Fostering Accountability*, 2000). Taip naujojo viešojo valdymo paradigmoje išryškinama tai, kad viešajame administravime turėtų būti akcentuojamas ne vien klientų poreikių tenkinimas, o visų socialinių partnerių bendradarbiavimas kuriant viešąsias vertybes. Naujajame viešajame valdyme ypač pabrėžiamas skaidrumas ir atskaitingumas, įstatyminė tvarka, sąžiningumas ir efektyvumas (*Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance*, 2005). Naujasis viešasis valdymas ir tradicinis viešasis administravimas skiriasi tuo, kad labiau akcentuojamas tinklinis, o ne hierarchinis valdymas.

Dažnai susipina įvairūs aptartųjų viešojo administravimo modelių bruožai (pateikti 1 priede), todėl pasirenkant žmogiškųjų išteklių vystymo strategiją, tenka apibendrinti reikalavimus personalui, atkreipiant dėmesį į atskiriems modeliams būdingus pagrindinius reikalavimus. Tradicinio viešojo administravimo pagrindiniai reikalavimai paprastai būna bešališkumas ir nuopelnai; naujojo viešojo administravimo – vadyba ir profesionalumas; naujojo viešojo valdymo – jautrumas piliečių ir socialinių partnerių poreikiams (*Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance*, 2005).

Naujosios viešosios vadybos idėjų įgyvendinimas betarpiškai sietinas su viešųjų institucijų žmogiškųjų išteklių valdymu, o viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo pertvarka laikoma pagrindine naujosios viešosios vadybos sėkmės prielaida. Žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoka, suformuluota Jungtinėse Amerikos valstijose, buvo plėtojama įvairių autorių ir traktuojama labai įvairiai. Žmogiškieji ištekliai yra vienas esminių resursų, reikalingų bet kuriai organizacijai. Kaip teigia G. S. Batra (1996), tai yra pats reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį organizacija valdo ir nuo kurio priklauso veiklos efektyvumas. J. A. Stoner ir kt. (2005) teigia, kad žmonių išteklių valdymo procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų: žmonių išteklių planavimo; verbavimo; atrankos; socializacijos; mokymo ir tobulinimo; veiklos vertinimo; pareigų paaugštinimo, perkėlimo, pareigų pažeminimo ir atleidimo.

Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoką V. Baršauskienė (2002) apibrėžia kaip kvalifikuotų darbuotojų atrankos ir vystymo bei organizacinių sąlygų, skatinančių juos dėti į atliekamą darbą kuo daugiau pastangų, sukūrimo procesą. Apibendrinama įvairių autorių mintis, V. Juknevičienė (2006) teigia, kad viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymas yra nuolatinis ir dinaminis procesas, orientuotas į geriausių darbuotojų atranką ir jų išlaikymą, sudarant

tinkamas sąlygas jų tobulėjimui ir gebėjimui realizuoti savo turimą kompetenciją, teikiant visuomenei didžiausią naudą paslaugų forma.

D. Osborn ir T. Gaebler savo knygoje „Reinventing Government“ (1992) pateikė dešimt esminių principų, kuriais vadovaudamosi valdžios institucijos galėtų keisti savo veiklos esmę, siekdamos didesnio efektyvumo. Juos aptariant atskleisti pagrindiniai viešojo sektoriaus veiklos tobulintini momentai.

1. Valdžia kaip katalizatorius.

Valdžia turėtų ne tik teikti paslaugas visuomenei, bet taip pat spręsti bendruomenės problemas, katalizuodama visus sektorius – viešąjį, privatųjį ir savanoriškąjį.

E. S. Savas (1982) yra tvirtai įsitikinęs, kad žodis „valdžia“ yra kilęs iš graikiško žodžio „vairuoti“. Jo manymu, valdžios užduotis yra ne irkluoti, o vairuoti valtį. Paslaugų teikimas yra irklavimas, o valdžia nėra gerai pasirengusi tam darbui.

D. Osborne ir T. Gaebler (1992) teigia, kad nuolatos katalizuojant sprendimus už privataus sektoriaus ribų galima didinti valdžios įtaką, mažinant viešojo sektoriaus personalo skaičių.

P. F. Drucker (1985) teigia, kad bet koks bandymas skatinti valdžią „daryti“ paralyžiuoja jos sprendimų priėmimų gebą. Bet koks viešojo sektoriaus sprendimus priimančių organų faktiškas „darymas“ reiškia labai menką realų „darymą“. Jie nėra susikcentravę ties „darymu“ bei neturi tam tinkamų instrumentų.

Valdžia neturi pati vykdyti ūkinių funkcijų. Valdininkai turi nustatyti kryptį, numatyti tikslą ir atlikti katalizatoriaus vaidmenį, kad bendruomenė galėtų pati, atsižvelgdama į savo realius poreikius ir išteklius, atlikti irklautojo vaidmenį.

2. Valdžia priartinta prie bendruomenės.

Beveik kiekviena valdžia akcentuoja pilietinės visuomenės svarbą, žada priartinti valdžią prie žmogaus, kuo daugiau teisių suteikti bendruomenėms, bet dažniausiai tie pažadai lieka tik popieriuje. Šiandien iš dalies politikų, politologų, apžvalgininkų, komentatorių galime išgirsti teigiant, kad atskirtis tarp valdžios ir eilinių piliečių ne mažėja, o kaskart didėja ir galbūt net artėja prie pavojingos ribos. Valdžios institucijų uždarumas, valstybės tarnautojų atsakomybės trūkumas, informacijos prieinamumo problemos bei visuomenės informacinis ir pilietinis pasyvumas – pagrindinės priežastys, nulemiančios atotrūkį tarp bendruomenės ir valdžios.

D. A. Lanegran ir kt. (1989) teigia: „Kuo aš labiau senstu, tuo labiau įsitikinu: jeigu mes norime, kad bet kokia programa pasiektų savo tikslą, jos kūrėjai privalo būti tie žmonės, kuriems ji

skirta“. Norint, kad žmogus savo valstybėje pasijustų piliečiu, reikia, kad jis būtų matomas ir girdimas ne tik rinkiminių kompanijų metu. Svarbu priartinti valdžią prie žmonių ir pagerinti jos darbo efektyvumą, kartu padidinant gyventojų pasitikėjimą valdžia. Tokiu būdu skatinama visuomenės iniciatyva, t. y. piliečiai įgaliojami priiminėti sprendimus ar dalyvauti jų priėmime.

3. Konkurencinė valdžia.

Bandymas teikti visas paslaugas mažina valstybės išteklius, taip pat verčia viešąsias organizacijas pernelyg išplėsti savo galimybes sumenkinant paslaugų kokybę, todėl buvo nuspręsta, kad reikia diegti konkurenciją tarp valstybinių, privačių ir nevyriausybinų paslaugų tiekėjų.

Prancūzijos ekonomisto ir sociologo P. Salin (ELTA, 2004) teigimu, progreso variklis yra konkurencija, kuri ypač būtina viešajame sektoriuje. Skirtumas tarp privataus ir viešojo gamintojo yra atsakomybė. Privatus gamintojas žino, kad jei jis tinkamai netenkins vartotojų poreikių, jis neišliks rinkoje, be to, versle jis naudoja savo pinigus. Tuo tarpu viešasis gamintojas pagal prigimtį ir apibrėžimą nėra atsakingas ir veiklą vykdo naudodamas kitų žmonių pinigus, o jo asmeninė gerovė nepriklauso nuo to, kaip seksis įmonei.

E. S. Savas (1985) išskiria tokius esminius konkurencijos privalumus:

1. didesnis darbo produktyvumas: stengiamasi daugiau padaryti už tą patį atlyginimą;
2. priverčia viešąsias ar privačiąsias monopolijas tinkamai reaguoti į savo klientų poreikius;
3. skatina vykdyti inovacijas, kai vyraujančios monopolijos neleidžia joms atsirasti.

Nors konkurencija nėra pajėgi išspręsti visų viešojo sektoriaus problemų, tačiau ji yra svarbi paslaugų efektyvumo, operatyvumo ir inovacingumo didinimui.

4. Misija yra valdžios varomoji jėga.

Anksčiau daugumos viešųjų institucijų paskirtis buvo teikti paslaugas masinėms rinkoms, tačiau pastaruoju metu labiau padidėjus specifiniams klientų poreikiams, reikia tokių viešųjų institucijų, kurių misijos būtų orientuotos į paslaugų teikimą siauru aspektu. Visą dėmesį reikia sukaupti į misiją – ko kiekviena organizacija siekia savo viduje ir už jos ribų. Visi ištekliai bei kitos sistemos turi būti planuojamos taip, kad atitiktų pagrindinę misiją. Taip yra lengviau siekti išsikeltos tikslo bei racionaliau panaudoti išteklius.

D. Osborne ir T. Gaebler (1992) teigia, kad į misiją orientuotos įstaigos yra produktyvesnės, parodo geresnius rezultatus, veikia efektyviau ir yra labiau novatoriškos už į reglamentus orientuotas įstaigas. Reglamentais susaistytose įstaigose stinga inovacijų, nes yra betarpiškai teigiama, kad tam tikras nustatytas standartas yra pats geriausias ir jo keisti negalima bei nereikia.

Organizacijų, kurios vadovaujasi misija, veiklos orientyrais tampa efektyvumas ir veiksmingumas. Kadangi per didelis veiklos reglamentavimas dažnai ne padeda, o trukdo, turėtų būti siekiama mažinti taisyklių ir procedūrų skaičių.

5. Valdžia orientuota į rezultatus.

Dabartinės vertinimo ir atlyginimo sistemos viešajame sektoriuje dažniausiai nukreiptos į fiskalinį efektyvumą bei kontrolę ir retai klausama, kokių rezultatų buvo pasiekta. Toks požiūris mažina išteklių naudotojų atsakomybę už resursus bei neskatina efektyvaus jų panaudojimo. S. J. Spanbauer (1987) teigia, kad organizacijos, kurios neskatina darbuotojų siekti geresnių rezultatų, bet nuolatos įvertina savo darbo rezultatus, jaučia stiprią gautos informacijos įtaką. Taigi pabrėžiama, kad turi būti labiau skatinamas valstybės tarnautojų atskaitingumas bei atsakomybė. Valdžia turi siekti esminių visuomenės tikslų arba rezultatų, ji turi orientuotis į veiksmų rezultatyvumą, o ne į valstybės ar žmonių išteklius ar sąnaudas.

Valdžios institucijose per mažai dėmesio skiriama veiklos rezultatų nustatymui ir vertinimui. Paprastai viešojo sektoriaus įstaigos nėra visiškai tikros dėl savo tikslų, o kartais pasitaiko, kad jos siekia klaidingų tikslų. Viešosios organizacijos yra priverstos pasirinkti teisingus tikslus tuomet, kai prasideda rezultatų apibūdinimo procesas.

6. Klientas yra valdžios varomoji jėga.

Piliečiai nepatenkinti, kai į juos nesutelkiamas visas dėmesys. Kadangi įstatymų leidėjai valdymo institucijoms skiria didžiąją dalį visuomenės išteklių, šios institucijos dažnai neatsižvelgia į klientus. Jos funkcionuoja vadovaudamosi savo pačių ir tų institucijų, kurios joms suteikia finansavimo šaltinius, prioritetais, o ne tuo, ko iš tikrųjų reikia klientui.

D. Couper ir S. Lobitz (1991) teigia, kad klientai yra patys geriausi kokybės indikatoriai. Į savo klientus orientuota valdžia turėtų būti aiškiai suprantama ir „patogi vartotojui“: klientai neturėtų būti apkraunami įvairių reikalavimų ir dokumentų gausybe, be to, kiekvienas iš jų galėtų laisvai apsvarstyti ir pasirinkti pačius tinkamiausius variantus.

D. Osborne ir T. Gaebler (1992) tvirtina, kad į klientus orientuotos valdžios verčia padidinti atsakomybės laipsnį savo klientams, sužadina daugiau inovacijų, leidžia klientams pasirinkti paslaugų pobūdį. Klientas turi tapti varomąja jėga – svarbiausi turi būti kliento (t. y. piliečių), o ne biurokratijos poreikiai.

7. *Versli valdžia.*

Valdžios institucijos turėtų ne tik išleisti biudžeto lėšas finansuodamos įvairias programas, bet ir uždirbti lėšų, pavyzdžiui, nuomodamos patalpas ar žemės sklypus, teikdamos paskolas už palūkanas ar teikti mokamas paslaugas.

P. F. Wilson (1982) teigia: „Mes turime garantuoti ateinančias biudžeto pajamas, sukurdami naujus biudžeto įplaukų šaltinius, o ne padidindami įvairius mokesčius“. Užuo padidinus mokesčius ar sumažinus programas, reikia rasti būdų, kaip už mažiau pinigų padaryti daugiau. Mokesčiai ir rinkliavos už valdžios teikiamas paslaugas turi būti investuojami taip, kad būtų finansuojamos ateities perspektyvos, garantuojančios gerus rezultatus netgi finansiškai sunkiais laikais.

N. R. Peirce ir R. Guskind (1986) pasisako prieš nemokamą viešųjų paslaugų teikimą ir teigia: „Labai rūpindamiesi mažas pajamas turinčiais žmonėmis, mes teikiame nemokamas paslaugas dideles pajamas turintiems piliečiams. Tai prieštarauja logikos dėsniams“.

Svarbu, kad viešojo sektoriaus įstaigų vadovai, atsikratę tradicinio mąstymo ir remdamiesi privataus sektoriaus patirtimi, stengtųsi uždirbti, o ne išleisti, taip padidindami biudžeto įplaukas, kurios savo ruožtu leistų įgyvendinti įvairias inovacijas, leidžiančias efektyviau tenkinti klientų poreikius.

8. *Numatanti valdžia.*

Pirmiausia reikia rūpintis problemų prevencija – neleisti problemai atsirasti. Valdžia turi ne tik spręsti susidariusias problemas, bet ir įgyvendinti priemones, kuriomis sumažinama problemų atsiradimo galimybė ir laiku užkirsti kelią visuomenės negerovėms.

N. Toffler (1970) teigia, kad mes nuolat svirduliuojame nuo vienos krizės prie kitos, užuo numatę ateities problemas ir puikias galimybes. Mūsų politinė sistema yra „akla ateičiai“, nes jai nerūpi tai, kas mūsų lauks ateityje.

J. A. F. Stoner ir R. E. Freeman (2005) teigia, kad strateginis planas įkūnija ir sukasi apie organizacijos strategijos teiginį. Strateginis planavimas – šios strategijos, esant reikalui, kūrimo bei atnaujinimo procesas. Užuo skiriant išteklius problemų sprendimo programoms, reikėtų bandyti neleisti problemai atsirasti.

Vis dėlto problemų išvengti neįmanoma, nes vykstantys pokyčiai yra natūralus reiškinys ir viešasis sektorius tiesiog turi stengtis kuo greičiau adaptuotis naujoje aplinkoje bei kuo efektyviau vykdyti savo funkcijas. Tačiau jų valdymas, numatytos programos turi keistis, atsižvelgiant į nuolat vykstančius socialinius, ekonominius bei kitokius pokyčius. Taip išryškėja viešojo sektoriaus keitimosi bei integracijos į valstybės ir visuomenės raidos procesus problemiškas.

9. Decentralizuota valdžia.

Prieš penkis dešimtmečius vyravusios centralizuotos įstaigos visiškai tenkino to meto poreikius, nes primityvios informacijos technologijos neleido greitai keistis informacija, be to, buvo palyginti žemas viešojo sektoriaus darbuotojų išsilavinimo lygis. Tačiau informacinių technologijų pažanga, tobulėjanti komunikacijų sistema ir didėjanti darbo jėgos kokybė reikalauja lankstesnių, komandinių valdžios organizacijų.

Šiandien, kai informacinės technologijos leidžia akimirksniu keistis milžiniškais informacijos kiekiais bei sparčiai kintant aplinkos sąlygoms, pakankamai kvalifikuoti organizacijų darbuotojai dėl laiko stokos daugelį įvairių sprendimų privalo priimti patys, o ne sėdėti ir laukti nurodymų iš aukščiau. Sprendimų priėmimas vyksta visoje valdymo struktūroje – jis atiduodamas į rankas tų, kurie gali diegti naujoves ir nustatyti kryptį, leidžiančią pasiekti aukštesnių kokybės rezultatų.

Pasak R. A. Contino (1988): „Geriausiai savo darbo vietų specifinius ypatumus suvokia jose dirbantys asmenys. Kiekvienos institucijos vadovas turėtų vadovautis subsidiarumo principu, įvertinęs savo darbuotojų specifinę kompetenciją atitinkamose srityse“. Taigi valdžios decentralizavimas reiškia perėjimą nuo hierarchijos prie dalyvavimo ir komandinio darbo.

10. Į rinką orientuota valdžia.

Rinkos egzistuoja tiek privačiame, tiek ir viešajame sektoriuje. Viešojo sektoriaus rinkomis galime vadinti visas viešojo sektoriaus sistemas: švietimo, sveikatos apsaugos, finansų, bankų ir t. t. Į rinką orientuota valdžia – tai tiesioginis šiandieninio informacijos amžiaus produktas. Viešojo sektoriaus įstaigų vadovai nepajėgia tinkamai apdoroti milžiniškais tempais didėjančių informacijos kiekių ir tuo pačiu nesugeba patenkinti klientų poreikių, kai tuo tarpu įvairios rinkos gali visa tai nesunkiai įveikti. Tai liudija, kad viešojo sektoriaus vadovai ir darbuotojai, įvertinę šiandieninę situaciją, turi siekti efektyvios rinkų reorganizacijos. Rinkos puikiai sugeba susidoroti su socialine-ekonomine veikla: pasinaudodamos kainomis kaip svarbiausiu mechanizmu, jos beveik akimirksniu siunčia ir priima signalus, efektyviai apdoroja daugybę sąnaudų ir tuo pačiu suteikia puikią progą daugybei žmonių patiems priimti atitinkamus sprendimus.

Kiekviena sistema yra rinka, kur veikia interesai, socialinės ir ekonominės jėgos. Šios rinkos nėra pavaldžios vien pačios institucijos kontrolei, todėl valdžios strategija turi būti nukreipta sukurti tokią struktūrą, kad rinka veiktų kuo efektyviau. Į rinką orientuota valdžia: kaita reguliuojama rinkos svertais. Valdžios institucijos atsisako centralizuotų viešųjų programų ir tradicinių reguliavimo būdų. Siekiant viešųjų tikslų, pradedama labiau išnaudoti rinkos galimybes, reguliavimo politika vis

labiau remiasi įtaka rinkos dalyvių paskatoms, o ne nurodymais ar draudimais. Į kintamas sąlygas reaguojama ne tradiciškai, pavyzdžiui, bandant kontroliuoti visą padėtį, bet pasitelkus novatoriškas strategijas – taip veikti aplinką, kad galėtų veikti rinkos jėgos. Taip garantuojamas aukštas gyvenimo lygis ir ekonomikos galimybės.

Viešojo sektoriaus organizacijos visame pasaulyje yra priverstos nuolat reaguoti į naujas tvarkas ir besikeičiančius įstatymus. Kartu jos jaučia spaudimą dirbti efektyviau, šalinti biurokratiją ir sutelkti dėmesį į žmones ir visuomenę, kuriems jos tarnauja. Šie aptarti principai gali pasitarnauti kaip priemonės, kurių pagalba būtų galima efektyviai ir racionaliai kovoti su įvairiomis šiuolaikinio viešojo sektoriaus įstaigų problemomis ar net reorganizuoti atitinkamas viešojo sektoriaus sistemas.

Apibendrinant siektinus valdžios įstaigų bruožus, ryškėja tokie pagrindiniai reikalavimai šiuolaikiniams valstybės tarnautojams: turėti aiškia viziją; stengtis ne tik patiems teikti valdžios paslaugas, bet ir bandyti skatinti kitus prisidėti, sprendžiant visuomenės problemas; tenkinti klientų, o ne biurokratijos poreikius; sugebėti organizuoti į rinką orientuotą valdymą. Siekiant valdžios institucijų teikiamų paslaugų kokybės, valstybės tarnautojai skatinami keisti savo veiklos stilių: sugebėti dirbti komandoje, priimti sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti. Būtina atsižvelgti ir į išorinę aplinką.

Aptarti reikalavimai išryškina valstybės tarnybos profesionalumo svarbą, kaip vieną pagrindinių veiksnių, nulemiančių viešojo administravimo sistemos sėkmę, todėl turi būti skiriama daug dėmesio tarnautojų mokymui bei kvalifikacijos tobulinimui. Atsižvelgiant į valstybės tarnybos raidos ypatybes, įvairiose valstybėse tie uždaviniai sprendžiami skirtingai, ir todėl tų klausimų analizė iki šiol aktuali viešojo administravimo sistemos tobulinimo aspektu.

2. Valstybės tarnautojų mokymo(si) poreikiai: sisteminis požiūris į mokymo(si) kaitą

Lietuvos bei užsienio autorių literatūroje vis dažniau tenka skaityti apie besimokančias organizacijas, kuriose mokymosi būtinybė siejama su žmogaus veiklos keitimusi, plečiantis jo akiračiui bei didėjant patirčiai. Mokymosi poreikis jose suprantamas kaip asmens siekis tobulėti, perprasti naujoves. Tai atitinka ir pačios organizacijos poreikį kaupti naujas žinias. Tokiems darbuotojams būdinga stipri vertybių suvokimo skalė, gera žinių bazė ir įgūdžiai, kurie leidžia efektyviai reaguoti į pokyčius bei yra svarbūs įveikiant problemas ir priimant sprendimus. Žinios išlaisvina intelektualų darbuotoją, teikia jam galimybę rinktis ne tik organizaciją, bet ir veiklos sritį (Bell, 1973; Drucker, 1992). Žinios, kurias žmonės įgyja, nebėra tikros ir galiojančios visais laikais, jos tampa vertingos tiek, kiek padeda gyventi sparčiai kintančioje visuomenėje (P. Jarvis, 1997),

todėl mokymasis tampa nuolat besitęsiančiu procesu ir neatsiejama valstybės tarnautojų veiklos dalimi.

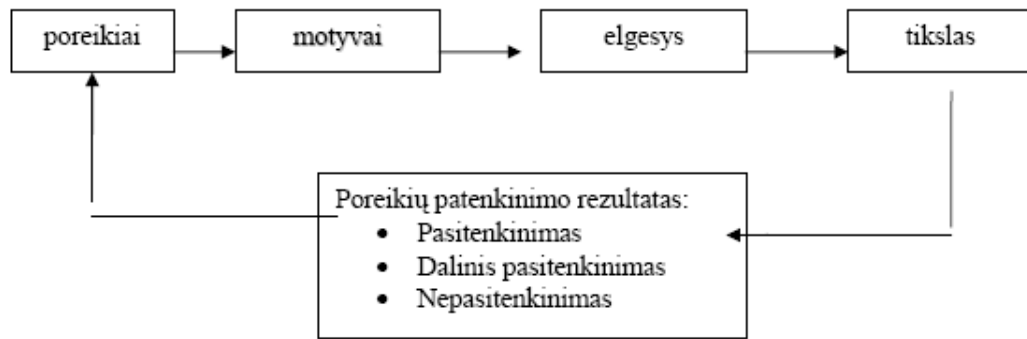
Anot D. Beresnevičienės (1997), žmogaus prisitaikymą prie pakitusių socioekonominių sąlygų, gali palengvinti nuolatinis mokymasis, kurį ji apibrėžia kaip visą gyvenimą trunkantį mokymąsi, skatinamą kintančių gyvenimo sąlygų bei vidinio individo poreikių mokytis. Suvokdami, kad darbe visada galimi įvairūs netikėtumai, valstybės tarnautojai privalo pastebėti ankstyvus šių pokyčių požymius, juos perprasti ir tinkamai tam pasirengti. O tai įmanoma tik nuolat mokantis ir rūpinantis savo kvalifikacija. Efektyvus mokymosi per visą savo gyvenimą užtikrinimas – tai socialinė garantija žmogui nepatekti į „atstumtųjų“ grupę (Jucevičienė, 2001). Noras ir sugebėjimas mokytis, naujų žinių įsisavinimas ir kaupimas, gebėjimas jas panaudoti greitai kintant verslo (aplinkos) sąlygoms – būtinos puikaus šių dienų valstybės tarnautojo savybės. Žinių poreikis virsta akivaizdžia gyvenimo realybe, o mokymasis, savišvieta, kvalifikacijos kėlimas, nepertraukiamas naujų įgūdžių ugdymas ir patirtis tampa vertingiausiomis savybėmis.

2.1. Mokymo(si) poreikių samprata bei laiko perspektyva

Mokymosi poreikiai tampriai siejasi su kompetencija. Galima teigti, kad mokymosi poreikis yra poreikis konkrečiai kompetencijai ar jų deriniui. Plačiaja prasme kompetencija yra gebėjimas atlikti tam tikrą darbą. Šiame kontekste prasminga palyginti kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokas, kadangi dėl artimos reikšmės jos yra neretai sutapatinamos. Kvalifikacija nusako žmogaus tinkamumą, pasirengimą tam tikram darbui (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985), tuo tarpu kompetencija – gebėjimą pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą (Jovaiša, 2007). Kitaip tariant, kvalifikacijos sąvoka akcentuoja tai, kad asmuo dalyvavo tam tikruose mokymuose, įgijo tam tikrų žinių ir gavo kvalifikaciją patvirtinantį sertifikatą, o kompetencija pabrėžia žinių ir įgūdžių derinimą bei sugebėjimą juos pritaikyti praktinėse situacijose. Anot P. Jucevičienės ir D. Lepaitės (2000), kompetencija – tai žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių.

Mokymosi motyvacija padeda besimokančiajam orientuotis į tikslą, suvokti, kiek laiko reikės tikslui pasiekti, ar reikės pastiprinimo ir kokio, aktualizuoja būtinas besimokančiojo žinias, sugebėjimus ir įgūdžius, pažadina jo jautrumą pagalbai iš išorės, turi įtakos mokymosi kokybei ir mokymosi pasekmėms (Vasauskaitė, 2006). Taigi motyvacija apibūdinama kaip elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Aptartas sąvokas ir jų tarpusavio ryšį rodo

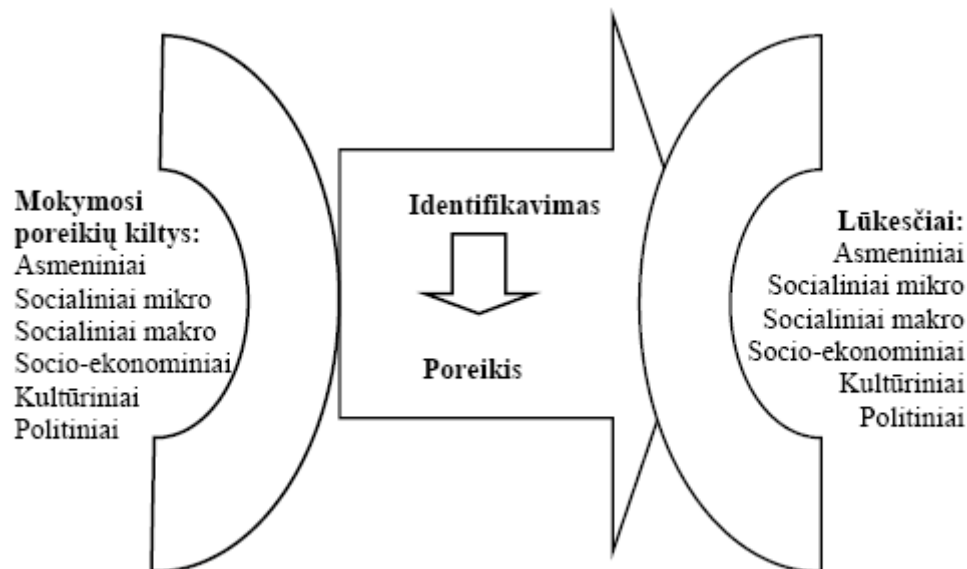
1 paveikslas.



1 pav. Supaprastintas elgesio per poreikius modelis (Kasiulis, Barvydienė, 2001)

Kaip matyti 1 paveiksle, kiekvienas poreikis savaime iškelia jo patenkinimo motyvus, kurie kreipia elgseną į tikslo siekimą. Kaip pažymi suaugusiųjų mokymosi teoretikai (Knowles ir kiti, 1998; Tight, 2002), suaugusiesiems būdingas sąmoningumas ir savo poreikių, turimos patirties, ir savo mokymosi atžvilgiu. Suaugusiesiems iš esmės yra svarbus savo tikslų su jų siekimo priemonėmis derinimo klausimas. Kaip pažymi E. Tough (1971), suaugę besimokantieji turi aiškius tikslus, kurie dažniausiai yra pagrindinis veiksnys, skatinantis juos sąmoningai siekti mokymosi galimybių. Poreikių patenkinimo rezultatas gali būti: pasitenkinimas, dalinis pasitenkinimas ir nepasitenkinimas.

Anot V. Zuzevičiūtės (2006), suaugusiųjų mokymosi poreikiai kyla kelių dimensijų sankirtoje – asmenybės, socialinės, kultūrinės, darbo patirties ir kt. (žr. 2 paveikslą). Juos veikia dabartinės ar ateities (artimos arba tolimos) aplinkos reikalavimai – pilietiniai, socio-ekonominiai, kultūriniai, šeimos, asmeniniai aspektai, kuriuose tikimasi tam tikrų pokyčių.



2 pav. Mokymosi kiltys, lūkesčiai ir poreikiai (Zuzevičiūtė, 2006)

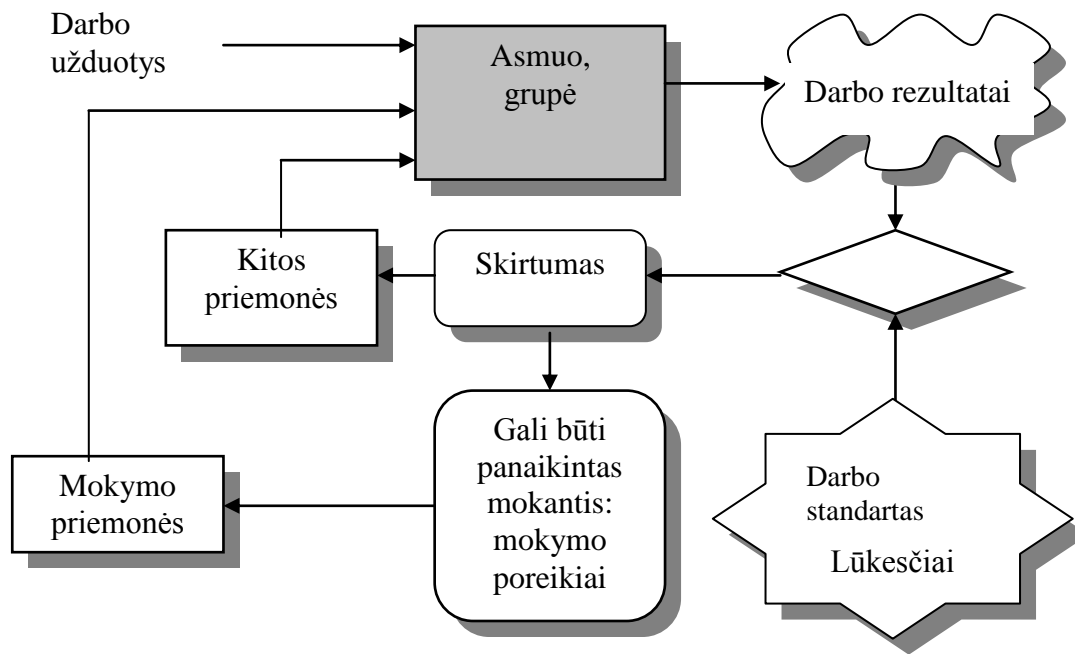
Mokymosi poreikių indentifikavimo ašis yra esamos situacijos bei aplinkos reikalavimų suliginimas ir sąmoningas įvardijimas, ko negalima ir ką galima pakeisti mokantis. Aptariant subjektyvius mokymosi poreikius, kylančius iš besimokančiųjų asmeninių lūkesčių, svarbiausias momentas yra mokymo(si) turinys ir tikslai. Ne mažiau svarbūs ir objektyvūs mokymosi poreikiai, kylantys ne iš besimokančio individo lūkesčių, o iš išorinės socialinės struktūros. Čia kalbama apie socialinį užsakymą, kitaip tariant, visuomenei ir valstybei taip pat reikia, kad valstybės tarnautojai nuolat plėtotų tam tikras kompetencijas ir galėtų tinkamai vykdyti patikėtas funkcijas. Tai reiškia, kad valstybės tarnautojams privalu mokytis ne tik tai, ko reikia jiems patiems, bet ir to, ko reikia valstybės politikos įgyvendinimui bei visuomenės problemų sprendimui.

Andragogas M. S. Knowles ir kt. (1998), integruodamas visas žinomas motyvacijos teorijas į vieną schemą, teigia, kad kiekvieno elgesio atskirą aktą lemia poreikiai ir aplinka. Anot jo, mokymosi poreikis – tai neatitikimas tarp to, kuo individas nori būti ir kuo yra iš tiesų, neatitikimas tarp aspiracijų ir realybės (Knowles, 1990). M. S. Knowles ir kt. (1998) mokymosi poreikį apibrėžia kaip skirtumą tarp esamo ir pageidaujamo kompetencijos lygio. Kuo realiau pats žmogus (ar jo mokytojas) identifikuos savo aspiracijas ir įvertins esamą kompetencijos lygį, tuo tiksliau bus galima įvertinti mokymosi poreikį, tuo aukštesnė bus ir mokymosi motyvacija (Šeščilienė, 1997).

Anot M. S. Knowles (1998), vienas iš poreikių, skatinančių suaugusių žmogų mokytis, – siekimas išvengti senėjimo ir „išėmimo iš vartojimo“. Šis poreikis atsiranda dėl to, kad dauguma suaugusiųjų mokėsi tik jaunystėje ir tikėjo, kad išsilavinimas padės sukaupti reikalingą žinių kiekį visam likusiam gyvenimui. Bet greitai besikeičianti visuomenė įrodė, kad tai neįmanoma.

E. Jensen (2000) teigia, kad žmogaus smegenims patinka mokytis ir žmogus nusiteikęs mokytis didžiąją savo gyvenimo dalį. Susiduriant su nuolat besikeičiančia aplinka, kyla natūralus noras ją pažinti, iširti ir prisitaikyti. Galima teigti, jog mokymosi poreikis yra reakcijos į aplinkos pažinimą ir jos pokyčius išraiška.

Y. Venna ir N. J. Nedergaard (2001) teigimu, mokymo poreikis reiškia kompetencijos stoka, kurią galima panaikinti mokant ir mokantis. Jį galima nustatyti nagrinėjant asmens faktinių darbo rezultatų arba kompetencijos lygio ir darbo arba kompetencijos standarto skirtumą. Skirtumas, kurį galima panaikinti mokantis, ir yra mokymo poreikis (žr. 3 paveikslą).



3 pav. Mokymo poreikių sąvoka (Venna, Nedergaard, 2001)

3 paveiksle pavaizduota mokymosi poreikių sąvoka pagal Y. Venna ir N. J. Nedergaard (2001). Organizacijos mokymo poreikiai nagrinėjami susiejant juos su darbu, t. y. kokia kompetencija reikalinga norint atlikti darbo užduotis taip, kad jos atitiktų standartus. Tai yra objektyvūs reikalavimai, kurie asmeniui nustatomi pagal jo pareigas.

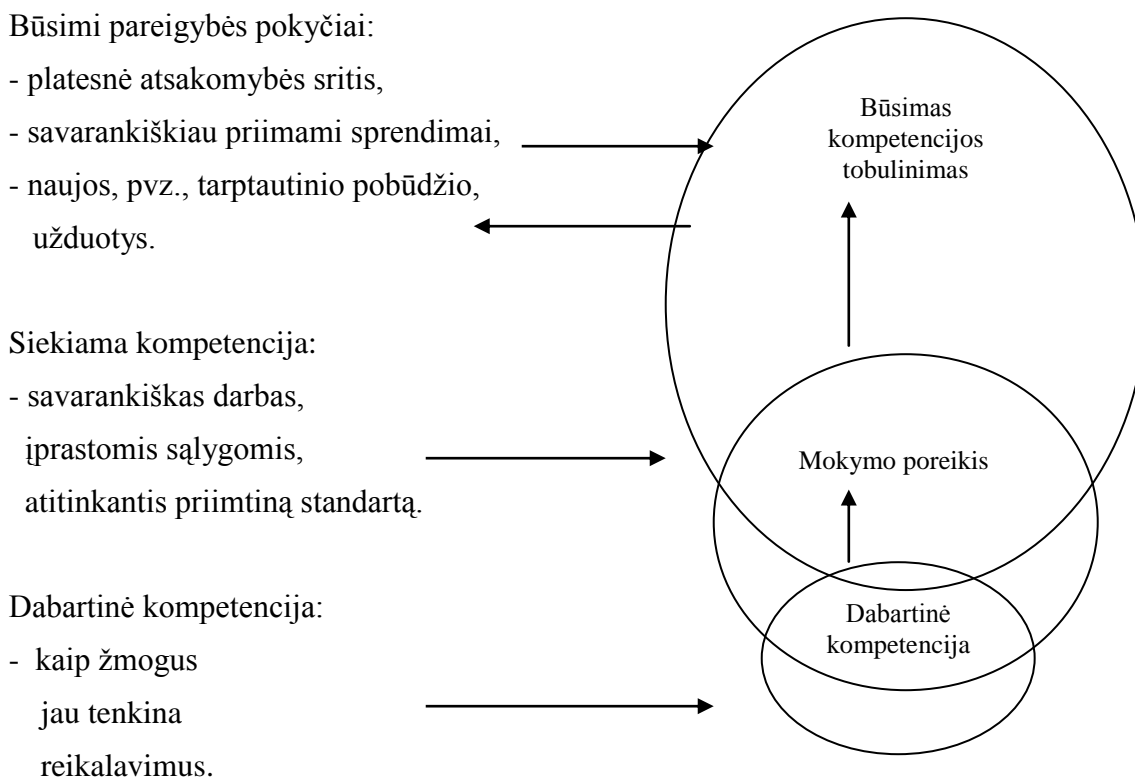
Anot autorių, nepakankamai gerą darbą lemia ir kiti veiksniai, o ne tik kompetencijos stoka, pavyzdžiui, išteklių stoka, neaiškūs organizaciniai dalykai arba darbo lūkesčiai, prastos darbo sąlygos ir moralinio bei vadybinio vadovavimo ir kontrolės stoka. Jei šie veiksniai yra svarbiausios prastus darbo rezultatus lemiančios priežastys, tada svarbesnės už mokymą tampa kitos tobulinimo priemonės. Vis dėlto paprastai organizacijoje esančios kvalifikacijos gerinimo problemos būna sudėtingos ir norint pasiekti geriausių rezultatų, mokymo darbus reikėtų derinti su kitomis lygiagrečiomis tobulinimo priemonėmis.

Mokymo poreikių laiko perspektyva

Žmogaus darbinė veikla – nesibaigiantis tobulėjimo ir kaitos procesas. Žinių tapimas esmine sėkmės sąlyga konkurencija grįstoje rinkos ekonomikoje bei sparti darbo rinkos poreikių kaita lemia būtinybę numatyti, t. y. projektuoti karjeros pokyčius, kurių pagrindu priimamas sprendimas, ką ir kodėl reikia mokytis.

Mokymo poreikių laiko ribos gali svyruoti nuo dabartinių darbo užduočių iki būsimų žmogaus darbo pokyčių. Išreikštas noras mokytis dažnai atitinka mokymo poreikius, kurie išryškėja

sprendžiant dabartinio darbo problemas. Paprastai žmogus gali nežinoti apie tokius administracinio darbo pasikeitimus arba žinių tobulėjimą, dėl kurio ateityje bus keliami nauji kompetencijos reikalavimai. Mokymosi poreikių laiko perspektyvą iliustruoja 4 paveikslas.



4 pav. Mokymo poreikių laiko perspektyva (Venna, Nedergaard, 2001)

Kuo sudėtingesni bus darbo pasikeitimai, tuo daugiau laiko prireiks būtinai kompetencijai įgyti. Galbūt nebus galima nustatyti visų būsimos pareigybės aspektų konkrečių darbo standartų, bet dažnai galima apibendrintai apibūdinti, kokie bus mokymo ir mokymosi poreikiai ateityje. Pavyzdžiui, koks nors valstybės tarnautojas bus paskirtas atstovauti šaliai konkrečiose ES darbo grupėse ir komitetuose. Kad darbas būtų sėkmingas, reikės išsamių turinio ir procesų žinių bei gerai mokėti kurią nors ES darbinę kalbą. Tokiai kompetencijai įgyti reikia laiko ir pastangų.

Mokymosi poreikis bendrąja prasme – tai kompetencijos stoka, kurią galima įveikti mokantis ir įgyjant naujų žinių bei įgūdžių. Kitaip tariant, poreikis mokymuisi yra proporcingas turimų žinių ir įgūdžių bei reikalingų žinių ir įgūdžių skirtumui. Apibendrinant galima teigti, jog dauguma autorių mokymosi poreikių sąvoką traktuoja siaurąja prasme apimant tik ugdymo turinį. Čia turima

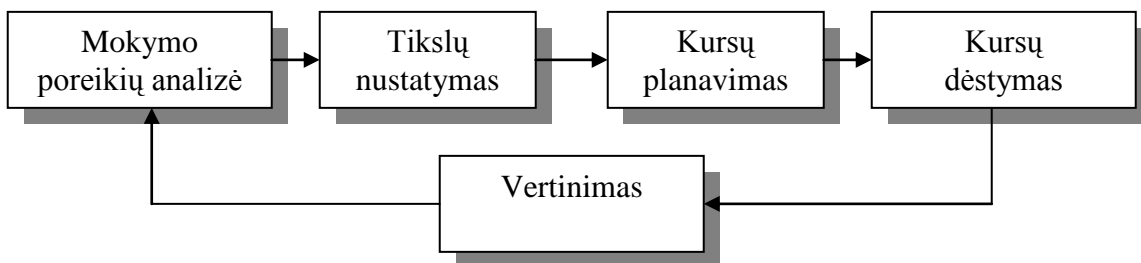
omenyje kompetenciją, mokymosi temas ir pan. Kalbant apie mokymosi poreikius plačiąja prasme, turėtų būti atsižvelgiama ne tik į mokymosi turinį, bet ir į mokymosi aplinką, mokymosi metodus, mokymų organizavimą, laiką ir pan.

2.2. Mokymo(si) poreikių identifikavimo teoriniai aspektai

Mokymosi svarba yra aiški visiems, tačiau mokymosi poreikiai ne visada yra akivaizdūs. Net jeigu ir atrodo, jog darbuotojų mokymo poreikis akivaizdus, jo ištyrimas reikalingas trūkstantoms specifinėms žinioms ir įgūdžiams nustatyti bei tinkamiausiam mokymo būdai parinkti. Mokymo poreikių tyrimas organizacijoje suteikia kryptį organizacijos daromoms investicijoms į personalą ir padeda nustatyti šių investicijų objektą, t. y. darbuotojus, į kurių tobulinimą verta investuoti.

Suprantama, kad įdiegus naujas technologijas, reikalingas darbuotojų apmokymas ir praktinis technologijų išbandymas, o priėmus naują darbuotoją, būtinas tikslinis jo įvedimas į esamą poziciją. Be abejonės, nepakanka tik konstatuoti, kad darbuotojus reikia mokyti. Neįvertinus mokymo poreikių, laikas ir pinigai gali būti klaidingai investuoti. Todėl mokymas, kaip ir kiekviena investicija, turi būti pagrįstas.

Mokymo planavimas – tai sisteminis požiūris į mokymo poreikių apibūdinimą, kursų rengimą, kursų organizavimą ir kursų vertinimą. Šis procesas pateiktas 5 paveiksle. Kiekvienu šio proceso etapu prieš rengiant mokymo programą reikia priimti įvairių sprendimų ir atlikti įvairių tyrimų.



5 pav. Mokymo planavimo procesas

Bet kuri profesinio tobulinimo(si) programa siekia išsiaiškinti besimokančiųjų poreikius (Caffarella, 2002; Guskey, 2004), ypač jei reikia suteikti aiškiają tęstinio tobulinimosi kryptį. Mokymo poreikių analizė arba vertinimas yra tai, nuo ko reikėtų pradėti planuoti mokymą. Tam reikia nustatyti atotrūkį tarp: turimų ir reikiamų žinių bei kvalifikacijos; esamo darbo atlikimo lygio

ir reikiamų atlikimo standartų. Mokymo poreikių tyrimas yra sisteminis duomenų rinkimas, kuris padeda nustatyti konkrečios įmonės darbuotojams reikalingų įgūdžių, žinių trūkumą, siekiant objektyviai nustatyti poreikius ir suplanuoti mokymosi galimybes. Nustatant mokymosi poreikius, remiamasi profesinėmis kompetencijomis. Profesinių kompetencijų sąrašas tampa atskaitos (vertinimo) tašku visam tolesniam asmens tobulinimui (Spencer ir Spencer, 1993). Tyrimas remiasi darbuotojo kompetencijų ir kitų reikalavimų atitikimu jam priskirtai pareigybei. Pasak P. Jucevičienės ir D. Lepaitės (2000), kompetencija gali būti nustatoma tik veikloje, kuomet atskleidžiami individo gebėjimai perkelti žinias ir gebėjimus į naujas situacijas. Atlikus tyrimą, gaunami objektyvūs duomenys, kokius įgūdžius ir kokiose srityse reikia tobulinti žmonėms, kad jų veiklos rezultatai atitiktų organizacijos tikslus ir vystymosi galimybes.

M. Teresevičienės, G. Gedvilienės, V. Zuzevičiūtės (2006) nuomone, suaugusiajam galima padėti tapti savarankišku, padedant jam/jai planuoti savo mokymąsi, įvertinti mokymosi poreikius. Čia išsiskiria mokymo įstaigos specialisto gebėjimas nustatyti mokymosi poreikius, tikslus ir uždavinius kartu su besimokančiais. Suaugusiųjų mokymesi yra svarbu tai, jog mokymąsi vertina pats besimokantysis, remdamasis mokytojų bei kolegų vertinimu. Gebėjimas sudaryti sąlygas patiems asmenims vertinti savo mokymąsi lemia tolesnę mokymosi kokybę bei motyvaciją.

Sėkmingam suaugusiojo mokymui itin didelę reikšmę turi mokymosi motyvacija, t. y. iš vidaus stimuliuojamas poreikis tobulėti ir siekti naujų žinių bei gebėjimų. Mokymosi poreikių tyrimas padeda objektyviai išsiaiškinti šiuos konkrečius poreikius. Mokymosi galimybių parengimas darbuotojams suteikia stimulą vystytis ir pasiekti asmeninių bei karjeros tikslų, o įmonei – optimaliai panaudoti personalo potencialą, siekiant konkurencinio pranašumo.

G. Petty (2006) rekomenduoja mokymosi poreikius vertinti trimis etapais:

1 etapas: planavimas – šio etapo metu reikia nuspręsti, kokių gebėjimų prireiks mokymo įstaigos specialistui, kad padėtų besimokančiajam pasiekti gerų rezultatų ir būtų galima veiksmingiau mokyti;

2 etapas: vertinimas – parinkti metodus, kaip vertinti mokymosi poreikius, pvz., anketos, testai, pokalbiai ir kt.

3 etapas: informavimas – apie rezultatus reikia informuoti mokymo specialistus ir besimokančiuosius;

4 etapas: veikimas – pasitelkus turimą informaciją, organizuoti ugdymo procesą.

Norint nustatyti asmenų mokymosi poreikius dažniausiai yra derinamos ir naudojamos trys pagrindinės metodų rūšys: klausymosi, stebėjimo ir rašymo.

Mokymosi poreikiai gali būti nustatomi naudojant didelę įvairovę klausymosi metodų: formalųjį, neformalųjį, struktūrizuotą ar nestruktūrizuotą, iš anksto parengtą arba ne. Neformalios diskusijos, individualūs interviu, grupinės diskusijos ar kiti tyrimo metodai duomenų rinkimui pasirenkami įvertinant kiekvieno jų privalumus ir trūkumus.

Dažnai naudojamas būdas asmens mokymo poreikiams nagrinėti yra *darbiniai interviu*, kurių metu vadovas, viršininkas ar personalo skyriaus darbuotojas kalbasi su darbuotoju apie pareigas ir funkcijas ir taip sužino kai kuriuos mokymo poreikius. Tai universalus metodas, kuriuo galima gauti informaciją apie įvairius aspektus, vidinius, tiesiogiai nematomus veiklos motyvus. Dažniausiai jau šiame etape labai aiškiai išryškėja indikacijos, kokių mokymų organizacijai reikia labiausiai: ar trūksta vadovavimo įgūdžių, ar komandinio darbo patirties, santykių su klientais valdymo ir pan.

Interviu gali sudaryti keletas klausimų, aprėpiančių įvairius pareigybės aspektus, taip pat pravartu sudaryti klausimyną, kurį galima išdalinti prieš interviu, kad ir darbuotojas, ir vadovas galėtų pasirengti interviu. Vienas galimas keblumas pasirinkus tokią mokymo poreikių analizės formą, yra tas, kad yra nepaprastai svarbu, kad institucija būtų susipažinusi su savo strateginiais planais ir kad šie strateginiai planai būtų išaiškinti darbuotojams. A. M. Lucas ir P. McManus (1986) teigia, kad vertinant interviu po vizito, pasikliaujant informacijos atkūrimu, sunku atskleisti besimokančiojo pasąmonės fizinį (kūno) ar protinį (psichinį) elgesį.

Norint nustatyti asmenų mokymosi poreikius, *grupinės diskusijos* tam tikrais atvejais gali būti daug informatyvesnės (Bates, 1995). Jos papildo gautas prielaidas, išryškina problemiškausias situacijas. Vienas svarbiausių mokymo poreikių tyrimo rezultatų yra ne tik tai, jog mokymus vesiantis konsultantas profesionaliai įsigilina į organizacijos veiklos specifiką ir tarsi laikinai įsilieja į darbuotojų kolektyvą, bet ir tai, jog jų metu surenkama labai daug naudingos medžiagos, praktinių atvejų, kuriuos konsultantai apdairiai išnaudoja mokymų metu, nagrinėdami labai artimas įmonei specifines situacijas, o ne standartinius šabloninius atvejus. A. Morris ir E. Barron (1998) nuomone, grupinės diskusijos yra naudingos, nes suteikia galimybę atskleisti kompleksinį organizacijos narių elgesį ir motyvaciją. Efektyviausios jos tuomet, kai dalyviai atvirai dalijasi idėjomis, požiūriais ir interesais.

Mokymosi poreikiai gali būti nustatomi stebint. A. M. Lucas and P. McManus (1986) teigia, kad stebint asmens veiklą įmanoma numanyti, kokie mokymai jam reikalingi. Šis metodas dažniausiai naudojamas, norint išsiaiškinti nedidelės grupės mokymosi poreikius.

Iš mokymosi poreikių nustatymo metodų raštu populiariausia yra *anoniminė anketinė apklausa*, atliekama el. paštu arba tiesiogiai pateikiant darbuotojams reikalingas anketas. Šis

metodas atskleidžia įvairias problemines situacijas, išryškina konfliktinių santykių tarp vadovų ir darbuotojų priežastis. Anketos paprastai turi apibrėžtą tikslą ir temą, todėl ir klausimai apima tik tam tikrą apibrėžtą ratą. Svarbu paminėti, kad kai kurios valstybinės institucijos gauna daug klausimynų ir jie gali atsidurti kitų dokumentų šūsnyje, tad norint sulaukti atsakymo, klausimai turi būti suformuluoti taip, kad būtų susiję su konkrečia valstybine institucija. Į klausimyno klausimus gali atsakyti pati institucija, pavyzdžiui, jos personalo vadovas, arba į juos galima atsakyti surengus interviu su žmonėmis iš mokymo įstaigų.

Norint nustatyti darbuotojų mokymosi poreikius, taip pat gali būti atliekamas „360 laipsnių“ grįžtamojo ryšio tyrimas, kuris suteikia darbuotojui, vadovui, organizacijai išsamų ir įvairiapusišką grįžtamąjį ryšį apie jų veiklą ir juos pačius. Tai vienas objektyviausių metodų, dažniausiai taikomas, kuomet organizacijoje įgyvendinami karjeros valdymo projektai.

Tyrimo metu sugretinama iš skirtingų šaltinių gauta informacija: darbuotojo (dažniausiai viduriniojo lygio vadovo) gebėjimus vertina jo vadovai, pavaldiniai, kolegos, ekspertai ir kartais klientai, taip pat pats žmogus (žr. 6 paveikslą).



6 pav. „360 laipsnių“ grįžtamojo ryšio tyrimas

Netgi vienas trumpas tyrimas leidžia objektyviai ir visapusiškai įvertinti individą ir jo sugebėjimus bei rasti skirtumus tarp subjektyvaus savęs vertinimo ir aplinkinių nuomonės, tarp esamo ir laukiamo rezultato. Taip nustatomos sritys, kurias reikėtų ugdyti ar tobulinti bei suteikiama galimybė analizuoti ir keistis.

J. A. F. Stoner ir kt. (2005) teigia, kad nauji darbuotojai turi įgyti naujų įgūdžių. Kadangi jų motyvacija paprastai būna gana aukšta, juos gana lengvai galima supažindinti su įgūdžiais ir elgesiu, reikalingu jų naujoms pareigoms. Kita vertus, mokyti patyrusius darbuotojus gali būti sudėtinga. Ne

visada lengva nustatyti tokių darbuotojų mokymo poreikius, o jeigu tai galima padaryti, jie gali įsižeisti.

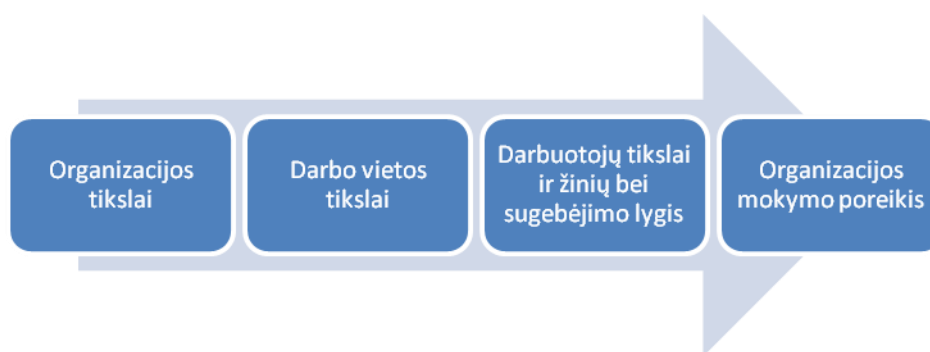
Dažnai organizacijose mokymas yra planuojamas nesistemiškai, neatsižvelgiant į įmonės strateginius tikslus, o „gaisrų gesinimo“ principu. Aišku, jog nenumatyti pokyčiai nulemia situacijas, kai tikrai būtina apmokyti personalą naujų, neplanuotų dalykų. Tada toks principas investuoti į personalą gali būti labai efektyvus, jei jis nepavėluotas.

Kad mokymo poreikis būtų pagrindas planuotai ir pagrįstai investicijai į personalą, reikalingas šių sričių tyrimas (žr. 7 paveikslą):

1. *Organizacijos lygmens analizė.* Svarbu, kokie yra organizacijos strateginiai tikslai tam tikram laikotarpiui ir kokie yra jos prioritetai personalo mokymų atžvilgiu. Analizuojant organizacijos efektingumą ir tai, kaip jai sekasi siekti tikslų, nustatomi skirtumai;

2. *Darbo procesų lygmens analizė.* Svarbu nustatyti, ką ir kaip darbuotojai, dirbdami konkrečiose pareigose, turi atlikti, siekdami numatytų tikslų. Ištiriami sugebėjimai ar žinios, remiantis atitinkamu darbo aprašymu, ir darbuotojai, neturintys reikalingų sugebėjimų ar žinių, tampa kandidatais;

3. *Darbuotojo lygmens analizė.* Svarbu nustatyti, kokių žinių, įgūdžių stokoja konkretus žmogus, kad jis galėtų sėkmingai atlikti savo darbą, siekdamas numatytų tikslų. Kiekvieno darbuotojo darbas yra vertinamas pagal standartus ar tikslus, iškeltus jo darbui.



7 pav. Mokymo(si) poreikių nustatymas

Sistemiškai atliekama šių trijų lygių analizė leidžia išsiaiškinti personalo mokymo poreikį, pasirinkti tinkamą mokymų tiekėją – mokymų kompaniją, sudaryti tokias mokymų programas ir metodus, kurie realiai pagerintų darbo rezultatus.

Siekiant nustatyti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo efektyvumą institucijoje, svarbu išsiaiškinti šiuos dalykus: koks yra institucijos vadovybės požiūris į valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą; ar mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas yra reguliari veikla; į ką yra orientuoti nustatyti

mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai; koku būdu nustatomi mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai (Patapas ir Kasperavičiūtė, 2009). Taip išskiriami šie mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo efektyvumo įvertinimo kriterijai:

✓ *Vadovybės požiūrio į mokymą kriterijus* parodo, koks yra organizacijos vadovybės požiūris į valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą, ar vadovybė skiria tam dėmesio, ar reguliariai nustato mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius. Jeigu vadovai aiškiai nesupranta poreikių nustatymo tikslų ir strategijų, tuomet ši procedūra gali tapti problemiška;

✓ *Mokymo poreikių nustatymo tikslingumo kriterijus* reiškia, kad mokyti reikia tiksliai, t. y. tik tų dalykų, kurie naudingi organizacijai bei pačiam darbuotojui;

✓ *Mokymo poreikių nustatymo būdo kriterijus*. Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkoje (2007) pažymima, kad tiesioginis vadovas kasmetinio pokalbio su valstybės tarnautoju metu aptaria valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatus ir valstybės tarnautojo kvalifikacijos tobulinimo poreikius.

Valstybės tarnautojų interesai, lūkesčiai ir vertinimai negali būti vienintelis mokymo(si) poreikių nustatymo šaltinis. Ne mažiau svarbūs yra poreikiai, kylantys iš išorinės socialinės struktūros. G. Merkys ir A. Segalovičius (2008) teigia, jog norint identifikuoti mokymo poreikius, kurie išplaukia iš socialinio užsakymo, tikslinga:

✓ nagrinėti valstybės ir ES teisinius ir strateginius dokumentus, plėtros tikslus ir siekiamybes;

✓ nagrinėti ir analizuoti užsienio šalių (ypač ES) gerą patirtį;

✓ nagrinėti valstybės vadovo metinį pranešimą;

✓ nagrinėti metinį pranešimą apie žmogaus socialinę raidą Lietuvoje ir ES;

✓ stebėti ir analizuoti, su kokias iššūkiais ir problemomis susiduria valstybė, regionai, savivaldybės;

✓ stebėti ir analizuoti, kaip funkcionuoja įvairūs visuomenės sektoriai (švietimas ir mokslas, socialinė ir sveikatos apsauga, transportas, ekologija, ūkis ir t. t.).

Išskirtinis vaidmuo čia tenka žinybinės statistikos analizei, kuri turi būti atliekama tiek visos valstybės, tiek jos regionų ir atskirų plėtros sektorių lygmeniu bei socialinių indikatorių (rodiklių) konstravimui, įvairių stebėsenos tyrimų atlikimui ir nagrinėjimui, socialinei diagnozei apskritai. Svarbus informacinis šaltinis apie mokymo(si) poreikius, išplaukiančius iš socialinio užsakymo, yra ekspertinė nuomonė, kuri gali būti nustatyta, naudojant ekspertinių apklausų metodus. Patyrę, kompetentingi valstybės tarnautojai, ypač tokie, kurie demonstruoja veiklos rezultatus, ženkliai viršijančius įprastą standartą, gebantys patys kurti ir skleisti gerą patirtį, gali labai taikliai patarti,

ko ir kaip mokytis valstybės tarnautojų bendruomenei (Merkys ir Segalovičius, 2008). Svarbus mokymo(si) poreikių, išplaukiančių iš socialinio užsakymo, identifikavimo šaltinis yra viešosios nuomonės tyrimai, kurie yra orientuoti į gyventojų, piliečių ir rinkėjų pasitenkinimą valstybės ir viešojo sektoriaus teikiamomis paslaugomis (Merkys, Brazienė, Urbonaitė-Šlyžiuvienė, Misiovič, 2007). Tokio tipo tyrimai yra svarbus instrumentas demokratinės visuomenės sąlygomis tobulinti valstybės institucijų veiklos kokybę. Jie parodo, kokiomis konkrečiomis viešosiomis paslaugomis gyventojai yra nepatenkinti.

Mokymo poreikių tyrimas leidžia matyti visuminį kompleksinį organizacijos vaizdą ir parengti tokias mokymo ar organizacijos vystymo programas, kurios ne tik pašalina pasekmes, bet ir įveikia jų atsiradimo priežastis. Mokymų kompanijai išanalizuotas mokymo poreikis reikalingas, kad būtų galima parengti organizacijos poreikius atitinkančias mokymo programas, kad valstybės tarnautojai mokymų metu gautų būtent tai, ko jiems trūksta ir kas padėtų jiems siekti geresnių darbo rezultatų. Tik mokymo poreikiu pagrįstas mokymas yra efektyvus. Nustatant mokymosi poreikius, yra svarbūs tiek subjektyvūs valstybės tarnautojų mokymosi poreikiai, tiek poreikiai, kylantys iš išorinės socialinės struktūros.

2.3. Mokymo(si) būdų ir formų kaita

Mokymasis – tai interaktyvus, dinamiškas ieškojimo procesas, kuriame tyrinėjant bei sąveikaujant su aplinka gimsta naujas supratimas apie save patį ir supantį pasaulį. Tradicinis vakarietiškas požiūris į mokymąsi, kuriuo buvo grindžiamos XX amžiaus ugdymo sistemos, buvo laikomas mokėjimu „žmonėms suprantamas tiesas“. Šiuo požiūriu mokytojai – tai individai, įgiję pakankamą kiekį reikiamų žinių bei perteikiantys jas mokiniams. Per pastaruosius du dešimtmečius, pasak R. I. Arends (1998), įsigalėjo naujo požiūrio alternatyva, vadinama konstruktyvizmu. Konstruktyvizmo požiūriu žinios nėra galutinės, nekintamos ir tokios, kurias galima perteikti; veikiau žinojimas iš dalies yra asmeniškasis (subjektyvus), o reikšmę konstruoja pats mokinys, remdamasis savo patirtimi. Mokymasis yra socialinis vyksmas, kurio metu mokiniai konstruoja reikšmę; tam įtakos turi ankstesnių žinių ir naujos mokymosi patirties sąveika. Todėl svarbu ieškoti būdų atitinkamai keisti ugdymo sistemas, ugdymo turinį ir metodus. Pagrindine ugdymo tendencija tampa ne atkartojamų žinių gausinimas, o pastangos suprasti, sudarant besimokančiajam sąlygas pačiam patirti, pačiam išgyventi, puoselėti savo asmenybę, pačiam dalyvauti visuomenės ir pasaulio kaitoje.

P. H. Coombs (1968) teigė, kad dėl kintančios visuomenės darbo ir mokymosi poreikių, reikalingas naujoviškas, modernesnis, sisteminis supratimas apie mokymo ir mokymosi procesus: mokymo(si) metodus, mokymo organizavimą, mokymo struktūrą ir pan. Tad labai svarbu, kad tradicinius mokymo(si) metodus papildytų šiuolaikiniai metodai – ugdomasis vadovavimas, mentorystė ir supervizija, patirtinis mokymasis, nuotolinis mokymasis, mokymasis partnerystės tinkluose ir kt. – kol kas labiau paplitę privačiame sektoriuje. Verslo įmonės savo darbuotojų mokymus ir personalo plėtrą atlieka geriau nei valstybinės ir kitos viešojo sektoriaus organizacijos, todėl šiuolaikinė vadyba reikalauja, kad versle naudojami metodai būtų taikomi valstybiniame sektoriuje.

Lietuvos ir užsienio verslo organizacijose paplito toks lavinimo metodas kaip ugdomasis vadovavimas (*couching*). Tai metodas, padedantis žmogui išsigryninti tikslus ir pačiam rasti jų įgyvendinimo būdą. Ugdytojas skatina žmogų savyje atrasti reikalingus gebėjimus, įkvepia juos ugdyti, siekiant pasikeitimų ir rezultatų. Tai išiklausymo ir klausinėjimo metodu sprendžiama žmogaus profesinė ar asmeninė problema. Nors šis lavinimo metodas dar nėra populiarus Lietuvos valstybiniame sektoriuje, tikėtina, kad ugdomojo vadovavimo principai galėtų būti sėkmingai įdiegti ir efektyviai pasitarnautų valstybės tarnautojams.

R. Želvys (2001) pažymi, kad daugelyje organizacijų, tarp jų ir švietimo, vis plačiau taikomas supervizijos (t. y. vadovavimo, priežiūros) metodas, kai pradedančiajam darbuotojui adaptacijos laikotarpiu paskiriamas patyręs globėjas – mentorius. Supervizija yra ne šiaip konsultavimas, bet tai yra ugdomasis konsultavimas, kuriame dalyvaujantieji kartu su supervizoriumi patys analizuoja savo darbą, mokosi nustatyti savo darbo sunkumų priežastis ir patys ieško būdų, kuriais būtų galima tobulinti savo darbą. Taigi supervizijoje ne tik sprendžiamos aktualios darbinės problemos, bet ir mokomasi, kaip jas kartu spręsti. Supervizoriai žino, kaip spręsti darbo organizavimo klausimus, kaip spręsti darbinius konfliktus, kaip įgalinti komandą dirbti geriau, kaip tobulinti organizaciją, kaip įgalinti darbuotojus analizuoti ir spręsti savo darbo sunkumus (Švedaitė-Sakalauskė, 2009). Apibendrinant galima teigti, jog supervizija turi dvigubą poveikį. Jos tikslas yra spręsti aktualias darbinės problemas, o tuo pačiu dalyvaujantieji supervizijoje patys išmoksta, kaip tai reikia daryti.

Anot M. Murray (1991), mentorystė – sąmoningas daugiau patyrusio ar įgudusio asmens suporavimas su mažiau patyrusiu ar įgudusiu asmeniu, turint bendrą tikslą siekti mažiau įgudusio asmens augimo ir vystyti jo specifines kompetencijas. Esminis mentoriaus uždavinys – modeliuoti ir valdyti įvairias mokymo ir mokymosi situacijas, skatinančias naujomis technologijomis grindžiamą savarankišką pačių asmenų mokymąsi, kaupti jų mokymąsi atitinkamų kompetencijų

įgijimo linkme, juos stebėti, reflektuoti ir vertinti. Mentorstės esmė – užtikrinti teorijos ir praktikos sąveikos veiksmingumą. Supervizija ir mentorstė gali būti pritaikyta visų sričių profesionalams, kur dirbamas aukštos kompetencijos reikalaujantis darbas, taigi taip pat sėkmingai galėtų būti diegiama ir valstybinėse organizacijose.

Patirtinis mokymasis reiškia kokybiškai naują supratimą apie darbą su žmonėmis, nes padeda ne tik įgyti naujų žinių, bet ir realiai pakeisti savo elgesį. Patirtinio mokymosi resursai gaunami per savo patirtį, arba mokantis iš kitų patirties (Webb, 2006). M. Teresevičienė, D. Oldroyd ir G. Gedvilienė (2004) pažymi, kad patirtinis mokymasis yra neatsiejamas nuo konkrečios darbo vietos, sprendžiamų problemų bei individualių atvejų. Patirtinis mokymasis vyksta tada, kai asmuo tyrinėja savo aplinką, patirtį, žinojimą bei veiklą. R. I. Arends (1998) teigia, kad apie mokymo teoriją galima daug sužinoti iš savojo kasdieninio mokymo: apmąstant konkrečią savo mokymo patirtį, stebint savo ir kitų elgesį, formuluojant sąvokas ir principus, kuriuos galima panaudoti naujoms mokymo situacijoms. Svarbu paminėti, kad patirtis ar jos metu įgytos žinios bei gebėjimai patys savaime nėra vertingi. Vertingais jie tampa tuomet, kai yra apmąstomi, reflektuojami ir analizuojami. Mokymasis patirtiniu būdu padeda suvokti žmonių bendradarbiavime vykstančius procesus ir išmokti autentiškos savimastos, o taip pat išlikti efektyviu net ir nuolat besikeičiančioje situacijoje.

Nuotolinis mokymasis – tai toks mokymasis, kai mokymo paslaugas dažniausiai valdo pats besimokantis asmuo, o paslaugos teikėjas jam suteikia paramą ir pagalbą. Literatūroje gausu daug įvairių šios sąvokos paaiškinimų. M. Moore (1990) pateikia bendrą kiekvienai sistemai, įmonei, metodologijai ir situacijai tinkantį distancinio švietimo apibrėžimą: „Distancinis švietimas yra dialogu, struktūra ir savarankiškumu paremtas ryšys, kuriam reikia techninių tarpininkavimo priemonių (*media*)“. O. Peters (1973) teigia, kad distancinis mokymas – žinių, įgūdžių, požiūrių perteikimo mechanizmas, naudojantis daug techninių informacijos priemonių, ypač skirtingose vietose tuo pat metu esantiems studentams mokytis. Tai technizuota mokymo ir švietimo forma. Kaip teigia A. Bates (1995), nuotolinis mokymasis – tai žinių ir įgūdžių suteikimas lankstesne švietimo ir mokymosi forma nei tradicinis universitetinis mokymas. Privalomi nuotolinio mokymosi elementai yra lankstumas, savarankiškas mokymasis ir parama mokantis. Nuotolinio mokymosi pagrindas – mokymosi atvirumas, galimybė mokytoją ir mokinį išlaisvinti iš laiko bei erdvės apribojimo (Nuotolinis mokymas, 2010). Keičiasi studijų pobūdis: jos individualesnės, mokytojas yra patarėjas ir metodinis vadovas. Tai puikus būdas norą tobulėti suderinti su patogumu, kadangi nuotolinis mokymasis leidžia studijuoti savarankiškai, t. y. patogioje vietoje, patogiu laiku ir pasirinktu tempu.

Žinių ir besimokančios visuomenės formavimasis susietas su vieno esminių jos bruožų – mokymosi partnerystėje tinklų – atsiradimu. Mokymosi partnerystėje tinklo nariai, siekdami bendro tikslo, veikia kaip lygiaverčiai partneriai, mokosi vieni iš kitų, iš savo ir iš bendros veiklos, dalinasi patirtimi. Didelės valstybės tarnautojų tobulėjimo galimybės taip pat gali būti sietinos su mokymosi partnerystės tinkluose.

Visos aptartos naujos mokymosi formos yra ne tik labai palankiai įvertintos moksle, teorijoje, bet kartu pabrėžiama jų išskirtinė nauda žmogiškųjų išteklių vystymo praktikai. Siekiant, kad viešojo sektoriaus veikla taptų efektyvesnė ir lankstesnė, o teikiamos paslaugos būtų kokybiškos ir orientuotos į klientus, svarbu aptartus ir kitus inovatyvius mokymo(si) metodus diegti ir valstybiniame sektoriuje.

3. Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo(si) sistema ir jos teisinė bazė

Nepriklausomybės atkūrimas Lietuvoje palietė ir švietimo sistemos atsinaujinimą: nuo komandinės sistemos pereinama prie poreikiu grindžiamos sistemos. Tapusiai Europos Sąjungos nare, Lietuvai svarbu pasirinkti teisingą ugdymo kelią. L. Šiaučiukėnienė, O. Visockienė, P. Talijūnienė (2006), remiantis Pasaulio banko ekspertais, akcentuoja, jog pokomunistinėse šalyse sėkmingai pavyko atsikratyti ideologizuoto ugdymo turinio, tačiau ir toliau tebevyrauja tradicinės mokymosi strategijos. Šalims, sienkiančioms sukurti besimokančią visuomenę, būtina orientuotis į Europos švietimo metodologines nuostatas.

Valstybės tarnautojų mokymu susidomėta palyginti neseniai. E. Gustas (2003), smulkiai išanalizavęs valstybės tarnautojų mokymo sistemos atsiradimo istoriją pažymi, kad Lietuvoje valstybės tarnautojų mokymo sistema pradėta kurti 1995 m., kai buvo priimtas valdininkų įstatymas. O jau 1999 m. buvo priimtas LR valstybės tarnybos įstatymas (1999) ir tais pačiais metais įkurtas Lietuvos viešojo administravimo institutas. Galima teigti, kad 1999 m. Valstybės tarnybos įstatymas sudarė pirmas prielaidas racionaliai ir sistemingai valstybės tarnautojų mokymo(si) sistemai atsirasti. Taip pat pažymima, kad 2001 m. buvo parengtos pirmosios įvadinio mokymo, tęstinio kvalifikacijos tobulinimo ir aukščiausios kategorijos valstybės tarnautojų programos. Tačiau tuo laikotarpiu dar nebuvo sukurtos valstybės tarnautojų mokymo strategijos. Tokio strategijos formavimo bei rengimo vėlavimo priežastimis A. Raipa, A. Velička (2003) įvardijo nelabai palankią ekonominę situaciją, dažną vyriausybės kaitą ir administracinių struktūrų reformos trukmę.

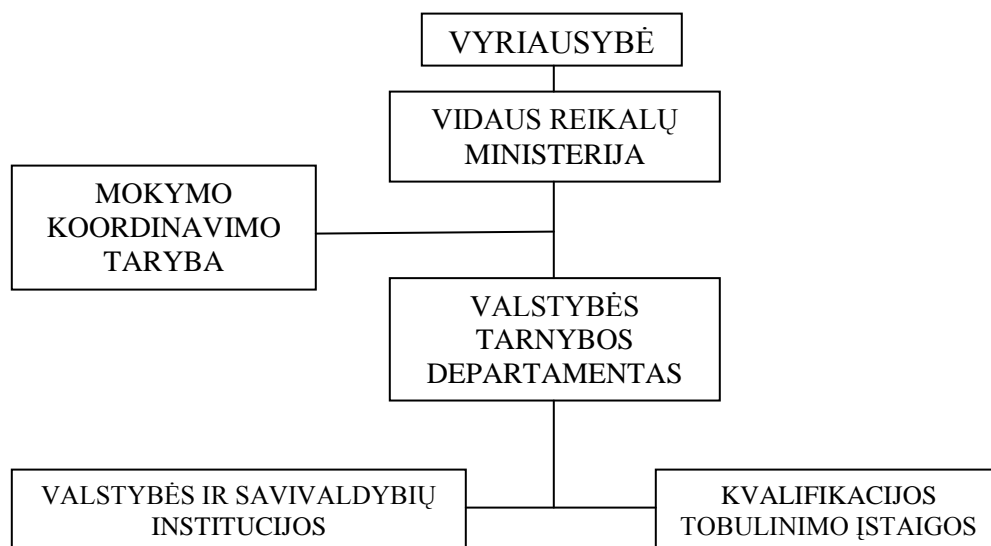
LR valstybės tarnybos įstatyme (2002) numatoma, kad be įvadinio mokymo, vykdomas ir valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimas – tęstinės studijos, specialiųjų profesinių žinių plėtojimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas paties valstybės tarnautojo arba valstybės ar savivaldybės institucijos, ar įstaigos iniciatyva per visą tarnybos einant pareigas arba siekiant aukštesnių valstybės tarnautojo pareigų laiką. Įstatyme taip pat numatyta tiek valstybės tarnautojo pareiga, tiek teisė tobulinti kvalifikaciją. Kilimas pareigose taip pat susijęs su kvalifikacijos tobulinimu, o mokymų poreikis nustatomas per darbuotojų vertinimo procedūrą. Pagal nustatytus mokymosi poreikius, institucijos užsako mokymo paslaugas iš VTD patvirtintų mokymo įstaigų. Mokymosi paslaugos įsigyjamoms viešųjų pirkimų būdu, dažniausiai mokėjimo apimtys nėra didelės ir paslaugos perkamos pagal supaprastintą procedūrą – įvertinus kelių tiekėjų pasiūlą pasirenkant vieną tiekėją.

LR valstybės tarnybos įstatymo (2002) numatyta tvarka, mokymo programų turinio reikalavimus, atsiskaitymo už mokymo programas tvarką, valstybės tarnautojų mokymo programų santykį su formaliojo mokymo programomis nustato Vyriausybė arba jos įgaliota įstaiga. O mokymo programų turinį nustato bei jas rengia ir tvarko, bei atsiskaitymą už mokymo programas organizuoja Lietuvos viešojo administravimo institutas. Remiantis minėtu įstatymu, valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Šios lėšos turi sudaryti nuo 1 iki 5 proc. asignavimų valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui dydžio. Viešojo sektoriaus įstaigos gali dalyvauti Europos socialinės plėtros fondo skelbiamuose projektų rašymuose ir gauti subsidijas valstybės tarnautojų mokymui.

Valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimui didelę reikšmę turi valstybės tarnautojų mokymo strategijų 2002–2006 m. ir 2007–2010 m. parengimas bei patvirtinimas. Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 m. strategija (2006) numato prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus. Joje teigiama, kad vienas pagrindinių mokymo tikslų – didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, kurie leistų valstybės tarnautojams profesionaliai ir produktyviai vykdyti tiesiogines pareigas ir sėkmingai vykdyti pokyčius, atsižvelgiant į keliamus to meto iššūkius. 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos (2006) 4 prioritete „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo tobulinimas“ siekiama suteikti valstybės tarnautojams žinių, gebėjimų ir įgūdžių bei juos tobulinti siekiant, kad jie atitiktų dabartinius ir ateities poreikius valstybės tarnyboje.

Lietuvoje sukurta ir nuolat plečiama decentralizuota valstybės tarnautojų mokymo sistema. Valstybės tarnautojų mokymo sistemą sudaro Vidaus reikalų ministerija, kolegiali patariamoji institucija – Mokymo koordinavimo taryba, Valstybės tarnybos departamentas, valstybės ir

savivaldybių institucijos ir įstaigos bei valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos, patvirtintos LR vidaus reikalų ministro (žr. 8 paveikslą).



8 pav. Valstybės tarnautojų mokymo sistemos institucijos

Valstybės tarnautojų mokymo procese dalyvaujančių institucijų funkcijos pateiktos 2 priede. Viena iš institucijų, dalyvaujančių mokant valstybės tarnautojus, sistemos svarbiausių grandžių yra valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, kurios pagal Valstybės tarnybos įstatymo nuostatas skiria savo įstaigos valstybės tarnautojų mokymo finansavimą iš valstybės biudžeto. Kita valstybės tarnautojų mokymo sistemos institucija yra valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos, kurioms suteikta teisė teikti mokymo paslaugas valstybės tarnautojams už jų įstaigų biudžeto lėšas.

Valstybės tarnybos departamentui 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 bei teisės aktų įgyvendinimą. Šis departamentas renka informaciją apie valstybės tarnautojų mokymąsi, koordinuoja valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimą, vertina juridinius asmenis, siekiančius mokytis valstybės tarnautojus ir teikia vidaus reikalų ministrui pasiūlymus dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo.

Vidaus reikalų ministras koordinuoja valstybės tarnautojų mokymo procesą savo įsakymais ir teikia Vyriausybei kitų teisės aktų, susijusių su valstybės tarnautojų mokymu, projektus. Tokios valstybės tarnautojų mokymo teisinės bazės nuostatų įgyvendinimas ir lėmė, kad jau nuo 2003 m.

prasidėjo kryptingas valstybės tarnautojų mokymo kokybės sąlygų gerinimas kuriant institucijų, dalyvaujančių mokant valstybės tarnautojus, sistemą.

Valstybės tarnautojų mokymų organizavimą reglamentuoja keletas poįstatyminių aktų. Svarbiausias jų yra Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymu patvirtintos Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklės (2005). Jose paskirstoma atsakomybė už valstybės tarnautojų mokymą ir apibrėžiamas šių paslaugų teikimo kontrolės mechanizmas. Taisyklėse numatyta, kad „valstybės tarnautojai mokosi vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintose valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigose“, o jų „mokymo programos rengiamos pagal vidaus reikalų ministro nustatytus valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimus“ (Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklės, 2005). Valstybės tarnautojų mokymo paslaugas teikti siekiančios įstaigos ir organizacijos turi pateikti dokumentus, įrodančius, kad jos turi mokymams organizuoti reikalingą materialinę bazę ir personalą. Tvirtinamos tos mokymo paslaugų teikėjų programos, kurios atitinka teisės aktuose numatytus turinio reikalavimus.

Pagal Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisykles (2002), valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, atlikdamos valstybės tarnautojų vertinimą, kasmet nustato valstybės tarnautojų mokymo poreikius. Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkoje (2007) pažymima, kad tiesioginis vadovas kasmetinio pokalbio su valstybės tarnautoju metu aptaria valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatus ir valstybės tarnautojo kvalifikacijos tobulinimo poreikius. Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklėse (2005) teigiama, kad kasmet personalo tarnybos rengia mokymo plano projektą, pirmiausia apibendrinamos valstybės tarnautojų tiesioginių vadovų pasiūlymus bei valstybės tarnautojų vertinimo komisijų siūlymus dėl darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo. Taigi valstybės tarnautojų mokymo poreikį kasmet nustato pačios įstaigos, o šis mokymo poreikis apibendrinamas kasmet sudaromame kiekvienos įstaigos valstybės tarnautojų mokymo metiniame plane, kuris iki gegužės 1 d. pateikiamas Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos.

Kasmetinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimas yra vienintelė ir pagrindinė šiuo metu teisiškai reglamentuota valstybės tarnautojų mokymų poreikių nustatymo priemonė, kai įvykus tiesioginio vadovo ir valstybės tarnautojo pokalbiui, tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimas ir tiesioginio vadovo siūlymai dėl kvalifikacijos tobulinimo įrašomi vertinimo išvadoje. R. Vanagas ir A. Tumėnas (2008) teigia, kad dabar galiojanti valstybės tarnautojų tarnybinė veikla vertinama tais kriterijais, kurie labiau būdingi naujajai viešajai vadybai nei tradiciniam viešajam administravimui, o valstybės tarnautojų veikla yra labiau tradicinio viešojo administravimo pobūdžio.

Siekiant sėkmės lavinant valstybės tarnautojus A. Raipos, A. Veličkos (2003) teigimu, lemiamą reikšmę turi mokymo programos ir jų tobulumas. Išskiriamos tokios mokymo arba lavinimo proceso sudedamosios dalys:

- ✓ mokymo(si) poreikių įvertinimas;
- ✓ mokymo(si) proceso parengimas ir tobulinimas;
- ✓ mokymo(si) proceso įvertinimas.

Gerai parengtose valstybės tarnautojų mokymo programose turi būti įvertinta, kokią patyrimą reikia perteikti valstybės tarnautojams, kad jie galėtų kuo efektyviau savo darbe taikyti mokymo procese įgytas žinias. Autorių teigimu, besimokantieji turi suprasti, kad pats mokymas yra būtinas. Jie negali jausti jokios prievartos.

Nors ir tobulinama valstybės tarnautojų mokymo sistema, tačiau pasigendama sisteminio požiūrio. R. Šnapštienė (2007) teigia, jog valstybės tarnautojų mokymo sistemos kūrimas tapo tikslu, o ne priemone, sudarančia prielaidas efektyviai, rezultatyviai valstybės tarnautojų veiklai. Valstybės tarnautojų mokymas mažai siejamas arba visiškai nesiejamas su kitomis žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijomis: strateginiu valstybės tarnautojų (kaip žmogiškųjų išteklių) planavimu, valstybės tarnautojo kompetencijos „portfelium“, pareigybės reikalavimais, veiklos vertinimu, karjeros sistema, pokyčiais (teisinais, struktūriniais, procedūriniais) viešojo administravimo srityje (Šnapštienė, 2007).

E. Gustas (2003) viešojo sektoriaus mokymo(si) sistemoje išskiria šias problemas:

- ✓ nepakankamas finansavimas;
- ✓ nepakankama personalo tarnybų motyvacija;
- ✓ centralizuoto finansavimo stoka neleidžia užtikrinti valstybės tarnautojų mokymo efektyvaus valdymo ir koordinuoti aktualių valstybės tarnautojų mokymo programų parengimo;
- ✓ silpnai išvystytas viešojo administravimo horizontalus koordinavimas neleidžia suvienodinti kvalifikacinių reikalavimų įvairių lygių valstybės tarnautojams;
- ✓ silpnai panaudojamas Lietuvos aukštosiose mokyklose turimas eurointegracinio mokymo potencialas valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo programoms parengti.

Taigi viešajame sektoriuje pagrindinės problemos yra finansavimo stoka ir nepakankamas valstybės tarnautojų motyvavimas tobulėti.

Valstybės tarnautojų mokymo sistemą reglamentuoja nemažai nuolat tobulinamų teisės aktų, tačiau esama valstybės tarnautojų karjeros ir kvalifikacijos tobulinimo sistema neužtikrina valstybės tarnautojų motyvacijos ir negarantuoja reikalingos kompetencijos. Didžiausia atsakomybės dalis už kvalifikacinių gebėjimų tobulinimą tenka pačiam tarnautojui, tačiau organizacija privalo

visokeriopai padėti jam, t. y. kiekviena institucija turi savo tarnautojams leisti išnaudoti dalį apmokamo darbo laiko įgūdžiams ir gebėjimams tobulinti, numatyti organizacijos biudžete lėšų konferencijoms ir seminarams ir kitoms mokymo proceso reikmėms.

4. Valstybės tarnautojų mokymo(si) situacija ir probleminiai aspektai Lietuvoje

Atlikti tyrimai ir statistiniai duomenys liudija, kad viešojo sektoriaus darbuotojai kur kas daugiau mokosi neformaliai nei privataus sektoriaus darbuotojai. Statistikos departamento 2005 m. atlikto tyrimo „Lietuvos gyventojų nuolatinis mokymasis“ ataskaitoje teigiama, kad valstybės sektoriuje kvalifikaciją tobulino 47,5 proc. darbuotojų, o privačiame – 28,5 proc. darbuotojų (Lietuvos gyventojų nuolatinis mokymasis, 2005). Tai galima sieti su egzistuojančia valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistema bei su valstybės tarnautojų išsilavinimu.

Kasmet apie pusę valstybės tarnautojų tobulina kvalifikaciją: 2008 m. – 50 proc., 2007 m. – 55 proc., 2006 m. – 50 proc. (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2008 metais ataskaita, 2009).

2008 m. valstybės tarnautojų mokymui vidutiniškai buvo skirta 16,2 mln. Lt, tai sudaro 1,6 proc. nuo valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų metinių asignavimų. Lyginant su 2007 m. duomenimis (11,7 mln. Lt / 1,7 proc.), 2008 m. valstybės tarnautojų mokymui skirta suma yra 4,5 mln. Lt didesnė, tačiau pavertus procentine išraiška – 0,1 proc. mažesnė. Tam įtakos turėjo valstybės tarnautojų darbo užmokesčio kaita ir teikiamų mokymo paslaugų kainų augimas. Valstybės tarnautojų mokymas buvo finansuojamas ne tik iš biudžeto, bet ir kitomis, dažniausiai ES struktūrinių fondų, lėšomis. 2008 m. šiems mokymams buvo skirta apie 4 mln. Lt, o 2007 m. – apie 5 mln. Lt. 2008 m. vieno valstybės tarnautojo mokymui vidutiniškai buvo skirta apie 539 Lt (2007 m. – 449 Lt; 2006 m. – 404 Lt) ir apie 130 Lt kitų, ne biudžeto, lėšų (2007 m. – 162 Lt). Taigi vienam valstybės tarnautojui mokyti 2008 m. vidutiniškai buvo skirta apie 670 Lt (2007 m. – 611 Lt) (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2008 metais ataskaita, 2009).

Nors valstybės tarnybos įstatymas (2002) numato, kad valstybės tarnautojų mokymui turi būti skiriami 1–5 proc. darbo užmokesčio fondo, institucijos šią nuostatą vykdo skirtingai. Mokymams skiriamos lėšos nėra pakankamos, norint užtikrinti aukštą valstybės tarnautojų kompetenciją, netgi ne visose valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos viršijo Valstybės tarnybos įstatyme nustatytą minimalią 1 proc. ribą.

1 lentelėje pateiktas Valstybės tarnautojų, dalyvavusių mokymuose pagal atskiras mokymo rūšis 2007–2008 m., skaičius.

1 lentelė

**Valstybės tarnautojų, dalyvavusių mokymuose pagal atskiras mokymo rūšis
2007–2008 m. skaičius**

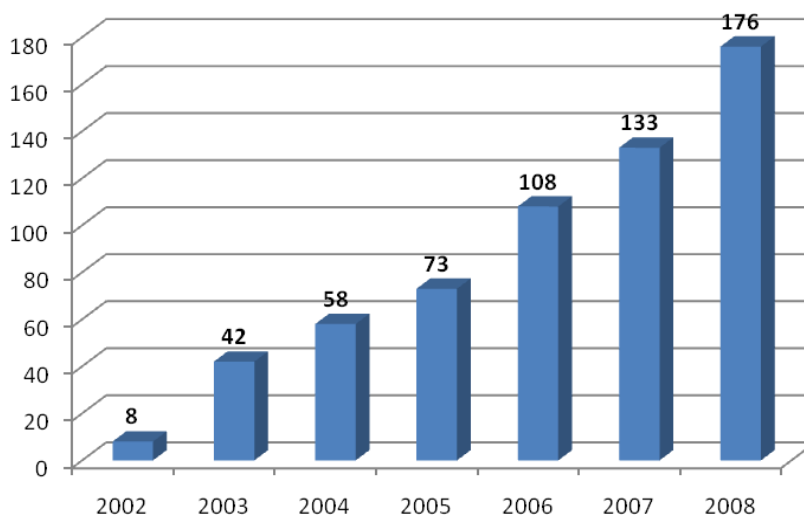
Mokymų pobūdis	Dalyvių skaičius 2007 m.	Dalyvių skaičius 2008 m.
Žemesnės nei 18 kategorijos įstaigų vadovų mokymas	13	29
18–20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymas	39	51
ES struktūrinės paramos administravimo gebėjimų tobulinimas	369	331
Gebėjimų dalyvauti ES procesuose bei pasirengti pirmininkauti ES 2013 m. tobulinimas	824	409
Profesinės etikos ir korupcijos prevencijos mokymas	1149	1157
Kompiuterinio raštingumo įgūdžių stiprinimas	2751	2416
Įvadinis mokymas	1570	2618
Darbinių ES kalbų mokymas	3721	2876
Gebėjimų, susijusių su strateginių tikslų įgyvendinimu, tobulinimas	7716	8108
Kitos mokymo programos	7520	6979

Šaltinis: Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2008 metais ataskaita (2009).

Pagal Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 m. strategijoje nustatytus prioritetinius mokymo tikslus, 2007–2008 m. valstybės tarnautojai dažniausiai ugdė gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu. Didelė dalis valstybės tarnautojų rinkosi ir kitus, mokymo strategijoje nenustatytus prioritetiniais, mokymus. 2008 m. intensyviau mokėsi įstaigų vadovai ir aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojai. Žemesnės nei 18 kategorijos įstaigų vadovų, išklausių jiems privalomą mokymo programą, 2008 m., palyginti su 2007 m., padaugėjo 55 proc., o 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų – 24 proc. Įvadinio mokymo programas 2008 m., palyginti su 2007 m., išklausė 40 proc. daugiau valstybės tarnautojų, tačiau 23 proc. mažiau tobulino ES kalbas ir apie 12 proc. mažiau tarnautojų stiprino kompiuterinio raštingumo įgūdžius. 2008 m. perpus sumažėjo valstybės tarnautojų, tobulinusių kvalifikaciją mokymuose, susijusiuose su ES reikalais: atstovavimu ir pirmininkavimu. Be to, nedaug valstybės tarnautojų tobulino gebėjimus administruoti ES struktūrinę paramą. 2008 m. šiose srityse kvalifikaciją tobulino tik 2,4 proc. valstybės tarnautojų (2007 m. – 5,9 proc.).

Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos rengia valstybės tarnautojų mokymo programas, kurias įvertina ir tvirtina Valstybės tarnybos departamentas. 2008 m. buvo įvertintos ir patvirtintos 125 valstybės tarnautojų mokymo programos, kurių trukmė viršija 8 akademines valandas: 114 programų yra orientuotos į specialius atskirų valstybės tarnautojų grupių mokymo poreikius, 5 įvadinio mokymo programos ir 6 kompiuterinio raštingumo mokymo programos (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2008 metais ataskaita, 2009).

Valstybės tarnybos departamento ataskaitos (2003–2008) rodo, kad per pastaruosius metus Valstybės tarnybos departamento patvirtintų tarnautojų mokymo įstaigų skaičius smarkiai augo (žr. 9 paveikslą).



9 pav. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų skaičiaus dinamika

Šaltinis: Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2003–2008 m. ataskaitos (2004–2009).

Tai didžiaja dalimi nulėmė struktūrinių fondų lėšos, pritraukusios daugiau privataus sektoriaus dalyvių į valstybės tarnautojų mokymo rinką. 2008 m. patvirtintos 45 valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos, 2 įstaigos iš patvirtinto sąrašo išbrauktos. Bendras patvirtintų įstaigų skaičius metų pabaigoje siekė 176.

Pagal valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų ataskaitas, pastebėta, kad iš 108 patvirtintų įstaigų 2006 m. valstybės tarnautojus mokė 73 (67,59 proc. visų patvirtintų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų), 2007 m. iš 133 įstaigų – 91 (68,42 proc.), o 2008 m. iš 176 patvirtintų įstaigų mokymus valstybės tarnautojams vykdė tik 85, t. y. 48,30 proc. visų valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašė esančių įstaigų. Siekiant pagerinti šį santykį, 2008 m. įsigaliojo naujas Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos aprašas

(2008), kuriame patvirtinti papildomi kokybės ir kvalifikaciniai reikalavimai įstaigoms, siekiančioms mokyti valstybės tarnautojus, nustatyta įstaigų išbraukimo iš valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašo tvarka.

Mokymo įstaigų pasiskirstymas tarp regionų yra netolygus. Du trečdaliai (65 proc.) patvirtintų valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų yra Vilniuje, o likusios išsidėsčiusios po visą Lietuvą (žr. 10 paveikslą).



10 pav. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų geografinė plėtra 2008 m.

Šaltinis: Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2003–2008 m. ataskaitos (2004–2009).

Tokį pasiskirstymą nulėmė tai, jog Vilniuje veikia daugiausia valstybės institucijų, todėl sostinėje yra didžiausias valstybės tarnautojų mokymosi poreikis. Nors 2006 m. ženkliai sustiprėjo kvalifikacijos tobulinimo įstaigų geografinė plėtra kituose regionuose, čia valstybės tarnautojams yra mažesnis mokymo paslaugų pasirinkimas šalia jų darbo vietos, o prirėkęs vykti į sostinę ar kitus didžiuosius miestus – didesnės mokymo sąnaudos.

Siekiant nustatyti, kaip institucijos nustato valstybės tarnautojų mokymo poreikį, Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė 2009 m. atliko valstybinių institucijų apklausą ir VTD pateiktų valstybinių institucijų mokymo planų analizę. Nustatyta, kad valstybės tarnautojų mokymo poreikiai nustatomi decentralizuotai mokymo planavimo procese. Nustatydamos valstybės tarnautojo mokymo poreikį ir sudarydamos institucijos metinius mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo planus, institucijos nevertina valstybės tarnautojo ankstesnių mokymų rezultatyvumo ir efektyvumo, t. y.

kaip pavyko tarnautojo mokymas, ar pasiteisino tam skirtos sąnaudos, ar buvo pasiekti užsibrėžti tikslai – mokymų nauda (efektas) nevertinama. Iš 27 apklaustų institucijų tik Valstybinė mokesčių inspekcija nurodė, kad sudarydama mokymo planus vertina buvusių mokymų naudą ir turi patvirtinusi įstaigos valstybės tarnautojų mokymo poreikių nustatymo ir vertinimo metodiką (Valstybinio audito ataskaita „Valstybės tarnautojų mokymas“, 2009). Neišnaudojamos visos galimybės objektyviau planuoti valstybės tarnautojų mokymus ir efektyviau naudoti mokymams skirtas biudžeto lėšas, nes valstybės institucijų rengiamų ateinančių metų mokymo planų nauda mokymo planavimo procesui nepasiteisina, mokymo poreikis nustatomas neįvertinus ankstesnių mokymų naudos, VTD sukaupti institucijų valstybės tarnautojų mokymo poreikių (mokymo planų) analizės rezultatai nenaudojami tolimesniam mokymų organizavimui.

2008 m. Valstybės tarnybos departamentas sukūrė ir įdiegė naują Valstybės tarnybos informacinės sistemos (VATIS) Mokymo įstaigų posistemę, kuria gali naudotis visos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos. Šioje posistemėje valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos pateikia visų savo organizuojamų mokymo renginių programas, mokymo tvarkaraščius, seminarų ir kursų kainas, programų lektorių sąrašus ir kitą reikalingą informaciją apie vykdomus mokymus valstybės tarnautojams. Savitarnos posistemėje valstybės tarnautojai turi galimybę matyti visus kvalifikacijos tobulinimo įstaigų mokymų pasiūlymus ir savo mokymo poreikį per VATIS pateikti personalo administravimo tarnyboms.

Analizuojant Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo(si) sistemą, galima teigti, kad tiek teisinė, tiek institucinė-funkcinė aplinka numato ganėtinai palankias sąlygas valstybės tarnautojų mokymui, tačiau dėl nepakankamai koordinuojamo valstybės tarnautojų mokymo organizavimo didėja neefektyvaus valstybės biudžeto lėšų, skirtų mokymams, naudojimo rizika. Dėl ekonominės ir finansinės krizės mažėja valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos, todėl, siekiant aukštos valstybės tarnautojų kvalifikacijos, ypač aktualus ribotų finansinių ir kitų išteklių, skirtų mokymams, efektyvus naudojimas.

Teorinės analizės apibendrinimas. Atlikus teorinę analizę, galime padaryti išvadą, jog esminė viešojo sektoriaus veiklos ir jo reformų sėkmės sąlyga yra valstybės institucijose dirbančių tarnautojų profesionalumas, tiesiogiai veikiantis organizacijų veiklos efektyvumą, jų teikiamų paslaugų kokybę bei piliečių nuostatas ir pasitikėjimą valstybės valdymo sistema. Reikalavimai valstybės tarnautojų kompetencijai didėja ir nuolat kinta, todėl turi būti skiriama daug dėmesio tarnautojų mokymui bei kvalifikacijos tobulinimui.

Norint, kad profesinis tobulinimas būtų sėkmingas, jis turi būti tikslingas, nenutrūkstamas ir sistemingas procesas. Svarbu ne tik mokyti valstybės tarnautojus, bet pirmiausia reikia išanalizuoti

jų mokymosi poreikius, tam, kad sužinoti, ko juos reikia mokyti. Mokymo poreikių analizė arba vertinimas yra tai, nuo ko reikėtų pradėti planuoti mokymą. Tam reikia nustatyti atotrūkį tarp: turimų ir reikiamų žinių bei kvalifikacijos; esamo darbo atlikimo lygio ir reikiamų atlikimo standartų. Svarbu numatyti ne tik esamus, bet ir būsimus valstybės tarnautojų mokymosi poreikius. Neišanalizavus mokymosi poreikių, mokymas gali tapti betiksliau ir veltui gali būti iššvaistytos lėšos.

Literatūroje gausu mokymosi poreikių sąvokos apibūdinimų, tačiau pagrindinę mintį išreiškia šis apibrėžimas: tai kompetencijos stoka, kurią galima įveikti mokantis ir įgyjant naujų žinių bei įgūdžių. Kitaip tariant, mokymosi poreikis bendraja prasme yra lygus turimų žinių ir įgūdžių bei reikalingų žinių ir įgūdžių skirtumui. Kalbant apie mokymosi poreikius plačiąja prasme, turėtų būti atsižvelgiama ne tik į mokymosi turinį, bet ir į mokymosi aplinką, mokymosi metodus, mokymų organizavimą, laiką ir pan.

Mokymo poreikių tyrimas organizacijoje suteikia kryptį organizacijos daromoms investicijoms į personalą ir padeda nustatyti šių investicijų objektą, t. y. darbuotojus, į kurių tobulinimą verta investuoti. Norint nustatyti darbuotojų mokymosi poreikius, dažniausiai yra derinami ir naudojami trys pagrindiniai instrumentai: anoniminė anketinė apklausa, diskusijos grupėse, tiesioginiai interviu. Kad mokymo poreikis būtų pagrindas planuoti ir pagrįstai investicijai į personalą, reikalinga organizacijos lygmens, darbo procesų lygmens bei darbuotojo lygmens analizė. Nustatant mokymosi poreikius, yra svarbūs tiek subjektyvūs valstybės tarnautojų mokymosi poreikiai, tiek poreikiai, kylantys iš išorinės socialinės struktūros.

Siekiant, kad viešojo sektoriaus veikla taptų efektyvesnė ir lankstesnė, o teikiamos paslaugos būtų kokybiškos ir orientuotos į klientus, svarbu, kad šiuo metu valstybiniame sektoriuje vyraujančius tradicinius mokymo(si) metodus papildytų šiuolaikiniai inovatyvūs mokymo(si) metodai – ugdomasis vadovavimas, mentorystė ir supervizija, patirtinis mokymasis, nuotolinis mokymasis, mokymasis partnerystės tinkluose ir kt.

Lietuvoje sukurta ir nuolat plečiama decentralizuota valstybės tarnautojų mokymo sistema. Vienas pagrindinių Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo tikslų – didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, kurie leistų valstybės tarnautojams profesionaliai ir produktyviai vykdyti tiesiogines pareigas ir sėkmingai vykdyti pokyčius, atsižvelgiant į keliamus to meto iššūkius. Nors valstybės tarnautojų mokymo sistemą reglamentuoja nemažai nuolat tobulinamų teisės aktų, tačiau esama valstybės tarnautojų karjeros ir kvalifikacijos tobulinimo sistema neužtikrina valstybės tarnautojų motyvacijos ir negarantuoja reikalingos kompetencijos.

Lietuvos teisinė ir institucinė-funkcinė aplinka numato ganėtinai palankias sąlygas valstybės tarnautojų mokymui, tačiau dėl nepakankamai koordinuojamo valstybės tarnautojų mokymo

organizavimo didėja neefektyvus valstybės biudžeto lėšų, skirtų mokymams, naudojimo rizika. Neišnaudojamos visos galimybės objektyviau planuoti valstybės tarnautojų mokymus ir efektyviau naudoti mokymams skirtas biudžeto lėšas.

II. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO(SI) POREIKIŲ IDENTIFIKAVIMO IR VERTINIMO TYRIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS

1. Tyrimo metodologija

Siekiant iširti Šiaulių regiono savivaldos institucijų valstybės tarnautojų mokymosi poreikius, buvo atliekamas kiekybinis tyrimas. Tyrimo metu buvo remiamasi užsienio (Caffarella, 2002; Guskey, 2004; Spencer ir Spencer, 1993; Hood, 1991; Osborn ir Gaebler, 1992; Batra, 1996; Bell, 1973; Drucker, 1992; Maslow, 1943; Knowles, 1998; Tight, 2002) bei Lietuvos mokslininkų (Teresevičienė, Gedvilienė, Zuzevičiūtė, 2006; Juknevičienė, 2006; Beresnevičienė, 1997; Vasauskaitė, 2006; Šeščilienė, 1997) idėjomis apie žmogiškųjų išteklių valdymą, viešojo sektoriaus reformas, reikalavimus valstybės tarnautojų kompetencijai, mokymosi poreikių sampratą ir t. t.

Remiantis G. S. Batra (1996), J. A. Stoner ir kt. (2005), V. Baršauskienės (2002), V. Juknevičienės (2006) ir kitų autorių literatūra, darbe nagrinėjama žmogiškųjų išteklių valdymo reikšmė, sąvoka bei procesas. Išanalizavus V. Domarko ir V. Juknevičienės (2007) straipsnį „Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai“, jo pagrindu nagrinėtas tradicinis viešojo administravimo modelis bei iki šiol išlikęs nuo to laiko susiformavęs požiūris į valstybės tarnautojus.

Magistro darbe nagrinėjama viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo pertvarka, nulėmusi viešojo sektoriaus reformas. Šią sritį nagrinėję autoriai (Pollit, 1990; D. Osborne, T. Gaebler, 1992; Boston, 1991; Reinermann, 1995; Hughes, 1998; Hood, 1991; Kettl, 2000; Massey, 1993; Peters, 1982, 1989; Waterman, 1982) bendrai sutaria, kad pagrindiniai kriterijai, lemiantys perėjimą prie verslo sektoriaus patirtimi bei rinkos sąlygomis grindžiamų – naujojo viešojo administravimo bei naujosios viešosios vadybos – buvo noras padidinti viešojo administravimo efektyvumą ir teikiamų paslaugų kokybę. Nagrinėjant minėtų autorių literatūrą, aptarti viešojo administravimo modelių (tradicinio viešojo administravimo, naujojo viešojo administravimo ir naujosios viešosios vadybos) bruožai bei reformuojant viešąjį sektorių kylantys nauji reikalavimai valstybės tarnautojų kvalifikacijai ir profesinei kompetencijai.

D. Osborn ir T. Gaebler savo knygoje “Reinventing Government” (1992) pateikė dešimt esminių principų, kuriais vadovaudamosios valdžios institucijos galėtų keisti savo veiklos esmę, siekdamos didesnio efektyvumo. Juos aptariant, atskleisti pagrindiniai viešojo sektoriaus veiklos tobulintini momentai, kuriuos analizuojant išryškėjo pagrindiniai reikalavimai šiuolaikiniams valstybės tarnautojams. Tie reikalavimai išryškina valstybės tarnybos profesionalumo svarbą, kaip

vieną iš pagrindinių veiksnių, lemiančių viešojo administravimo sistemos sėkmę, todėl svarbus darbo akcentas – kokybiškas valstybės tarnautojų mokymas.

Darbe analizuotas V. Barvydienės ir J. Kasiulio (2001) supaprastinto elgesio per poreikius modelis, A. Maslow (1943) poreikių modelis. Pristatant suaugusiųjų mokymosi teoretikų (Knowles ir kiti, 1998; Tight, 2002; Tough, 1971; Zuzevičiūtė, 2006; Jucevičienė, 2001; Beresnevičienė, 1997) idėjas, atskleidžiami pagrindiniai teoriniai darbo aspektai: nuolatinio mokymosi svarba, mokymosi motyvacija, mokymosi poreikių atsiradimas, įvardijimas, mokymosi poreikių sąvokos samprata bei laiko perspektyva. Taip pat sugretinta šiuolaikinė mokslininkų nuomonė apie kvalifikacijos ir kompetencijos sampratą.

Akcentuojant mokymosi poreikių nustatymo svarbą, aptartas mokymosi planavimo procesas bei mokymosi poreikių vieta jame. Aptarti G. Petty (2006) rekomenduojami mokymosi poreikių vertinimo etapai bei dažniausiai naudojamų mokymų poreikių nustatymo metodų – interviu, grupinių diskusijų bei anketinės apklausos – privalumai bei trūkumai.

Tyrime remtasi kiekybinių tyrimų metodologija. Pirmiausiai buvo atliekama teorinės medžiagos analizė, kurios metu buvo nagrinėjama užsienio bei Lietuvos autorių mokslinė literatūra. Po to buvo analizuota esama situacija Lietuvoje: remiantis LR bei ES teisės aktais, Valstybės tarnybos departamento ataskaitomis (2003–2008), nagrinėjamas valstybės tarnautojų mokymosi bei kvalifikacijos kėlimo teisinis reglamentavimas, aptariama esama valstybės tarnautojų mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo būklė Lietuvoje, mokymosi programos, finansavimas bei mokymo įstaigų skaičiaus dinamika. Siekiant nustatyti esamą valstybės tarnautojų mokymosi padėtį Lietuvoje, atlikta atvejo bei statistinių duomenų analizė.

Siekiant iširti valstybės tarnautojų mokymosi poreikius Šiaulių regione, pasirinkta empirinio atrankinio tyrimo metodika. Magistro darbo autorė buvo viena iš Valstybės tarnybos departamento prie LR Vidaus reikalų ministerijos užsakyto tyrimo „Valstybės tarnautojų mokymo poreikių tyrimas“ (2008 m., projekto vadovas – prof. habil. dr. G. Merkys) autorių kuriant tyrimo instrumentą bei organizuojant tyrimą Šiaulių regione (prie magistro darbo pridėdama pažyma apie magistro darbo autorės dalyvavimo projekte indėlį – 3 priedas).

Apklausos duomenys apdoroti taikant *Ms Excel* ir *SPSS* programinius paketus. Duomenų analizei naudotos suvestinės, lyginamieji procentai. Anketos uždaro tipo klausimų analizė atlikta naudojant kompiuterinės analizės sistemą *SPSS*. Respondentų atsakymai į uždaro tipo klausimus koduoti skaitinėmis reikšmėmis, kurios sudaro bendrą duomenų masyvą. Uždaro tipo klausimams nagrinėti naudotas turinio analizės metodas. Išsami rezultatų analizė atskleidžia tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų kvalifikacijos bei kompetencijos tobulinimo problemas, parodo specialistų

mokymosi poreikius turinio, laiko bei aplinkos ir kitais atžvilgiais, taip pat išryškina valstybės tarnautojų veiklos sritis, kuriose yra nepakankami gebėjimai.

Tyrimo generalinę visumą sudarė 203 Šiaulių regiono savivaldos institucijų valstybės tarnautojai (N = 203), t. y. tyrimas apima Šiaulių apskrities viršininko administracijos ir Šiaulių regiono savivaldybių administracijų darbuotojus. Taigi tyrimo duomenys neatspindi valstybės tarnautojų, dirbančių, pavyzdžiui, mokesčių inspekcijoje, muitinėje, SODRA regioniniuose skyriuose, teismuose, prokuratūroje, miškų urėdijose, maisto ir veterinarijos tarnybose ir kt., tai gali būti tolimesnių tyrimų perspektyva.

2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Anketinė apklausa remiasi 166 pirminių požymių ištyrimu. Didelis tiriamų požymių skaičius liudija, kad parengtas instrumentas yra išsamus, ir tiriamas reiškinys yra nagrinėjamas giliai ir visapusiškai.

Iš 166 pirminių požymių 34 yra sociodemografiniai kintamieji, atspindintys apklaustųjų lytį, amžių, pareigas, išsilavinimą, vietovę, darbo stažą valstybės tarnyboje, organizacijose bei tose pačiose pareigose. Likusieji 132 požymiai yra diagnostiniai kintamieji, skirti įvairiems valstybės tarnautojų mokymosi aspektams atspindėti.

Pagal teminį kontekstą elektroninės anketos klausimai (tiriami požymiai) buvo sugrupuoti į 12 diagnostinių blokų. Detalesnė informacija apie tyrimo instrumento struktūrą pateikta 2 lentelėje.

Didžioji dalis, t. y. 144 (87 proc.) anketos indikatorių yra uždaro tipo klausimai, reikalaujantys pasirinkti ir pažymėti pateiktus atsakymus. Šio tipo klausimų atsakymai apdorojami statistikos priemonėmis. Juos nesunku palyginti, įvertinti kiekybiškai, ir duomenys yra pakankamai patikimi, kadangi išvengiama subjektyvumo dėl to, kad nereikia klasifikuoti atsakymų.

Likę 22 klausimų (13 proc.) yra atviro tipo klausimai. Jie numato, kad respondentas atsakymą parašo pats laisva forma. Tokių klausimų analizė reikalauja taikyti turinio analizės metodą. Šio metodo esmė ta, kad pradžioje visi atsakymai daug kartų perskaitomi, į juos gilinamasi. Ilgainiui randami prasmiškai panašūs pasakymai ir žodžiai, kurie yra sujungiami į apibendrinančias kategorijas ir subkategorijas. Dėl sunkios klasifikacijos bei kiekybinio įvertinimo, tokių atsakymų analizės sąnaudos didelės, tačiau privalumas taip pat nemenkas, kadangi respondentams neprimetamas tam tikras požiūris. Tai yra autentiškos respondentų mintys.

Klausimyno struktūra ir tiriami požymiai

Sociodemografiniai kintamieji	Uždari	Atviri	Viso
Sociodemografiniai kintamieji ir darbinės veiklos pobūdis	24	10	34
Diagnostiniai kintamieji	Uždari	Atviri	Viso
Faktinis įsitraukimas į mokymus	13	-	13
Esamos mokymo sistemos vertinimas	22	-	22
Apklaustųjų rekomendacijos ir pasiūlymai mokymo sistemos tobulinimui	-	7	7
Poreikiai ir pageidavimai mokymų procesui (mokymosi aplinka, metodai ir planavimas laike)	30	-	30
Interesas ir poreikis naujiems mokymosi būdams ir formoms	29	-	29
Poreikis valstybinės kalbos kompetencijų gilinimui	2	1	3
Poreikis užsienio kalbos kompetencijų gilinimui	6	-	6
Poreikis kompiuterinio raštingumo kompetencijų gilinimui	14	-	14
Valstybės tarnautojų poreikiai ir pageidavimai mokymų turiniui (neskaitant kalbinių ir kompiuterijos kompetencijų)	-	1	1
Pasitenkinimas darbu	1	-	1
Interesas ir poreikis dalintis patirtimi bei prisiimti edukatoriaus vaidmenį	3	3	6
	144 (87%)	22 (13%)	166

Iš minėtos analizės rezultatų galima spręsti, ką konkrečiai valstybės tarnautojai mąsto apie mokymų sistemą, kaip ją vertina, kokie jų interesai, lūkesčiai ir tobulinimo pasiūlymai šiuo požiūriu. Kuomet yra suformuluojami uždaro tipo klausimai, remiamasi išankstinėmis nuostatomis ir žiniomis apie reiškinį. Jei koks nors dominančio reiškinio aspektas iki tyrimo nebuvo žinomas, jis lieka išvadose bei rekomendacijose neatspindėtas. Todėl didelis vadinamųjų „atvirų klausimų“ privalumas tas, kad respondentai patys generuoja tokių atsakymų turinį, kuris nėra primestas iš šalies, tačiau išplaukia iš respondentų patirties, interesų bei požiūrių.

3. Tyrimo imties charakteristikos

Pasirinkimą tirti valstybės tarnautojų mokymosi poreikius Šiaulių regione lėmė keletas priežasčių. Tyrimu siekta nustatyti, koks faktinis valstybės tarnautojų įsitraukimas į mokymus, kaip jie vertina mokymosi sistemą bei kaip siūlo ją tobulinti; siekta išsianalizuoti, ar valstybės tarnautojai pakankamai kompetentingi, kokių žinių bei įgūdžių jiems trūksta, kad būtų tenkinami konkretūs institucijos reikalavimai bei visuomenės poreikiai.

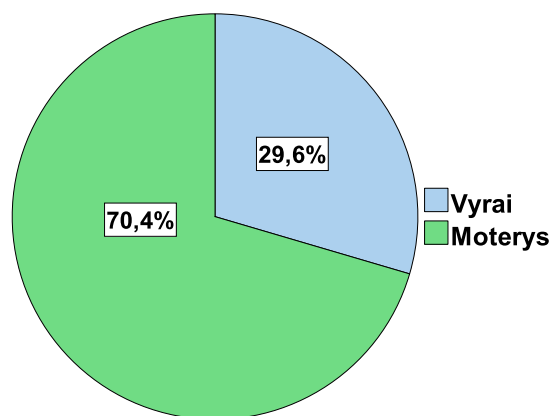
Apskrities ir savivaldybių administracijoms, padalinių vadovams ir darbuotojams buvo išsiųsti elektroniniai laišakai su prašymu užpildyti elektroninę anketą. Ilgo klausimyno privalumas

yra tas, kad tiriamas reiškinys bus atspindėtas visapusiškai ir giliai ištyrinėtas, tačiau jo užpildymas užima daug laiko. Dėl šios priežasties dažnai respondentai atsisako dalyvauti tyrime. Tai buvo vienas iš pagrindinių veiksnių, lėmusių anketų grįžtamumo problemas. Siekiant didesnio išdalintų anketų grįžtamumo buvo taikomos tokios technikos kaip pakartotinis elektroninių laiškų rašymas, skambinimas organizacijų ir padalinių vadovams, prašant leidimo apklausti institucijos darbuotojus. Buvo išsiųsta 250 anketų, iš kurių pilnai užpildytos grįžo – 203. Anketų grįžtamumo kvota siekia 81,2%. Į duomenų bazę buvo įtrauktos tik tos anketos, kurios buvo pilnai užpildytos.

Respondentai buvo suskirstyti į šias grupes:

- ✓ lyties (moterys, vyrai);
- ✓ amžiaus (23–30 m., 31–40 m., 41–50 m., 51–60 m., virš 60 m.);
- ✓ pagal išsilavinimą (vidurinis, profesinis, aukštesnysis, aukštasis neuniversitetinis, aukštasis universitetinis: bakalauras, antras bakalauras, magistras, antras magistras; vientisų studijų diplomas, daktaro diplomas bei antras daktaro diplomas);
- ✓ pagal užimamas pareigas (specialistas, vyresnysis specialistas, vyriausiasis specialistas, vadovas);
- ✓ pagal pareigybines kategorijas (1–20);
- ✓ pagal organizacijas (rajono savivaldybės administracija, miesto savivaldybės administracija, apskrities viršininko administracija);
- ✓ pagal darbo stažą valstybės tarnyboje (iki 5 m., 5–10 m., 10–15 m., 15–20 m., virš 20 m.);
- ✓ pagal darbo stažą organizacijoje (iki 5 m., 5–10 m., 10–15 m., 15–20 m., virš 20 m.);
- ✓ pagal darbo stažą tose pačiose pareigose (iki 5 m., 5–10 m., 10–15 m., 15–20 m., virš 20 m.).

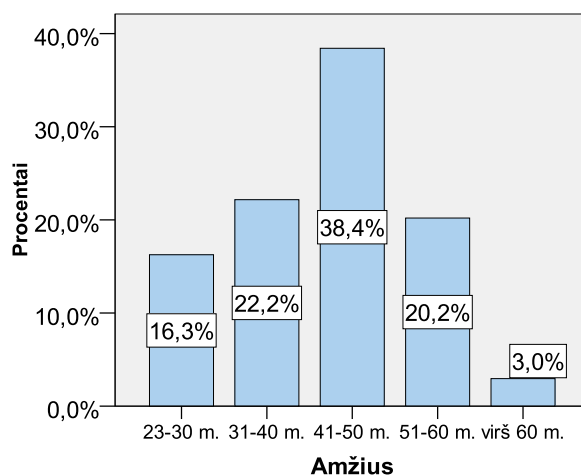
Šiose grupėse ieškota statistiškai reikšmingų skirtumų. Norint pagrįsti imties tinkamumą iškeltiems tyrimo tikslams įgyvendinti, svarbu detaliau pristatyti jos struktūrines charakteristikas. Analizuojant gautus anketinius duomenis, visų pirma nagrinėtas valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal lytį (žr. 11 paveikslą).



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (proc.), N=203

Į nagrinėjamąją imtį pateko procentiškai didesnė dalis moterų – 70,4 proc. Šis rezultatas nestebina, nes daugiau kaip du trečdaliai visų valstybės tarnautojų yra moterys. Ypač didelę dalį moterų sudaro savivaldybių ir apskričių administracijose, galbūt tik ministerijose vyrų ir moterų santykis yra labiau subalansuotas.

Analizuojant Šiaulių regiono valstybės tarnautojų pasiskirstymą pagal amžių, buvo nustatyta, kad respondentų amžius yra pakankamai įvairus, tačiau dominuojantis amžius svyruoja nuo 41 iki 50 metų ir sudaro net 38,4 proc. visų respondentų (žr. 12 paveikslą).



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.), N=203

Kitos amžiaus grupės atstovaujamos maždaug subalansuotomis proporcijomis – tarnautojų nuo 23 iki 30 m. – 16,3 proc., nuo 31 iki 40 m. – 22,2 proc., o 51–60 m. tarnautojai sudarė 20,2 proc. visų apklaustų asmenų. Šiek tiek silpniau atstovaujami priešpensinio amžiaus valstybės tarnautojai. Vidutinis apklaustų respondentų amžius – 42,5 m.

Svarbus rodiklis nagrinėjant valstybės tarnautojų mokymosi poreikius yra išsilavinimas. Apklaustų valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas 3 lentelėje.

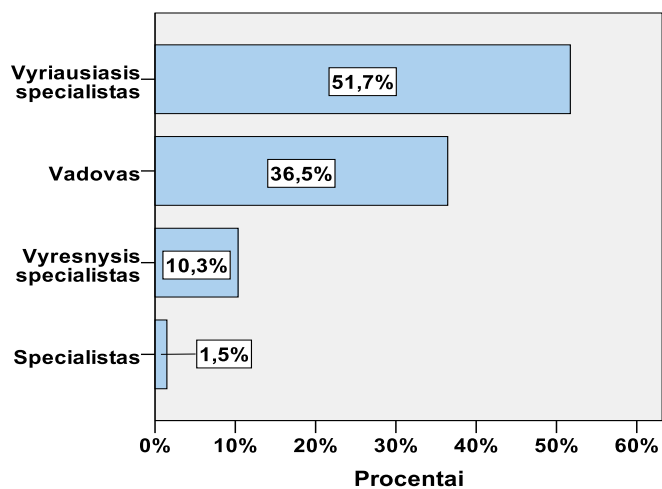
3 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.), N=203

Apklaustų valstybės tarnautojų išsilavinimas	Valstybės tarnautojų skaičius	Procentai
Vidurinis	2	1,0
Profesinis	2	1,0
Aukštesnysis	2	1,0
Aukštasis neuniversitetinis/kolegija	3	1,5
Institutas/akademija/universitetas	83	40,9
Universitetinis aukštasis: bakalauras	35	17,2
Universitetinis aukštasis: antras bakalauras	5	2,5
Universitetinis aukštasis: magistras	49	24,1
Universitetinis aukštasis: antras magistras	11	5,4
Vientisų studijų diplomai	9	4,4
Daktaro diplomai	1	0,5
Antras daktaro diplomai	1	0,5
Iš viso:	203	100,00

97 proc. apklaustų Šiaulių regiono valstybės tarnautojų turi aukštąjį išsilavinimą. Tarp jų didžioji dalis (40,9 proc.) respondentų baigę institutą, akademiją ar universitetą, suteikusius senojo pavyzdžio diplomus, 17,2 proc. įgiję bakalauro laipsnį, 24,1 proc. – magistro laipsnį. Nagrinėjamoje imtyje 3 proc. valstybės tarnautojų turi vidurinį, profesinį arba aukštesnįjį išsilavinimą bei 1,5 proc. baigę kolegijas. Taip pat yra asmenų, turinčių mokslų daktaro laipsnį (0,5 proc.), įgijusių antrą aukštojo mokslo (bakalauro) diplomą (2,5 proc.), antrą magistro diplomą (5,4 proc.) bei antrą daktaro diplomą (0,5 proc.). Taigi, galima teigti, jog viešajame sektoriuje dirba kvalifikuoti bei išsilavinę specialistai, todėl svarbu, kad valstybės tarnautojų mokymo sistema būtų kokybiška.

Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas pateiktas 13 paveiksle. Matyti, kad daugiausiai tiriamų valstybės tarnautojų užima vyriausiojo specialisto (51,7 proc.) bei vadovo (36,5 proc.) pareigas. Ketinimas pataikyti į aukštesnio lygio vadovų bei specialistų tikslinę grupę ir ištirti būtent šios segmento mokymosi poreikius pavyko.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (proc.), N=203

Iš 4 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad kai kurios pareigybinės kategorijos atliktame tyrime liko neatstovaujamos. Tai yra natūralu, kadangi dalyvavimas tyrime paremtas savanoriškumu.

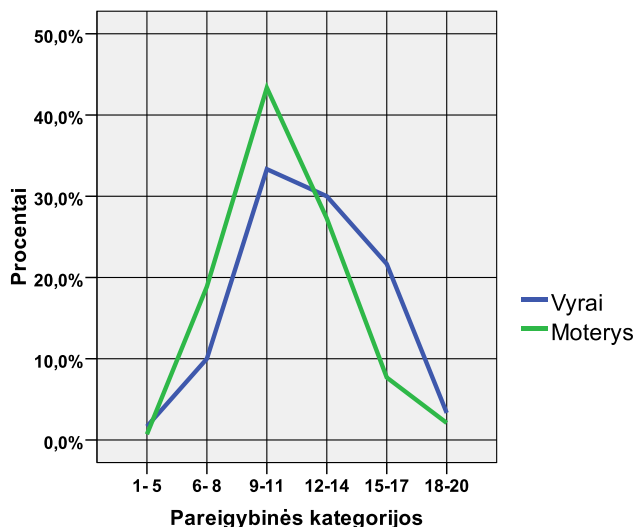
4 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal pareigybines kategorijas (proc.), N=203

Pareigybinė kategorija	Kiekis	Proc.	Jungtinė kategorija	Kiekis	Proc.
1	0	0	1–5	2	1,0
2	1	0,5			
3	1	0,5			
4	0	0			
5	0	0			
6	2	1,0	6–8	33	16,3
7	9	4,4			
8	22	10,8			
9	45	22,2	9–11	82	40,4
10	16	7,9			
11	21	10,3			
12	27	13,3	12–14	57	28,1
13	13	6,4			
14	17	8,4			
15	11	5,4	15–17	24	11,8
16	13	6,4			
17	0	0			
18	4	2,0	18–20	5	2,5
19	1	0,5			
20	0	0			
	203	100		203	100

Didžioji dalis apklaustųjų – 139 valstybės tarnautojai, arba 68,5 proc., – užima 9–14 pareigybinės kategorijas, 16,3 proc. – 6–8 kategorijas bei 11,8 proc. – 5–17 kategorijas. Pačios aukščiausios pareigybinės kategorijos (18–20) sudaro 2,5 proc., o pačios žemiausios (1–5) – 1 proc. imties.

Nagrinėjant pareigybinių kategorijų pasiskirstymą pagal lytį, buvo sudarytas 14 paveikslas.



14 pav. Respondentų pareigybinių kategorijų pasiskirstymas pagal lytį (proc.), N=203

Nors moterų nagrinėjamoje imtyje ir apskritai valstybės tarnyboje yra daugiau nei vyrų, vis dėlto pačiose aukščiausiose pozicijoje labiau susitelkę yra vyrai. Ši tendencija atitinka bendrą lyčių pasiskirstymą tarp pareigybinių kategorijų šalies mastu.

Apžvelgus respondentų pasiskirstymą pagal darbo stažą valstybės tarnyboje, organizacijose ir tose pačiose pareigose (žr. 5 lentelę), galime daryti išvadą, kad tirtose institucijose mažėja ilgamečių darbuotojų bei daugėja jaunų perspektyvių specialistų, turinčių šiuolaikinį išsimokslinimą

5 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą valstybės tarnyboje, organizacijose ir tose pačiose pareigose, N=203

Stažas metais	Valstybės tarnyboje		Organizacijoje		Tose pačiose pareigose	
	Skaičius	Procentai	Skaičius	Procentai	Skaičius	Procentai
iki 5 m.	87	42,9	101	49,8	128	63,1
5–10 m.	50	24,6	47	23,2	45	22,2
10–15 m.	23	11,3	32	15,8	20	9,9
15–20 m.	35	17,2	12	5,9	6	3,0
virš 20 m.	8	3,9	11	5,4	4	2,0
Iš viso:	203	100	203	100	203	100

Tai iš dalies gali būti susiję su natūralia darbuotojų amžiaus kaita, tačiau drąsiai galime teigti, kad valstybinis sektorius yra atviras naujiems darbuotojams.

Apibendrinant tyrimo imties charakteristiką, galima daryti išvadas, jog nagrinėjamą imtį daugiausia sudaro aukštąjį išsilavinimą turintys valstybės tarnautojai. Didžioji dauguma apklaustųjų valstybės tarnyboje bei tose pačiose pareigose yra dirbantys nuo 1 iki 5 metų.

Apklaustų valstybės tarnautojų (N=203) sociodemografiniai požymiai rodo, kad suformuota imtis visumoje yra tinkama iškeltam tyrimo tikslui įgyvendinti, tai yra – valstybės tarnautojų mokymo(si) poreikiams iširti.

IV. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO(SI) POREIKIŲ IDENTIFIKAVIMO IR VERTINIMO TYRIMO REZULTATAI

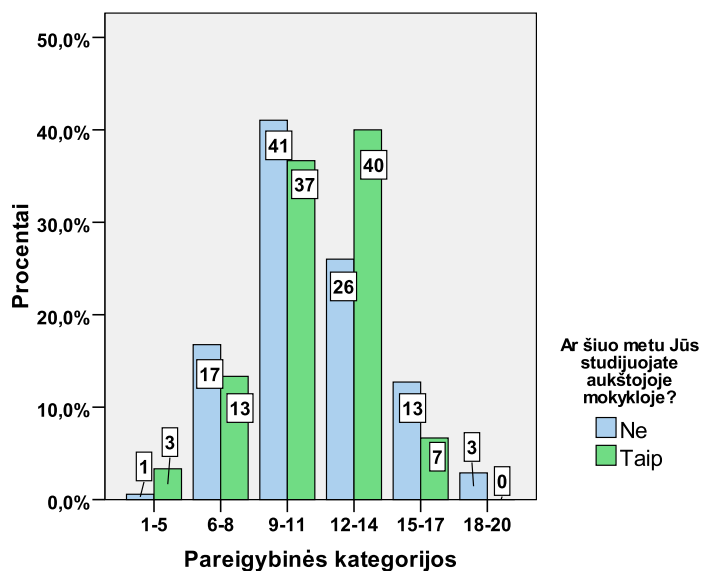
1. Valstybės tarnautojų įsitraukimo į mokymo(si) procesą situacijos analizė

Atlikus apklausą, paaiškėjo, kad nemažai valstybės tarnautojų yra įsitraukę ir į formalią švietimo sistemą. Į klausimą, ar šiuo metu studijuoja aukštojoje mokykloje, teigiamai atsakė 14,8 proc. apklaustųjų, o norinčių studijuoti buvo 17,2 proc.

Daugiausia studijuojama, o taip pat ir norima studijuoti, antrosios pakopos studijose – magistrantūroje. Čia kalbama apie žinių gilinimą arba antrosios specialybės įgijimą.

Daugiausia iš apklaustųjų šiuo metu besimokančiųjų respondentų studijuoja socialinius mokslus – viešąjį administravimą, ekonomiką ir vadybą, kiek mažiau yra studijuojančių teisę ar socialinį darbą, ir tik pavieniai atvejai studijuojančių informatiką bei statybos inžineriją. Norinčiųjų studijuoti dauguma taip pat rinktųsi teisę, viešąjį administravimą, ekonomiką ar politikos mokslus.

Analizės, kaip apklausoje dalyvavę studijuojantys valstybės tarnautojai pasiskirstę pagal pareigybines kategorijas, rezultatai pateikti 15 paveiksle.

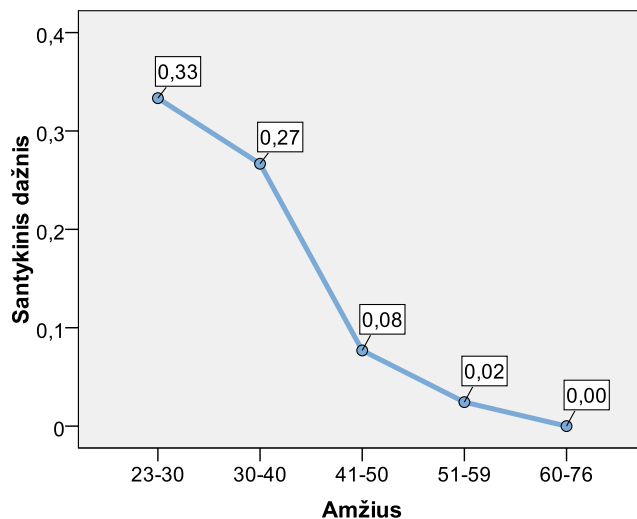


15 pav. Respondentų įsitraukimas į formaliąją švietimo sistemą pagal pareigybės kategorijas (proc.), N=203

Daugiausia studijuojančių tenka 9–14 pareigybinėms kategorijoms. Šie rezultatai nestebina, kadangi šioms kategorijoms priklausančių tarnautojų apskritai daugiausia dalyvavo tyrime.

Nagrinėjamoje imtyje moterys šiek tiek labiau išitraukusios į formaliojo švietimo sistemą – aukštosiose mokyklose studijuoja 16,8 proc. moterų bei 10 proc. vyrų.

Buvo prasminga palyginti išitraukimą į formaliąją švietimo sistemą pagal respondentų amžių (žr. 16 paveikslą).



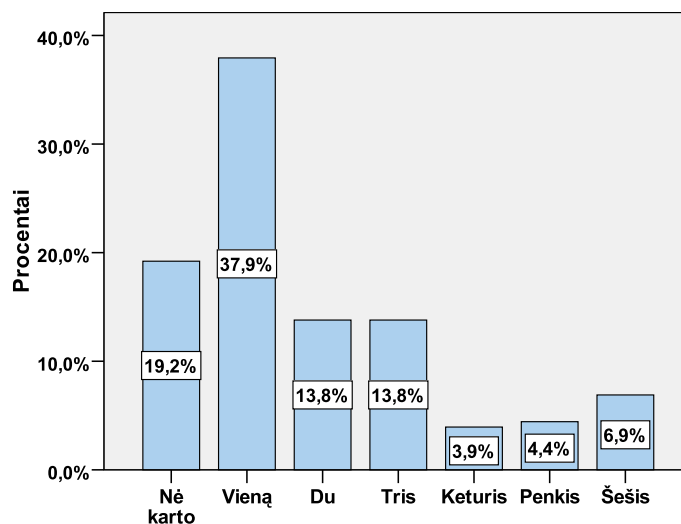
16 pav. Respondentų išitraukimo į formaliąją švietimo sistemą pagal amžiaus kategorijas santykinis dažnis, N=203

Kaip ir tikėtasi, vyresnio amžiaus valstybės tarnautojai yra mažiau išitraukę į formaliąją aukštojo mokslo sistemą: iki 30 m. amžiaus kategorijoje iš viso studijuojančių yra apie 33 proc., 30–40 m. kategorijoje – 27 proc., 41–50 m. kategorijoje – 8 proc., 51–59 m. kategorijoje – tik 2 proc, o virš 60 m. amžiaus kategorijoje nepasitaikė nė vieno studijuojančio. Apibendrinant valstybės tarnautojų dalyvavimą formaliojoje švietimo sistemoje, jį galima vertinti palankiai.

Viešajame sektoriuje labai vertinama studijų ar darbo patirtis užsienyje. Į klausimą, ar yra tekę studijuoti užsienyje ne trumpiau negu vieną semestrą, teigiamai atsakė 4 proc. apklaustų valstybės tarnautojų. Iš jų didžioji dalis studijavo Rusijoje, kiti Skandinavijos (Danija, Suomija) bei Vakarų Europos šalyse (Belgija, Vokietija, Vengrija) bei vienas – Jungtinėse Amerikos Valstijose.

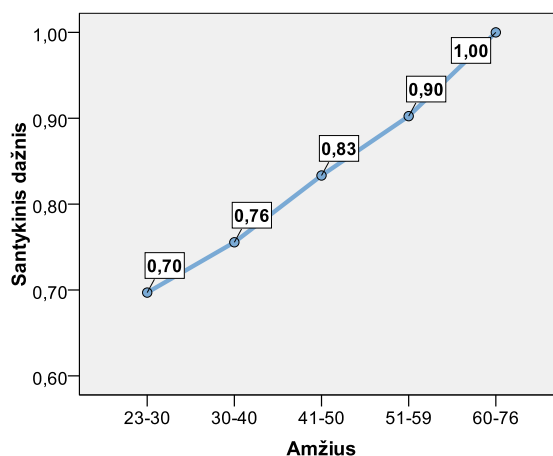
Tiriant respondentų išitraukimą į valstybės tarnautojų mokymo sistemą, pirmiausiai nagrinėtas klausimas – ar per pastaruosius 5 metus dalyvavo valstybės tarnautojams skirtuose mokymuose Lietuvoje. Teigiamai į šį klausimą atsakė apie 81 proc. respondentų. Atitinkamai apie 19 proc., t. y. beveik kas penktas nurodė, kad minėtuose mokymuose nedalyvavo. Šie rezultatai leidžia plėtoti hipotezę, kad nepakankamai yra išitraukiama į mokymus, kadangi 5 metai yra pakankamai ilgas laikotarpis.

Tuo tarpu apie trečdalis respondentų valstybės tarnautojams skirtuose mokymuose dalyvavo po 3–6 kartus (žr. 17 paveikslą).



17 pav. Respondentų dalyvavimo mokymuose dažnis per 5 metus (proc.), N=203

Taigi dalyvavimo mokymuose dažnumas tiriamoje imtyje pasiskirstęs labai netolygiai. Siekiant išsiaiškinti šio proceso priežastis, buvo nagrinėjama, kaip valstybės tarnautojų dalyvavimo mokymuose dažnis priklauso nuo respondentų sociodemografinių charakteristikų, visų pirma – nuo amžiaus (žr. 18 paveikslą).

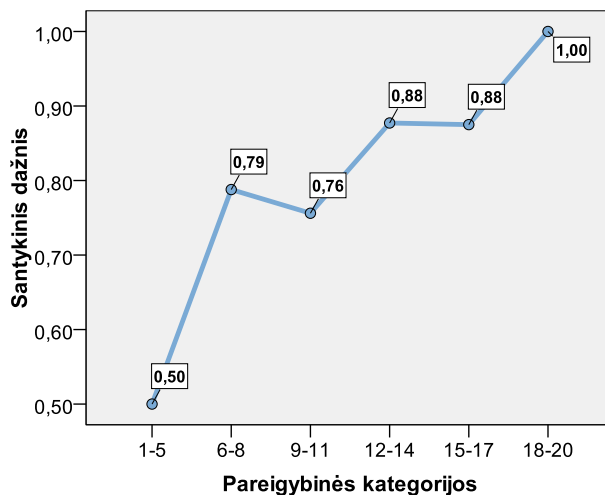


18 pav. Respondentų dalyvavimas mokymuose (bent vieną kartą) pagal amžiaus kategoriją santykinis dažnis, N=165

Pastebėta tendencija, kad vyresni valstybės tarnautojai mokymuose dalyvavo daug aktyviau negu jaunesni. Tai logiškai paaiškinama, kadangi pastarieji, kaip parodė tyrimas (žr. 16 paveikslą), yra labiau įsitraukę į formaliojo švietimo veiklą. Apklaustieji 23–30 m. respondentai valstybės tarnautojams skirtuose mokymuose dalyvavo 70 proc. aktyvumu, 30–40 m. – 76 proc., 41–50 m. –

83 proc., 51–59 m. – net 90 proc., o amžiaus kategorijoje virš 60 m. minėtuose mokymuose dalyvavo visi respondentai.

Šiek tiek įtakos dalyvavimo mokymuose aktyvumui turi tarnautojo priklausomybė pareigybinei kategorijai (žr. 19 paveikslą).

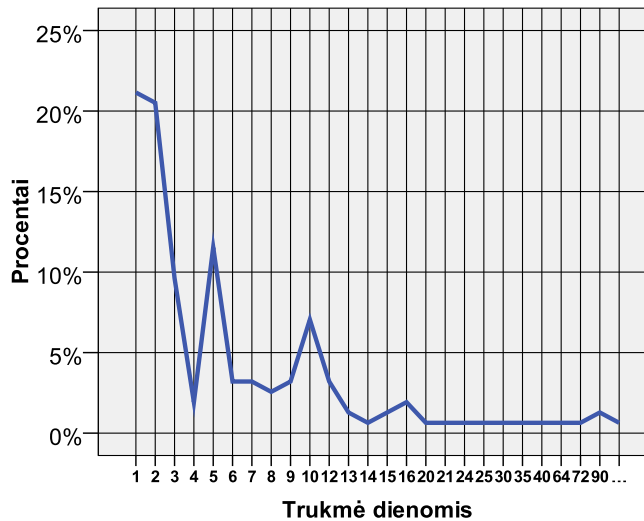


19 pav. Respondentų dalyvavimo mokymuose pagal pareigybės kategoriją santykinis dažnis, N=165

Aukštesnę pareigybinę kategoriją užimantys tarnautojai mokymuose dalyvauja aktyviau. Aukštesnės pareigos reiškia didesnę atsakomybę bei reikalauja aukštesnės kvalifikacijos, todėl natūralu, kad aukštesnes pareigybines kategorijas užimantys asmenys mokymuose dalyvauja aktyviau.

Analizuojant dalyvavimo mokymuose pasiskirstymą pagal lytį, galima teigti, kad vyrų ir moterų aktyvumas per pastarąjį 5 metų laikotarpį yra maždaug tolygus, atitinkamai 86,7 proc. ir 79 proc. Taigi, galime padaryti išvadą, kad tiriamosios imties dalyvavimo mokymuose dažnumas priklauso nuo valstybės tarnautojų sociodemografinių charakteristikų, išskyrus lytį.

Respondentų, dalyvavusių valstybės tarnautojams skirtuose kursuose, buvo paprašyta nurodyti kursų trukmę dienomis. 20 paveiksle pateiktas respondentų mokymosi kursų trukmės procentinis pasiskirstymas.



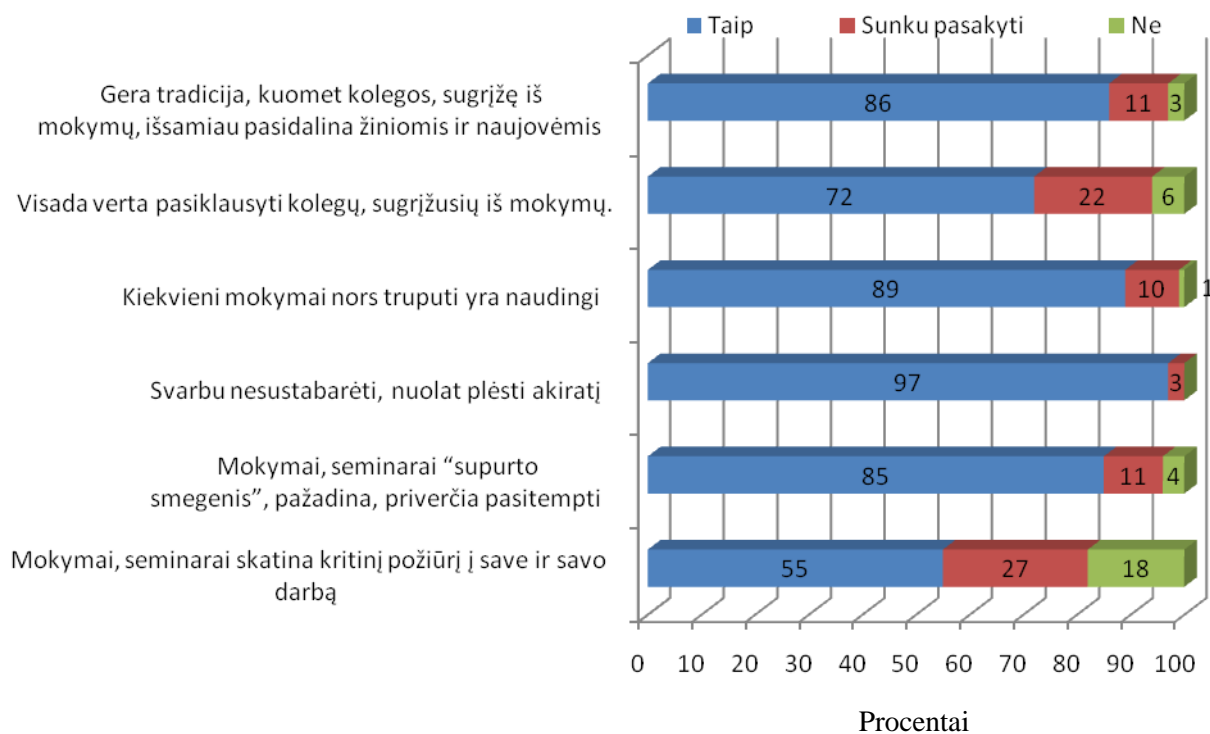
20 pav. Respondentų mokymo kursų trukmė dienomis (proc.), N=165

Populiariausi buvo 1–2 dienų trukmės mokymai, kuriuos atitinkamai nurodė 21,2 proc. ir 20,5 proc. respondentų. Beveik dešimtadalį (9,6 proc.) sudarė 3 dienų bei šiek tiek daugiau (11,5 proc.) – 5 dienų kursai. Vieni iš dažniau nurodytų kursų buvo 10 dienų trukmės, o po to ilgėjant kursų trukmei jų pasitaikydavo vis rečiau. Taigi, apibendrinant galima teigti, kad labiausiai paplitę 1–3 dienų bei 5–10 dienų (1–2 darbo savaitių) trukmės kursai.

2. Valstybės tarnautojų mokymo(si) sistemos vertinimo analizė

Suaugusiųjų mokymosi efektyvumas labai priklauso nuo mokymosi motyvacijos, todėl labai svarbu ištirti valstybės tarnautojų požiūrį į mokymąsi. Tuo tikslu respondentams buvo pateikta 17 teiginių, atspindinčių pozityvų ir negatyvų požiūrį į mokymus.

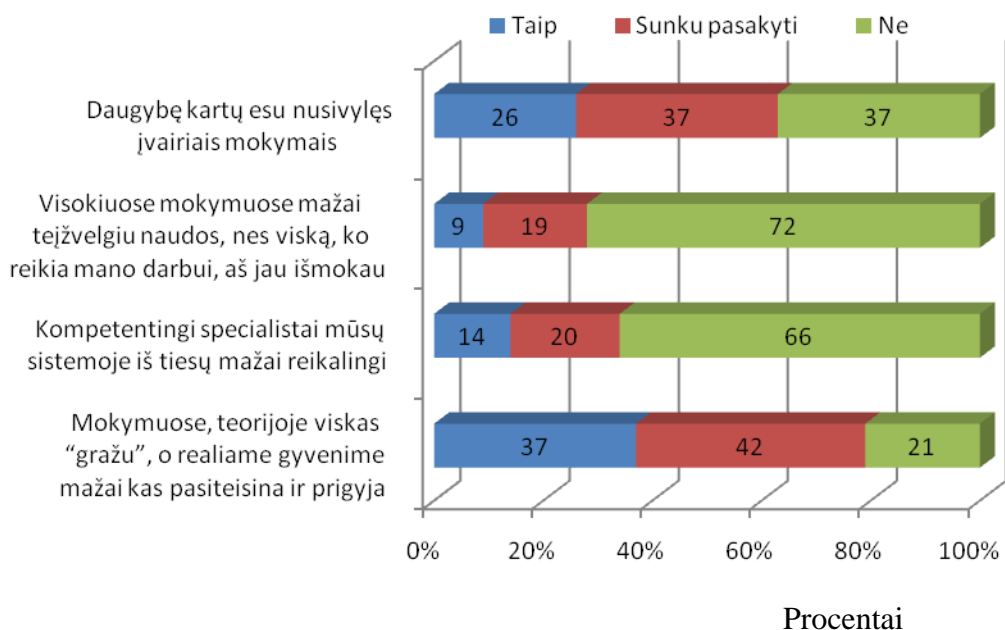
21 paveiksle pateikti 6 teiginiai, atspindintys pozityvų požiūrį į mokymus. Vidutinis pritarimo procentas pateiktiems teiginiams yra 80,7 proc. bei svyruoja nuo 55 iki 97 proc. Taigi šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad apklaustiems valstybės tarnautojams būdinga stipri motyvacija mokytis.



21 pav. Pozityvus respondentų požiūris į mokymus ir mokymą(si) (proc.), N=203

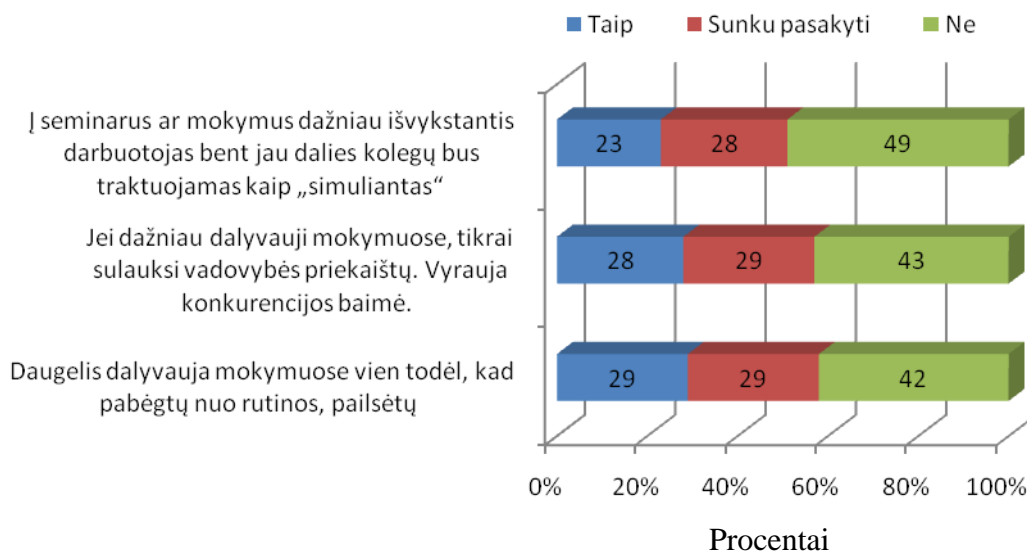
Kiti 11 teiginių atspindėjo įvairius neigiamo požiūrio į mokymus ir mokymąsi aspektus. Šie teiginiai skirti įvairiems mokymosi demotyvacijos aspektams identifikuoti. Vidutinis pritarimas minėtiems teiginiams sudarė 23,2 proc. ir svyravo nuo 7 iki 32 proc.

Detaliau šie aspektai bus nagrinėjami išskaidant juos į atskirus blokus pagal tematiką: nusivylimas mokymais (žr. 22 paveikslą), požiūris į mokymus kaip „kvazi“ poilsį (žr. 23 paveikslą) ir požiūris į mokymus kaip į papildomą krūvį (žr. 24 paveikslą).



22 pav. Respondentų nusivylimas mokymais (proc.), N=203

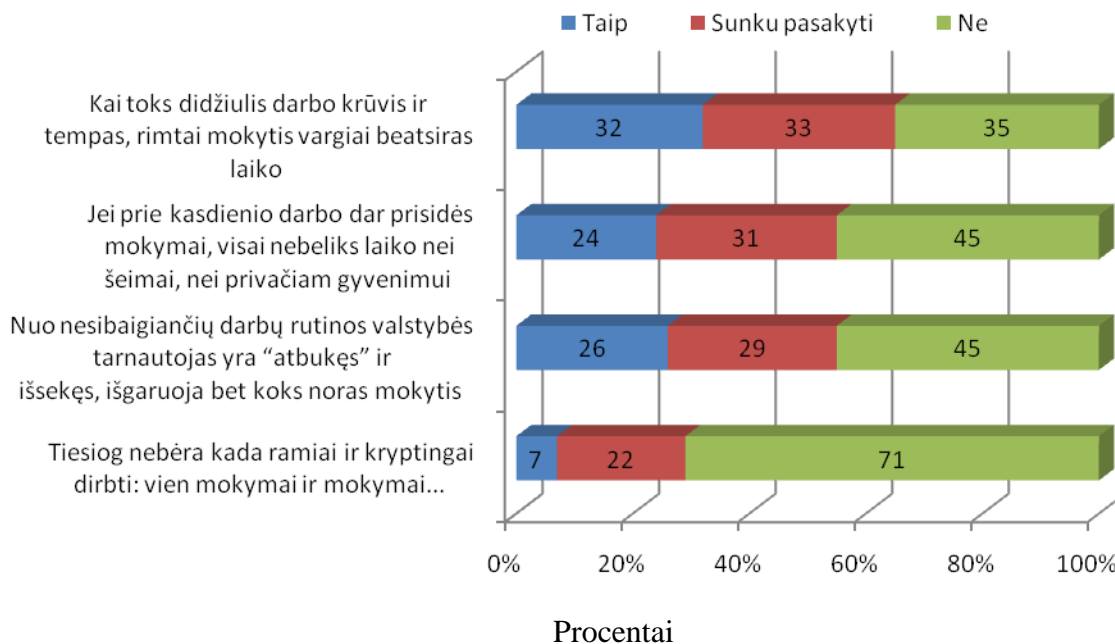
Keturi teiginiai buvo skirti nusivylimo mokymais demotyvacijos aspektui (žr. 22 paveikslą). Vidutinis pritarimas minėto turinio teiginiams siekė 21,5 proc. ir svyravo nuo 9 iki 37 proc. Daugiau nei trečdalis apklaustųjų pritarė teiginiui, kad mokymo teorija yra gerokai atitrūkusi nuo praktikos darbe. Lektoriams reikėtų į tai atsižvelgti ir į mokymus įtraukti daugiau praktinių pavyzdžių bei situacijų. Pozityviai nuteikia tai, kad dauguma respondentų nesutinka su teiginiu, kad mokymai duoda mažai naudos.



23 pav. Respondentų požiūris į mokymus kaip į „kvazi“ poilsį (proc.), N=203

Trys teiginiai atspindėjo požiūrį į mokymąsi, kaip į „kvazi“ poilsį (žr. 23 paveikslą). Vidutinis pritarimas šiems teiginiams siekė 26,7 proc. bei svyravo nuo 23 iki 29 proc. Taigi daugiau nei ketvirtadalis respondentų pritarė, jog tarp pačių darbuotojų, kolegų ir vadovų mokymai dažnai suvokiami kaip simuliacinė veikla.

Likę keturi teiginiai atspindėjo požiūrį į mokymąsi kaip į papildomą krūvį. Vidutinis pritarimas 24 paveiksle pateiktiems teiginiams siekė 22,3 proc. ir svyravo nuo 7 iki 32 proc.

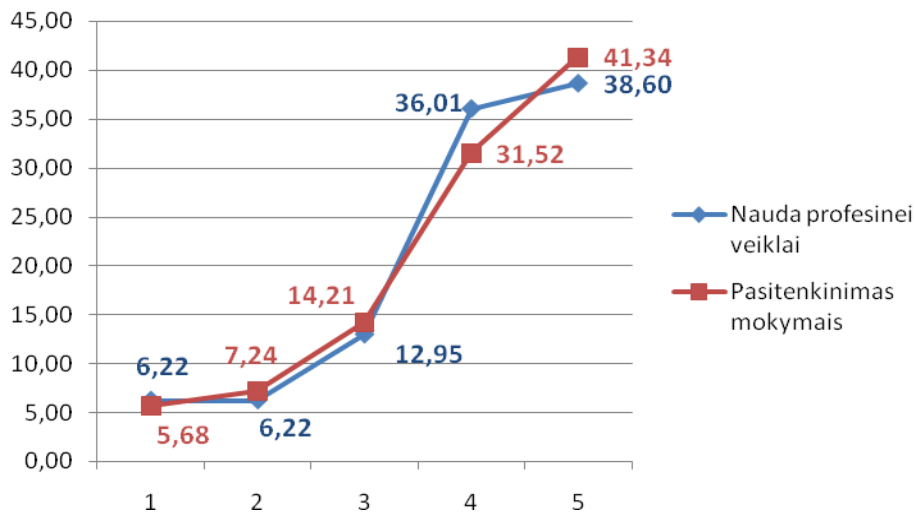


24 pav. Respondentų požiūris į mokymus ir mokymąsi kaip į papildomą krūvį (proc.), N=203

Pastarieji rezultatai nedžiugina, nes net trims iš keturių analizuojamų teiginių pritaria ketvirtadalis ar daugiau respondentų.

Atlikta analizė leidžia teigti, kad mokymosi demotyvacija apklaustųjų valstybės tarnautojų imtyje yra išreikšta silpniau (23,2 proc.) lyginant su teigiamais motyvacijos aspektais, kuriems pritarė 80,7 proc. apklaustųjų, tačiau visgi demotyvacija valstybės tarnybos mokymo sistemoje egzistuoja. Kita vertus, labai pozityvi valstybės tarnautojų motyvacija mokytis yra teigiamas rodiklis, sukeliantis nemažai iššūkių esamai valstybės tarnautojų mokymo sistemai.

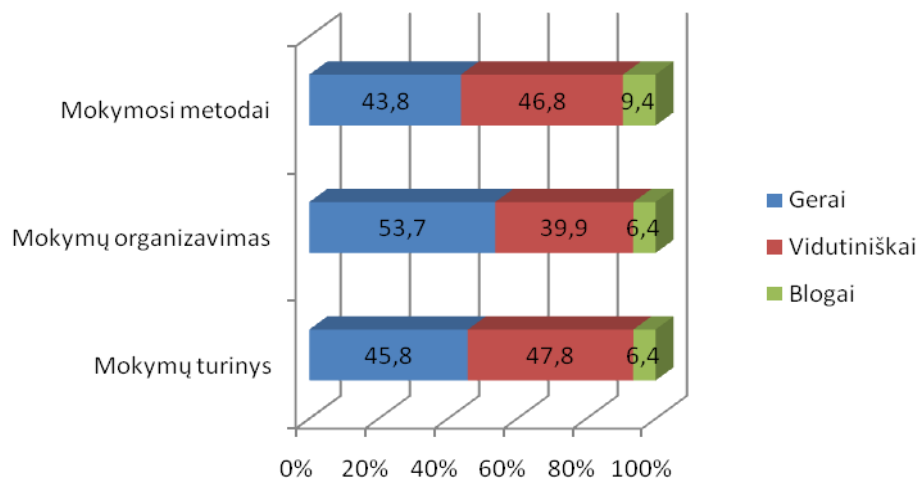
Respondentai, per penkerius metus dalyvavę valstybės tarnautojams skirtuose mokymuose, turėjo kiekvienus mokymus įvertinti pagal naudą tiesioginei profesinei veiklai bei pagal patenkinimą mokymais. Gauti rezultatai pateikti 25 paveiksle. Abi dimensijos buvo vertinamos 5 balų sistema, kuomet 5 atitinka patį aukščiausią įvertinimą, o 1 – žemiausią.



25 pav. Respondentų mokymų naudos ir pasitenkinimo mokymais vertinimas penkiabalėje sistemoje (proc.), N=165

Analizuojant 25 paveikslo duomenis, matyti, kad naudos profesinei veiklai bei pasitenkinimo mokymais vertinimas yra tampriai susijęs. Iš esmės vertinimas yra palankus: labai palankiai (5 balais) vertinami apie 40 proc. mokymų, palankiai (4 balais) – apie 33,8 proc., patenkinamai (3 balais) – apie 13,6 proc., labai kritiškai ir nepalankiai (2 balais ir mažiau) vertinami apie 12,7 proc. mokymų. Nežiūrint teigiamo vertinimo, yra nemažai erdvės tobulėjimui ir didesnės mokymų kokybės siekimui.

Taip pat respondentai buvo paprašyti įvertinti valstybės tarnautojų mokymus pagal tris dimensijas: metodus, mokymų organizavimą ir mokymų turinį. Šio vertinimo rezultatai pateikti 26 paveiksle.

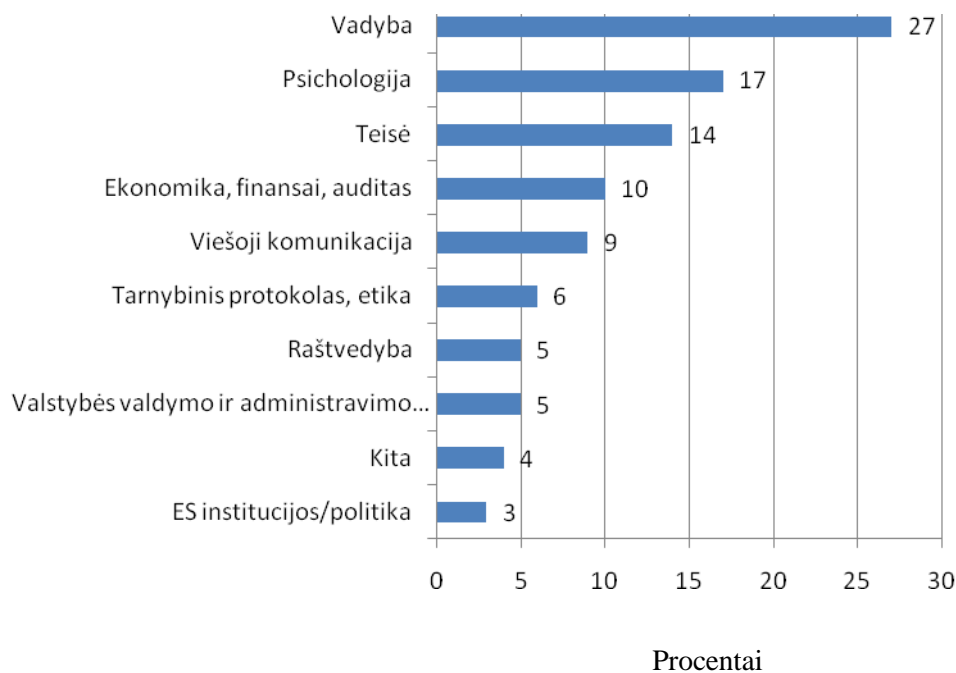


26 pav. Respondentų mokymų vertinimas pagal turinį, mokymų organizavimą ir metodus (proc.), N=203

Išanalizavus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad valstybės tarnautojai mokymus vertina palankiai: 47,8 proc. respondentų mokymus vertina gerai, 44,8 proc. respondentų – vidutiniškai. Blogai mokymus vertina tik 7,4 proc. apklaustųjų. Lyginant tris nagrinėjamas dimensijas (mokymosi metodai, mokymų organizavimas, mokymų turinys), prasčiausiai įvertinti mokymosi metodai.

3. Valstybės tarnautojų poreikių mokymų turiniui analizė

Siekiant išsiaiškinti, kokiomis temomis mokymų pageidauja valstybės tarnautojai, buvo užduotas atviras klausimas: „Kokių žinių, gebėjimų ir įgūdžių Jums trūksta, idant savo darbą ir profesinį vaidmenį galėtumėte atlikti dar geriau nei iki šiol?“. Buvo suformuluotos dažniausiai pasitaikiusios temos bei joms priskirti atsakymai. Nagrinėjamas valstybės tarnautojų prioritetinių mokymosi temų pasiskirstymas atspindėtas 27 paveiksle.



27 pav. Respondentų mokymosi temų reitingas (proc.), N=203

Matyti, jog valstybės tarnautojai domisi plačiu temų spektru, ir jų mokymosi poreikiai yra labai įvairūs. Vis dėlto labiausiai respondentai norėtų gilinti vadybos, psichologines, teises ir ekonomines žinias. Atlikus turinio analizę, buvo identifikuotos pagrindinės teminės sritys bei

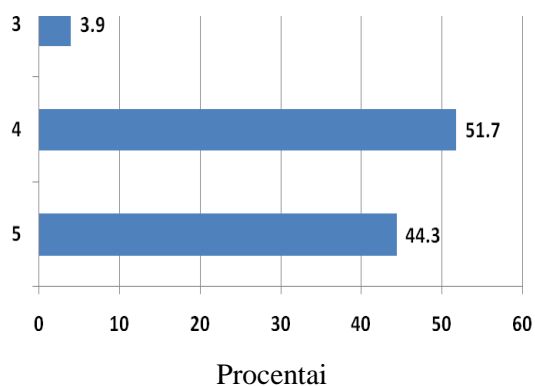
potemės. Valstybės tarnautojams aktualiausias vadybos temas yra susijusios su žmogiškųjų išteklių valdymu, komandiniu darbu, lyderyste ir vadovavimu, darbo planavimu bei strateginiu planavimu ir valdymu.

Taip pat stipriai išreikštas psichologinių žinių poreikis. Siekiama tobulinti bendravimo gebėjimus, valdyti stresą ir konfliktus. Tai liudija, kad valstybės tarnautojai dažnai susiduria su konfliktinėmis situacijomis bei patiria stresą. Faktas, kad beveik kas ketvirtas apklaustas respondentas, norintis pagilinti psichologines žinias, nurodė streso ir konfliktų valdymą, atspindi, jog valstybės tarnautojai nėra tinkamai parengti dirbti tokiomis darbo sąlygomis.

Tiriamoje imtyje yra nemažai norinčiųjų pagilinti administracinės, civilinės ir darbo teisės žinias, specifines teisinės žinias, viešųjų pirkimų ir kitus spec. įstatymus. Ekonomikos, finansų ir audito temų reitinge aktualiausias yra buhalterinės apskaitos žinios, ekonomika ir finansai, biudžetas, auditas. Viešosios komunikacijos srityje norima stipriau ugdyti viešo kalbėjimo, bendravimo su žiniasklaida, dalykinės komunikacijos įgūdžius. Žinios, susijusios su Europos Sąjunga, bendrame mokymosi poreikių kontekste yra išreikštos silpnai, tarp jų labiausiai domimasi bendro pobūdžio temomis, susijusiomis su ES institucijomis ir politika bei struktūrine parama.

Atskirai nagrinėtas valtybės tarnautojų poreikis lietuvių kalbos, užsienio kalbų kompetencijų gilinimui.

Apklaustieji buvo paprašyti įvertinti savo lietuvių kalbos žinias ir įgūdžius penkiabalėje sistemoje. Rezultatai pateikti 28 paveiksle.



28 pav. Respondentų lietuvių kalbos žinių vertinimas penkiabalėje sistemoje (proc.), N=203

Pastebėta, kad labai gerai (5 balais) savo valstybinės kalbos žinias vertina daugiau nei 44 proc. respondentų, gerai (4 balais) – šiek tiek daugiau nei pusė apklaustųjų, o patenkinamai (3

balais) – beveik 4 proc. valstybės tarnautojų. 6 lentelėje pateikti duomenys, kokias valstybinės kalbos sritis respondentai norėtų pagilinti.

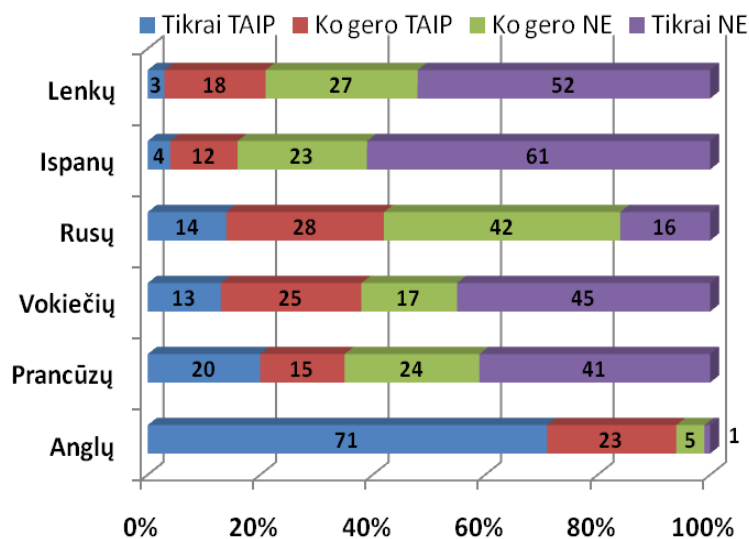
6 lentelė

Valstybės tarnautojų Lietuvių kalbos žinių tobulinimosi sritys, N=134

Ekstrahuotos kategorijos	Subkategorijos	N	Proc.
LIETUVIŲ KALBOS GRAMATIKA		21	15,67
	RAŠYBA	8	5,97
	SKYRYBA	17	12,69
KALBOS KULTŪRA		16	11,94
	KIRČIAVIMAS	13	9,70
	STILIUS	13	9,70
RAŠTVEDYBA		38	28,36
TEISINĖ KALBA		3	2,24
TARPTAUTINIŲ ŽODŽIŲ VARTOJIMAS		2	1,49
ORATORINIS MENAS		3	2,24

Matyti, kad daugiausia respondentų (28,36 proc.) norėtų tobulinti raštvedybos, nemaža dalis – gramatikos, skyrybos ir kalbos kultūros žinias bei įgūdžius. Poreikį tobulinti valstybinės kalbos žinias išreiškė 66 proc. respondentų. Taigi, galima teigti, jog valstybės tarnautojų netenkina jų turimos lietuvių kalbos žinios ir įgūdžiai.

Nagrinėjant poreikį užsienio kalbų kompetencijų gilinimui, buvo pastebėta, kad labiausiai pageidaujama mokytis anglų kalbos (žr. 29 paveikslą).



29 pav. Respondentų poreikis mokytis užsienio kalbų (proc.), N=203

Mažiau populiarios – vokiečių, rusų ir prancūzų kalbos. Tačiau pastaroji įgauna vis didesnę populiarumą, palyginti su kitomis, kadangi prancūzų kalba yra pagrindinė ES institucijų darbo kalba. Mažiausiai norinčiųjų studijuoti buvo lenkų ir ispanų kalbas.

Analizuojant tai, kaip minėtomis užsienio kalbomis respondentai sugeba suprasti tekstą skaitydami, klausydami, kaip kalba ir geba patys kurti tekstus, paaiškėjo, kad visais lygmenimis buvo daugiausia mokančiųjų rusų kalbą (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Užsienio kalbos gebėjimų pasiskirstymas pagal kompetencijų sritis (N=203)

	Nemoka visai (%)	Prastai (%)	Vidutiniškai (%)	Gerai/labai gerai (%)
Skaityti, suprasti tekstą				
Anglų	14	27	28	31
Rusų	2	5	14	79
Vokiečių	62	16	13	9
Prancūzų	74	16	5	5
Ispanų	95	4	1	-
Lenkų	61	23	9	7
Klausyti, suprasti kalbą				
Anglų	16	31	23	30
Rusų	1	5	10	84
Vokiečių	58	17	14	11
Prancūzų	78	14	4	4
Ispanų	93	5	2	-
Lenkų	51	26	12	11
Kalbėti				
Anglų	19	41	22	18
Rusų	1	10	13	76
Vokiečių	61	21	11	7
Prancūzų	76	18	4	2
Ispanų	95	4	1	-
Lenkų	64	23	7	6
Kurti tekstus				
Anglų	22	40	21	17
Rusų	2	13	31	54
Vokiečių	68	20	7	5
Prancūzų	83	14	2	1
Ispanų	97	3	-	-
Lenkų	81	12	4	3

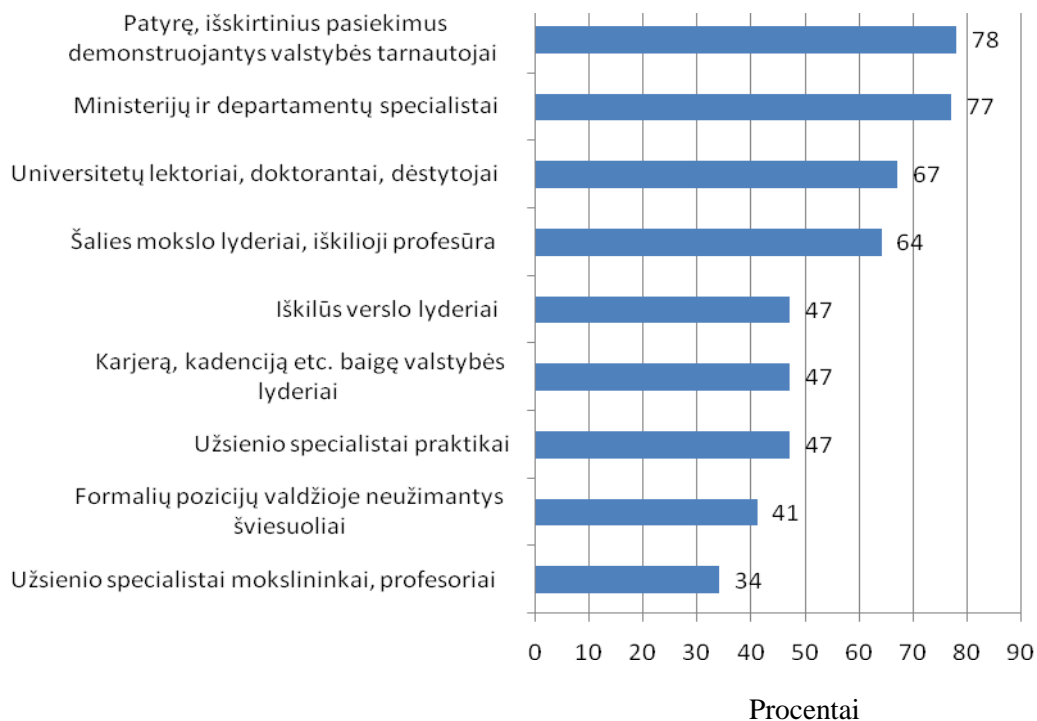
Pastebėta, jog skaityti bei suprasti anglų kalba tekstus gali šiek tiek mažiau nei trečdalis apklaustųjų, o kalbėti bei kurti tekstus – mažiau negu penktadalis. Šie duomenys nėra džiuginantys, vertinant anglų kalbos paplitimą tarptautinėse institucijose bei valstybės tarnautojų gebėjimą tinkamai atstovauti savivaldybę, regioną ar valstybę užsienyje. Matyti, kad anglų ir kitų užsienio kalbų mokymasis yra svarbi ir nelengva užduotis valstybės tarnautojams, ypač sulaukusiems vyresnio amžiaus.

Apibendrinant galima teigti, kad respondentus domina labai platus temų spektras. Tai yra svarbus rodiklis, liudijantis, jog valstybės tarnautojams turi būti išplėtota tokia pat įvairi ir kokybiška mokymo sistema.

4. Valstybės tarnautojų poreikių mokymų procesui analizė

Mokymosi kokybė ir rezultatai visų pirma priklauso nuo pačių besimokančiųjų, jų poreikių, motyvacijos ir lūkesčių. Tačiau nemažiau svarbus ir lektorių vaidmuo. Jie turi sugebėti parinkti tokią mokymosi formą, kuri maksimaliai padėtų patenkinti besimokančiojo tobulinimosi poreikius, turi išmanyti suaugusiųjų mokymosi ypatumus.

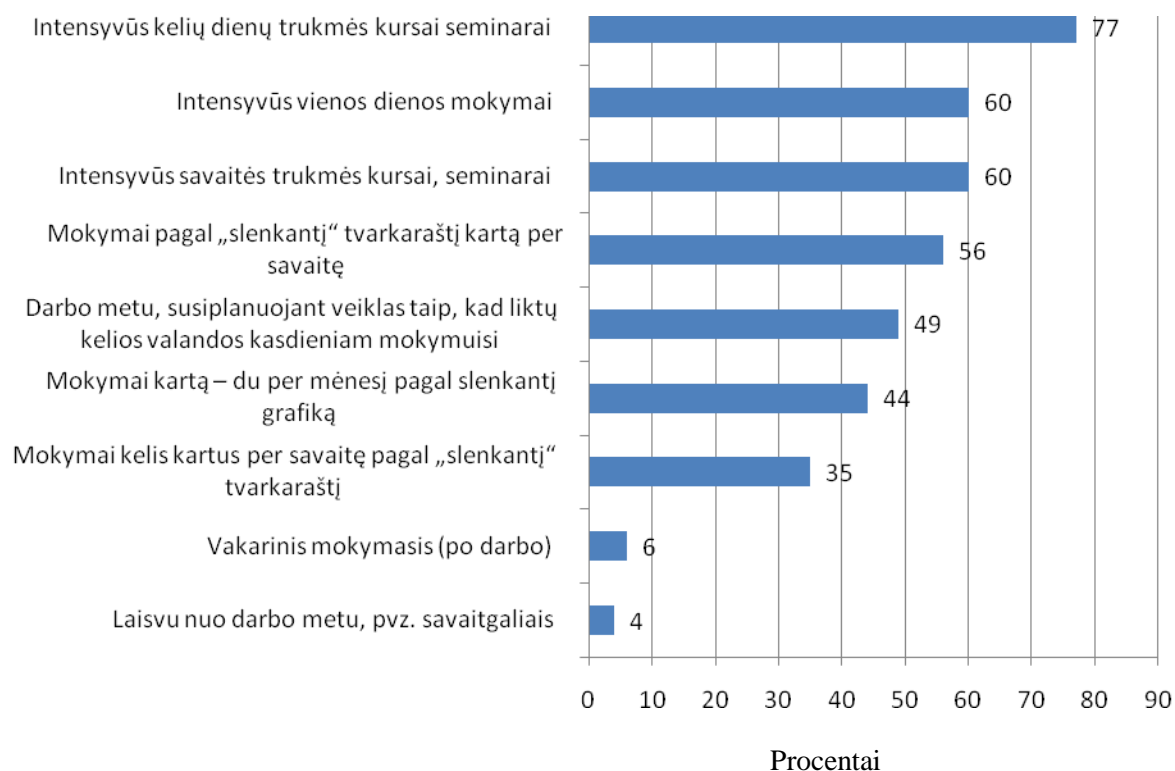
Taigi svarbus klausimas yra tai, kokių lektorių pageidauja valstybės tarnautojai. 30 paveiksle pavaizduotas respondentų nuomonių pasiskirstymas minėtu klausimu.



30 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie tai, kas galėtų ir turėtų mokyti valstybės tarnautojus (proc.), N=203

Reitingo viršūnėje atsidūrė patyrę, išskirtinius pasiekimus demonstruojantys valstybės tarnautojai ir svarbiausi ministerijų bei departamentų specialistai, strateguojantys ir kuruojantys atitinkamas sritis. Šiek tiek nustebino, kad tarp labiausiai pageidaujamų lektorių nepateko šalies mokslo lyderiai ir iškilioji profesūra. Už juos, kaip ir už universitetų lektorius, doktorantus, dėstytojus, pasisakė apie du trečdaliai respondentų. Lyginant su kitomis alternatyvomis, užsienio specialistus mokslininkus, profesorius lektoriams tiriamoje imtyje pageidaujama matyti mažiausiai – su šiais lektoriams susitikti norėtų vos kas trečias apklaustasis. Galima teigti, kad labiausiai pageidaujami yra profesionalai praktikai.

Ne mažiau svarbus veiksnys besimokantiejiems yra mokymosi laikas, kadangi dauguma valstybės tarnautojų mokymus turi derinti su darbu, tad svarbu išsiaiškinti, kaip ilgai, kada, koku laiku pageidaujama mokytis. Respondentų poreikiai ir lūkesčiai mokymosi laikui pateikti 31 paveiksle.

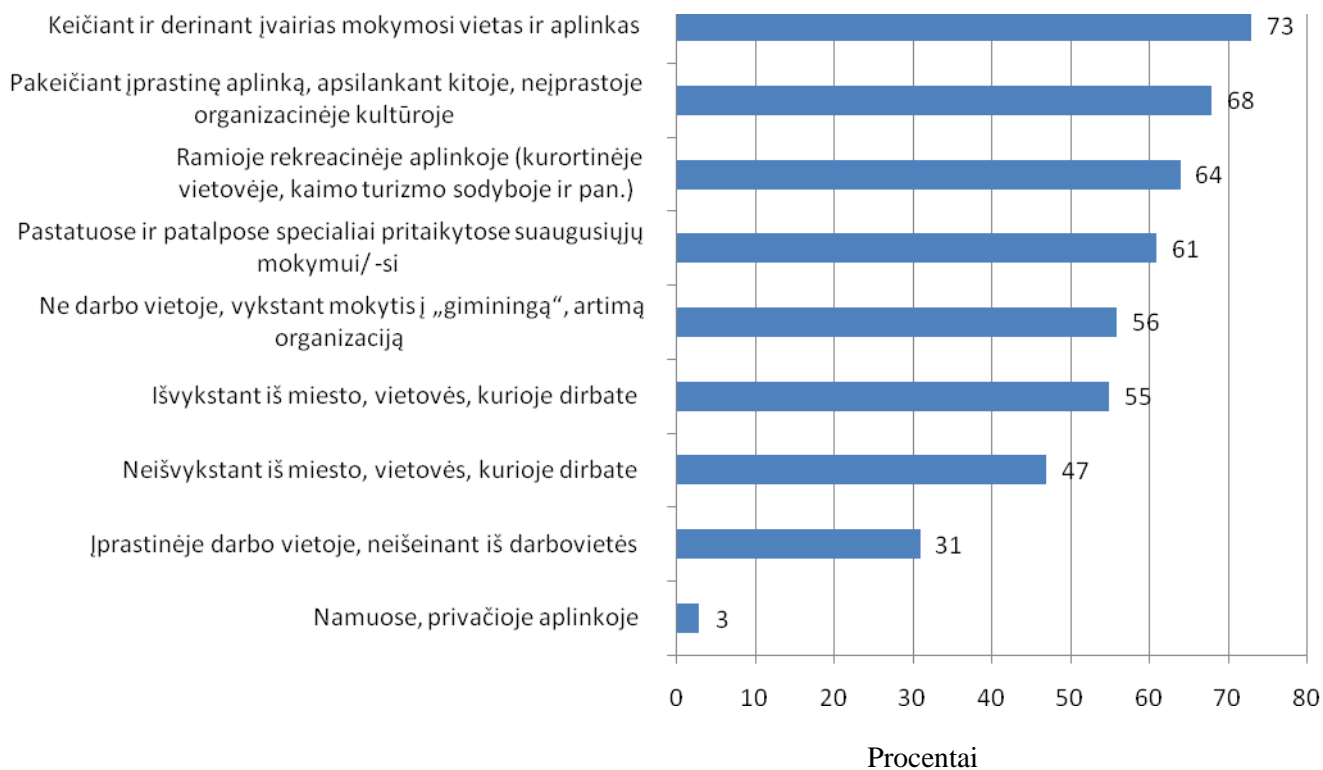


31 pav. Respondentų pageidavimai mokymosi laikui (proc.), N=203

Labiausiai pageidaujami yra intensyvūs kelių, vienos dienos ar savaitės trukmės mokymų kursai. Reitingo apačioje atsidūrė mokymasis vakarais ir savaitgaliais. Visi kiti mokymosi laiką

atspindintys pageidavimai visumoje vertinami palankiai. Mokymų organizatoriai, planuodami mokymus, turėtų atsižvelgti į šiuos valstybės tarnautojų lūkesčius.

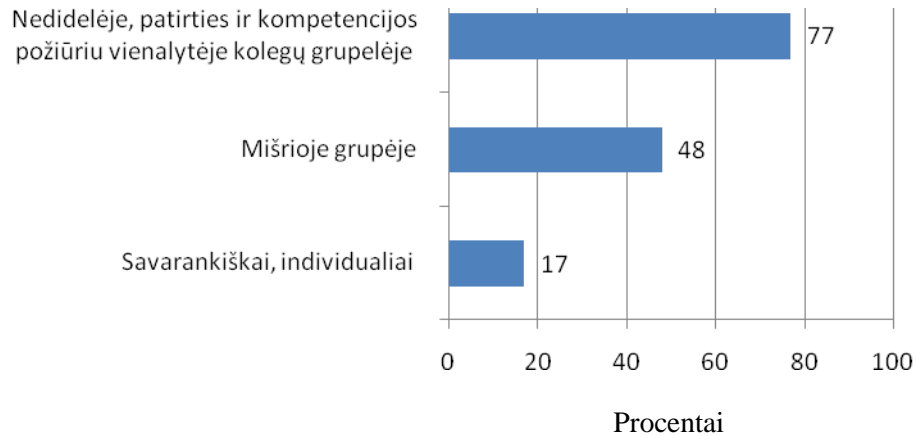
Taip pat svarbu išsiaiškinti, kokioje aplinkoje valstybės tarnautojai pageidauja mokytis. Šiuo aspektu atlikta analizė iliustruota 32 paveikslu.



32 pav. Respondentų mokymosi formų ir aplinkos vertinimas (proc.), N=203

Daugiausia respondentų pasisakė už mokymąsi, keičiant įvairias mokymosi vietas ir aplinkas. Taip pat gana palankiai vertinamas mokymasis pakeičiant įprastinę aplinką, ramioje rekreacinėje aplinkoje bei patalpose, specialiai pritaikytose mokymui. 31 proc. respondentų pasisakė už mokymąsi darbo vietoje ir tik 3 proc. – už mokymąsi privačioje aplinkoje. Tai rodo apklaustųjų konservatyvų požiūrį. Galbūt mokymasis darbo vietoje ir namuose apklausoje dalyvaujantiems asmenims asocijuojasi su viršvalandžiais ir kėsanimusi į privatų laiką.

Siekiant išsiaiškinti respondentų prioritetus mokytis individualiai ar grupėse, buvo sudarytas nuomonių apie efektyviausią mokymosi aplinką pasiskirstymas (žr. 33 paveikslą).



33 pav. Respondentų nuomonių apie efektyviausią mokymosi aplinką pasiskirstymas (proc.), N=203

Daugiausia respondentų (77 proc.) pageidauja mokytis nedidelėse grupelėse, beveik kas antras pritarė mokymuisi mišrioje grupėje ir tik 17 proc. prioritetą teiktų individualiam mokymuisi. Toks savarankiško mokymosi galimybės nuvertinimas tiesiogiai susijęs su nedaugelio išreikštu siekiu mokytis privačioje aplinkoje.

Atlikus respondentų poreikių mokymosi procesui analizę, paaiškėjo, jog labiausiai valstybės tarnautojų vertinami lektoriai – profesionalai praktikai, prioritetas teikiamas intensyviems kelių, vienos dienos ar savaitės trukmės mokymų kursams bei pageidaujama mokytis nedidelėse grupelėse, keičiant įvairias mokymosi vietas ir aplinkas.

5. Respondentų mokymo(si) sistemos vertinimas bei rekomendacijos jos tobulinimui

Valstybės tarnautojai buvo paprašyti apskritai įvertinti valstybės tarnautojų mokymus, parašyti, kas yra gerai, o kas blogai bei pateikti pasiūlymų ir rekomendacijų. Apibendrinant respondentų nuomonės raišką nagrinėjamu klausimu galima teigti, kad **mokymų turinys** sulaukė daugiau teigiamų vertinimų negu neigiamų, tuo tarpu **mokymų lektoriai** buvo vertinami daugiau neigiamai nei teigiamai, o **mokymų organizavimas ir metodai** sulaukė beveik vienodo skaičiaus teigiamų ir neigiamų vertinimų (žr. 8 lentelę).

Valstybės tarnautojų mokymų vertinimas, N=203

VERTINIMAS	TURINYS	LEKTORIAI	ORGANIZAVIMAS	METODAI
GERAI	43	26	28	15
Procentai	21	13	14	7
	TURINYS	LEKTORIAI	ORGANIZAVIMAS	METODAI
BLOGAI	38	36	30	17
Procentai	19	18	15	8

9 lentelėje pateiktas išsamesnis mokymosi turinio vertinimas bei rekomendacijos.

Valstybės tarnautojų mokymosi turinio vertinimas ir rekomendacijos, N=203

gerai TURINYS	Proc.	blogai TURINYS	Proc.	Rekomendacijos	Proc.
Naudinga teorija	7	Turinys	8	Specializuoti mokymai	42
Praktika	12	Temos ir turinio neatitikimas	8	Naujumas/ aktualumas	30
Temų įvairovė	35	Sena/neaktuali informacija	45	Siauresnės, bet išsamiau išnagrinėjamos mokymo temos	20
Aktualumas	43	Specifinės srities mokymų trūkumas	39	Temų įvairovė	8
(N=43)	100	(N=38)	100	(N=40)	100

Teigiamai vertindami mokymų turinį, valstybės tarnautojai dažniausiai paminėjo temų įvairovę (35 proc.) ir aktualumą (43 proc.), akcentuodami plačią kursų pasiūlą bei mokymų turinio sąsajas su šių dienų naujovėmis bei aktualijomis, besikeičiančiais teisės aktais ir pan.

Daugiausia neigiamų vertinimų susilaukė specifinės srities mokymų trūkumas (39 proc.) bei sena ar neaktuali mokymų informacija (45 proc.). Valstybės tarnautojams labiausiai trūksta žinių, susijusių su konkrečia specifine sritimi, kurias galėtų pritaikyti tiesioginiame darbe. Respondentai nepatenkinti bendro pobūdžio informacija, kuri yra seniai žinoma, pasenusiais statistiniais ir kt. duomenimis bei temas ir turinio neatitikimu.

Apklaustieji valstybės tarnautojai dažniausiai pageidavo specializuotų mokymų (42 proc.) bei naujesnės ir jų veiklos sričiai aktualesnės informacijos (30 proc.). Buvo siūloma mokymosi

kursus susieti su valstybės tarnautojo pareigybe bei nuolat atnaujinti mokymų programų turinį, atsižvelgiant į besikeičiančius įstatymus ir kitas svarbias naujoves.

10 lentelėje pateiktas lektorių vertinimas bei rekomendacijos jiems.

10 lentelė

Valstybės tarnautojų lektorių vertinimas ir rekomendacijos, N=203

gerai: LEKTORIAI	Proc.	blogai: LEKTORIAI	Proc.	Rekomendacijos	Proc.
Praktikai	23	Nepasiruošę/nuobodu	11	Patyrę praktikai	41
Kompetencija	77	Teoretikai	31	Kompetencija/ kvalifikacija	27
(N=26)	100	Kompetencijos/kvalifikacijos stoka	58	Atsakingiau parinkti lektorius	27
		(N=36)	100	Valstybės tarnautojai	5
				(N=22)	100

Matyti, kad lektoriai labiausiai vertinami dėl kompetencijos – tai pažymėjo 77 proc. lektorius vertinusių valstybės tarnautojų. Kita vertus, lektorių kompetencijos trūkumas taip pat susilaukė daugiausiai (58 proc.) neigiamų vertinimų. Valstybės tarnautojai siekia įgyti tiesioginiame darbe pritaikomų žinių, todėl ypač vertinami lektoriai-praktikai, turintys praktinių įgūdžių bei galintys atsakyti į praktinius klausimus, o daugelio nepageidaujami lektoriai, suteikiantys tik teorinių žinių. Respondentai rekomenduoja kviesti į mokymus daugiau patirties sukaupusius dėstytojus, atsakingiau juos parinkti bei atidžiau vertinti jų kvalifikaciją.

Apklaustųjų mokymų organizavimų vertinimas pateiktas 11 lentelėje.

11 lentelė

Valstybės tarnautojų mokymų organizavimo vertinimas ir rekomendacijos, N=203

gerai: ORGANIZAVIMAS	Proc.	blogai: ORGANIZAVIMAS	Proc.	Rekomendacijos	Proc.
Mažos grupės	4	Tvarkaraštis	67	Vienalytės grupės	44
Mokymo priemonės	11	Grupės sudėtis	13	Mokymo vieta	19
Mokymo institucijų įvairovė	14	Mokymo priemonės	10	Tvarkaraštis	22
Organizavimas	39	Didelė grupė	10	Mažesnės grupės	6
Tvarkaraštis	32	(N=30)	100	Netaupyti laiko žinių sąskaita	3
(N=28)	100			Mokymo priemonės	6
				(N=36)	100

Pastebėta, kad 39 proc. teigiamų mokymų organizavimo atsiliepimų susilaukė pats mokymų organizavimas apskritai, 32 proc. respondentų akcentavo teigiamus tvarkaraščio aspektus. Daugiausiai neigiamų vertinimų valstybės tarnautojai tai pat skyrė tvarkaraščiui (67 proc.) bei mokymo grupių sudėčiai (13 proc.). Galima teigti, kad mokymų vieta ir laikas yra labai svarbūs valstybės tarnautojams, todėl, planuojant mokymus, į juos būtina atsižvelgti. Respondentai teigiamai vertina mokymo įstaigų įvairovę, kuri skatina vidinę konkurenciją, darančią teigiamą įtaką mokymo kokybei ir kainai.

Valstybės tarnautojai neigiamai atsiliepiama apie didelėmis bei kompetencijos prasme nevienalytėmis grupėmis vykstančius mokymus, todėl pageidauja mokytis nedidelėse vienalytėse grupėse, kur būtų galima skirti daugiau dėmesio specializuotiems mokymams. Taip pat pageidaujama vietos ir laiko atžvilgiu lankstesnių mokymų.

Toliau analizuojamas respondentų mokymosi metodų įvertinimas, pateiktas 12 lentelėje.

12 lentelė

Valstybės tarnautojų mokymosi metodų vertinimas ir rekomendacijos, N=203

gerai: METODAI	Proc.	blogai: METODAI	Proc.	Rekomendacijos	Proc.
Metodų įvairovė	47	Įvairovės nėra	35	Teoriją sieti su praktika	62
Praktiniai metodai	53	Praktiniai užsiėmimai	65	Metodų įvairovė	22
(N=15)	100	(N=17)	100	Gerosios praktikos pavyzdžiai	11
				Nuotoliniai mokymai	5
				(N=37)	100

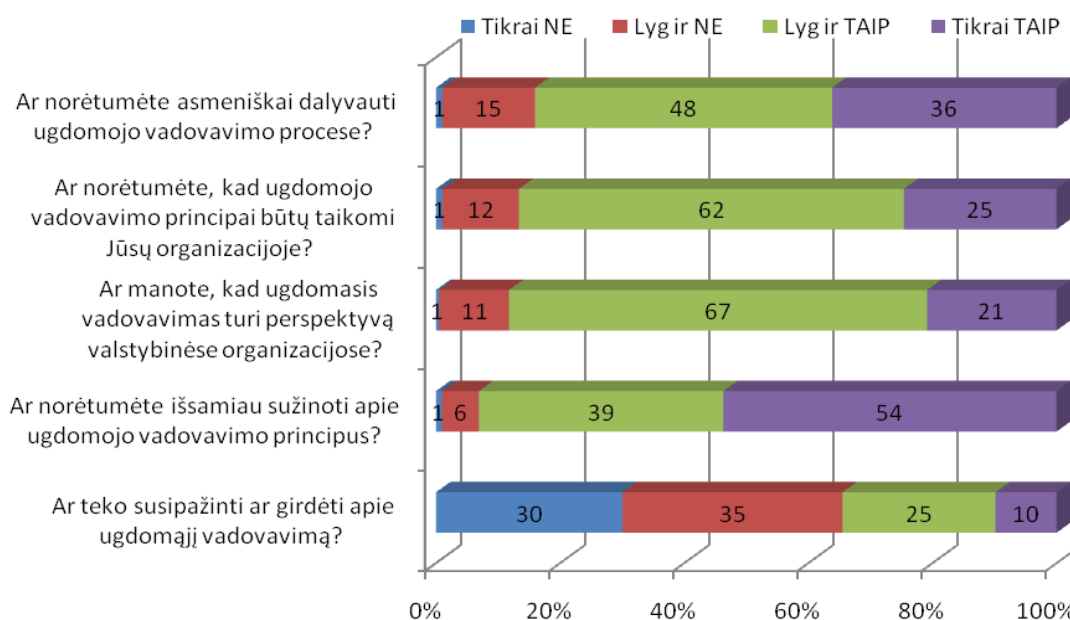
Valstybės tarnautojai teigiamai vertino praktinius mokymo metodus bei metodų įvairovę. Daugiausiai neigiamų atsiliepimų susilaukė mokymai, kuriuose respondentai pasigedo praktinių metodų taikymo bei apskritai metodų įvairovės. Respondentų rekomendacijos taip pat susijusios su tais pačiais aspektais – siūloma mokymus orientuoti į praktiką pateikiant daugiau praktinių patarimų, žinių ar gerosios praktikos pavyzdžių bei taikyti įvairesnius mokymosi metodus. Taigi dėstytojams, vedantiems mokymus valstybės tarnautojams, reikėtų atsižvelgti į šiuos respondentų siūlymus ir ieškoti įvairesnių informacijos pateikimo būdų, siejant dėstomą medžiagą su valstybės tarnautojų praktine veikla.

Atlikus turinio analizę ir apibendrinant respondentų mokymų sistemos teigiamus ir neigiamus vertinimus bei išsakytas rekomendacijas, galima teigti, kad valstybės tarnautojai pageidauja aktualios informacijos bei konkretesnio mokymų turinio, orientuoto į specifines sritis. Anot respondentų, svarbus sistemos trūkumas tas, kad valstybės tarnautojų mokyme nėra nuoseklumo bei tęstinumo. Lektoriai daugiausiai kritikuojami dėl nekompetencijos, todėl, galima teigti, jog trūksta lektorių, kurie galėtų kokybiškai mokyti valstybės tarnautojus. Organizuojant mokymus, reikėtų atkreipti dėmesį į grupių sudėtį ir dydį – orientuotis į nedideles profesinės kompetencijos požiūriu vienalytes grupes. Valstybės tarnautojų mokymo sistemoje egzistuoja pastebimas atotrūkis tarp teorijos ir praktikos. Šis aspektas pažymėtinas vertinant ir lektorius, ir mokymų turinį, ir metodus bei organizavimą. Tik išsprendus minėtas problemas, galima būtų kalbėti apie mokymų efektyvumą.

6. Poreikis naujiems mokymosi būdams bei formoms

Pastaruju metu atsirado daug inovatyvių mokymo ir mokymosi metodų, pvz., ugdomasis vadovavimas, mokymasis partnerystės tinkluose, mentorystė ir supervizija, patirtinis mokymasis, nuotolinis mokymasis ir kt. Žinoma, viešajame sektoriuje šios naujovės diegiamos lėčiau nei privačiame, tad atliktu tyrimu norėta sužinoti, koks valstybės tarnautojų požiūris į minėtus naujus mokymo(si) metodus.

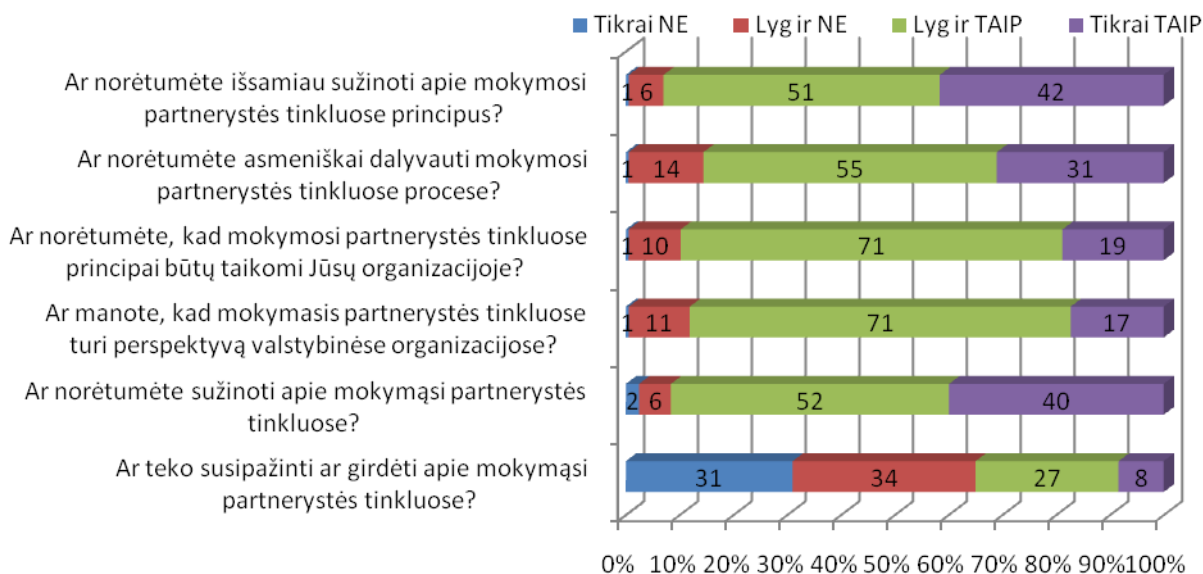
Apklaustų respondentų požiūris į ugdomąjį vadovavimą pateiktas 34 paveiksle.



34 pav. Respondentų požiūris į ugdomąjį vadovavimą (proc.), N=203

Matyti, kad su ugdomuoju vadovavimu giliau susipažinę tik 10 proc. apklaustųjų, o 65 proc. visai nėra girdėję apie šį mokymosi būdą, tačiau didžioji apklaustų valstybės tarnautojų dalis (vidutiniškai apie 88 proc.) norėtų daugiau sužinoti apie ugdomąjį vadovavimą, dalyvauti šio mokymo(si) procese savo organizacijose bei tiki galimybe ugdomąjį vadovavimą pritaikyti valstybinėse įstaigose.

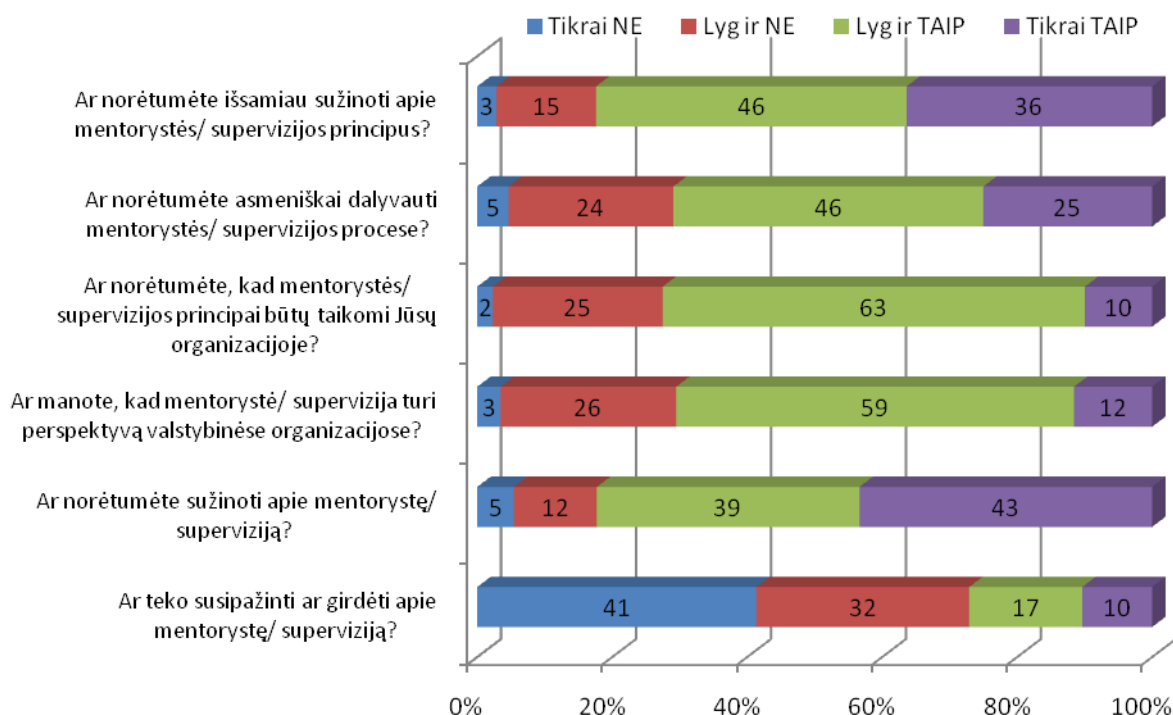
35 paveiksle pateikta respondentų nuomonė apie mokymąsi partnerystės tinkluose.



35 pav. Respondentų požiūris į mokymąsi partnerystės tinkluose (proc.), N=203

Pastebėta, kad su mokymąsi partnerystės tinkluose giliau susipažinę tik 8 proc. apklaustų valstybės tarnautojų, o 65 proc. – visai nėra apie jį girdėję. Net devyni iš dešimties apklaustųjų norėtų detaliau susipažinti su minėto mokymosi principais, asmeniškai sudalyvauti tokiuose mokymuose arba, kad mokymasis partnerystės tinkluose būtų taikomas jų organizacijose.

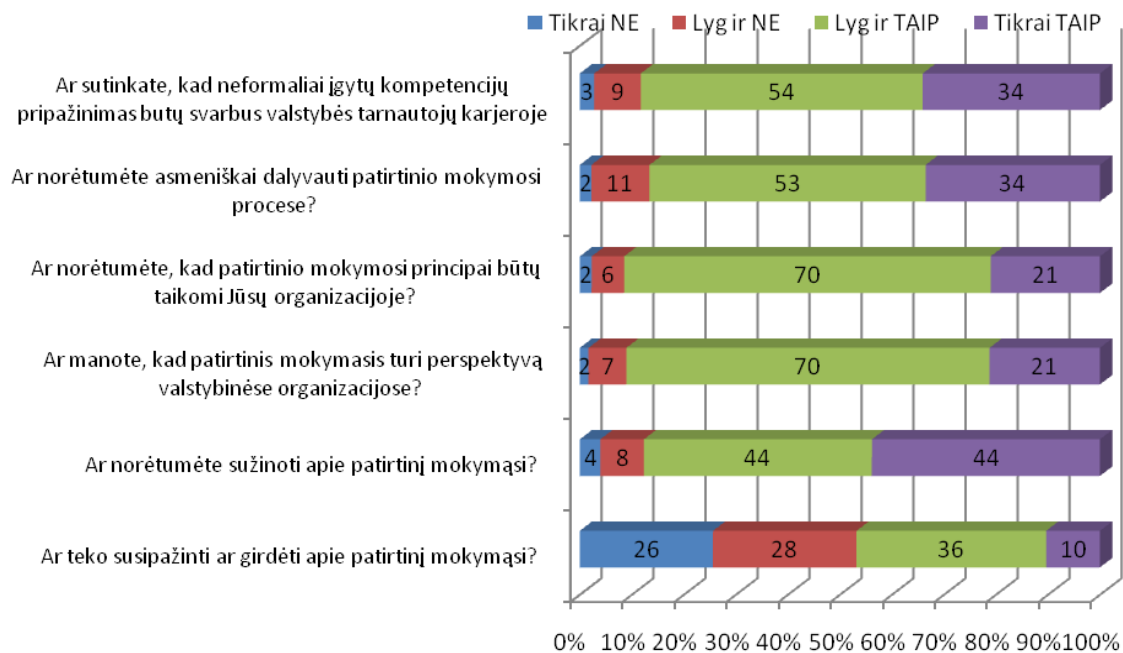
Valstybės tarnautojų požiūris į mentorystę/superviziją pavaizduotas 36 paveiksle.



36 pav. Respondentų požiūris į mentorystę/superviziją (proc.), N=203

Su šia mokymosi forma detaliau susipažinęs dešimtdalis tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų, o net 73 proc. apklaustųjų nėra tekę apie ją girdėti. 82 proc. respondentų norėtų išsamiau sužinoti apie mentorystę/superviziją bei jos principus. Norinčiųjų dalyvauti mentorystės/supervizijos procese bei tikinčių šių mokymų perspektyva valstybės tarnyboje yra apie 72 proc., t. y. šiek tiek mažiau, palyginti su ugdomuoju vadovavimu ir mokymūsi partnerystės tinkluose.

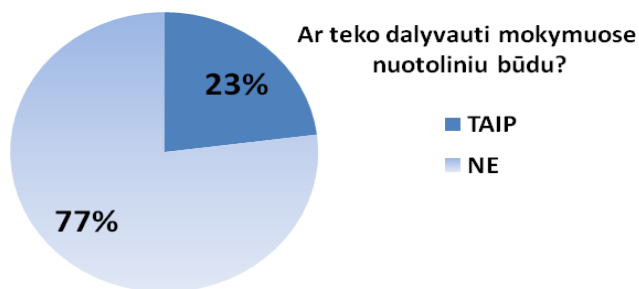
37 paveiksle pateiktas valstybės tarnautojų požiūris į patirtinį mokymąsi.



37 pav. Respondentų požiūris į patirtinį mokymąsi (proc.), N=203

Matyti, kad su patirtiniu mokymusi detaliau susipažinęs dešimtdalis apklaustųjų, o šiek tiek daugiau nei pusė apklaustųjų (54 proc.) apie patirtinį mokymąsi nėra girdėję. Apie 88 proc. respondentų pritaria, kad kompetencijų aplankas ir neformaliai įgytų kompetencijų pripažinimas vaidintų svarbesnį vaidmenį valstybės tarnautojų karjereje. Devyni iš dešimties apklaustųjų norėtų daugiau sužinoti apie patirtinį mokymąsi, asmeniškai dalyvauti šio mokymosi procese bei, kad būtų taikomi patirtinio mokymo principai jų organizacijose bei apskritai valstybinėse įstaigose.

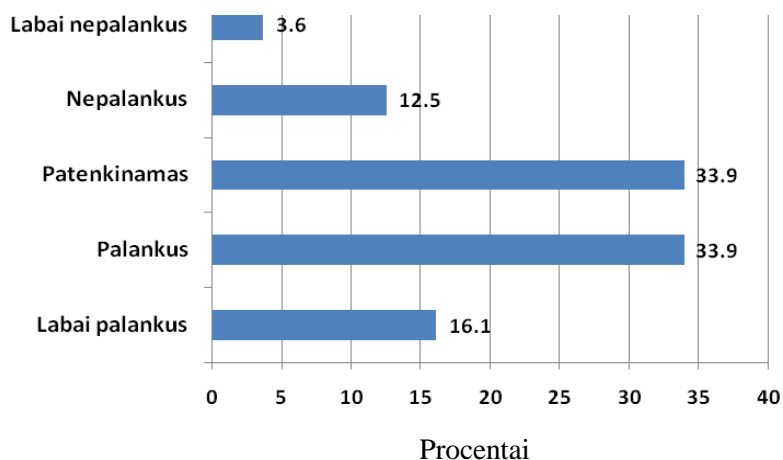
Toliau analizuojamas valstybės tarnautojų įsitraukimas į mokymąsi nuotoliniu būdu (žr. 38 paveikslą).



38 pav. Respondentų dalyvavimas mokymuose nuotoliniu būdu (proc.), N=203

Matyti, kad 23 proc. respondentų dalyvavo mokymuose nuotoliniu būdu. Tai labiausiai žinoma ir turbūt mažiausiai diskusijų bei abejonių kelianti edukacinė inovacija. Šiandien tikriausiai sunku būtų rasti valstybės tarnautoją, kuris nors fragmentiškai nebūtų įsijungęs į nuotolinį mokymą(si). Žinoma, nuotolinis mokymas yra daugiau nei informacinių tekstų ir mokymosi medžiagos paieška internete.

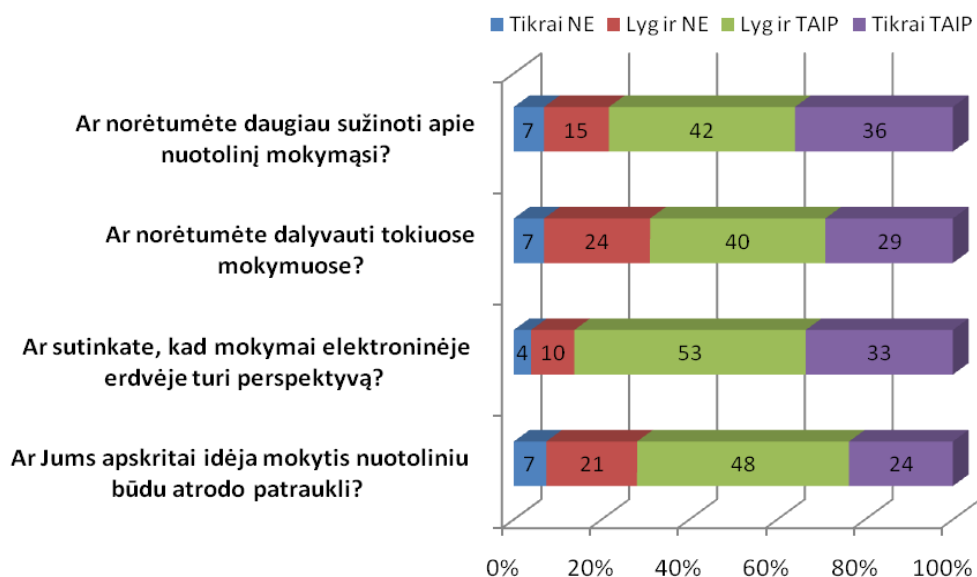
39 paveiksle pateikta informacija, kaip valstybės tarnautojai vertina nuotolinį mokymąsi.



39 pav. Respondentų nuotolinio mokymosi vertinimas (proc.), N=203

Pusė apklaustųjų nuotolinį mokymąsi vertina palankiai arba labai palankiai, trečdalis – patenkinamai, o likusi dalis – nepalankiai arba labai nepalankiai.

Valstybės tarnautojų požiūris į nuotolinį mokymąsi pavaizduotas 40 paveiksle.



40 pav. Respondentų požiūris į nuotolinį mokymąsi (proc.), N=203

72 proc. apklaustųjų idėja mokytis nuotoliniu būdu yra patrauki, 78 proc. - norėtų daugiau sužinoti apie nuotolinį mokymąsi, 69 proc. – norėtų dalyvauti tokiuose mokymuose. 86 proc. respondentų pritaria, kad mokymai elektroninėje erdvėje turi perspektyvų.

Išanalizavus duomenis, matyti, kad apie daugumą personalo vystymo ir edukacinių naujovių, taikomų darbo organizacijose, valstybės tarnautojai nėra girdėję. Galima daryti išvadą, kad modernios mokymo ir mokymosi technologijos į valstybės tarnybą skverbiasi labai lėtai. Tačiau pozityviai nuteikia tai, kad didesnioji dalis valstybės tarnautojų norėtų sužinoti apie minėtas naujoves daugiau, norėtų dalyvauti mokymuose bei tiki šių naujovių nauda ir taikymo perspektyvomis viešojo sektoriaus organizacijose. Tai reiškia, kad įvairioms edukacinėms ir personalo vystymo naujovėms diegti valstybinėse organizacijose ir valstybės tarnautojų bendruomenėje egzistuoja palankios psichologinės motyvacinės prielaidos bei atsiveria galimybė atnaujinti valstybės tarnautojų mokymų ir mokymosi sistemą.

Apibendrinant galima teigti, kad Šiaulių regiono valstybės tarnautojai yra kvalifikuoti bei išsilavinę specialistai. Jų dalyvavimą formalioje švietimo sistemoje visumoje galima vertinti palankiai, tačiau analizuojant respondentų išitraukimą į valstybės tarnautojų mokymo sistemą nustatyti keli šiuo atžvilgiu tobulintini momentai. Atliktas mokymų sistemos vertinimas leidžia teigti, kad mokymosi demotyvacija apklaustųjų valstybės tarnautojų imtyje yra išreikšta silpniau, palyginti su teigiamais motyvacijos aspektais, tačiau vis dar dažnai mokymai suvokiami kaip simuliacinė veikla ar kaip papildomas krūvis. Valstybės tarnautojai yra atviri naujovėms, domisi plačiu temų spektru ir jų mokymo(si) poreikiai yra labai įvairūs, todėl labai svarbu sukurti **kokybišką valstybės tarnautojų mokymo(si) sistemą, kuri suteiktų didelį postūmį kurti profesionalią valstybės tarnybą, gebančią tinkamai įgyvendinti valstybės tarnybos politiką ir veiksmingai bei atsakingai tarnauti visuomenei.**

IŠVADOS

Teorinės tyrimo išvados

Atlikus mokslinės literatūros, interneto šaltinių, įstatymų ir kitų teisės aktų analizę, pateikiamos šios išvados:

✓ Sparčiai kintančiame politiniame, ekonominiame, socialiniame kontekste valstybės tarnautojams keliami vis aukštesni reikalavimai, tikimasi vis geresnių valdžios įstaigų veiklos rezultatų ir netoleruojamas jų neefektyvumas ar neproduktyvumas. Dėl to gilėja valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos atitikties naujiems kokybiniams poreikiams problema, todėl turi būti skiriama daug dėmesio tarnautojų mokymui bei kvalifikacijos tobulinimui.

✓ Mokymosi poreikis bendrąja prasme yra lygus turimų žinių ir įgūdžių bei reikalingų žinių ir įgūdžių skirtumui. Kalbant apie mokymosi poreikius plačiąja prasme, turėtų būti atsižvelgiama ne tik į mokymosi turinį, bet ir į mokymosi aplinką, mokymosi metodus, mokymų organizavimą, laiką ir pan. Svarbu numatyti ne tik esamus, bet ir būsimus valstybės tarnautojų mokymosi poreikius.

✓ Mokymo poreikių tyrimas organizacijoje suteikia kryptį organizacijos daromoms investicijoms į personalą ir padeda nustatyti šių investicijų objektą, t. y. asmenis, į kurių tobulinimą verta investuoti. Norint nustatyti valstybės tarnautojų mokymosi poreikius, dažniausiai yra derinami ir naudojami trys pagrindiniai instrumentai: anoniminė anketinė apklausa, diskusijos grupėse, tiesioginiai interviu. Kad mokymo poreikis būtų pagrindas planuoti ir pagrįstai investicijai į personalą, reikalinga organizacijos lygmens, darbo procesų lygmens bei darbuotojo lygmens analizė. Nustatant mokymosi poreikius, yra svarbūs tiek subjektyvūs valstybės tarnautojų mokymosi poreikiai, tiek poreikiai, kylantys iš išorinės socialinės struktūros.

✓ Siekiant, kad viešojo sektoriaus veikla taptų efektyvesnė ir lankstesnė, o teikiamos paslaugos būtų kokybiškos ir orientuotos į klientus, svarbu, kad šiuo metu viešajame sektoriuje vyraujančius tradicinius mokymo(si) metodus papildytų šiuolaikiniai inovatyvūs mokymo(si) metodai – ugdomasis vadovavimas, mentorystė ir supervizija, patirtinis mokymasis, nuotolinis mokymasis, mokymasis partnerystės tinkluose ir kt.

✓ Lietuvoje sukurta ir nuolat plečiama decentralizuota valstybės tarnautojų mokymo sistema. Vienas pagrindinių Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo tikslų – didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, kurie leistų valstybės tarnautojams profesionaliai ir produktyviai vykdyti tiesiogines pareigas ir sėkmingai vykdyti pokyčius, atsižvelgiant į keliamus to meto iššūkius. Nors valstybės tarnautojų mokymo sistemą reglamentuoja nemažai nuolat tobulinamų

teisės aktų, tačiau esama valstybės tarnautojų karjeros ir kvalifikacijos tobulinimo sistema neužtikrina valstybės tarnautojų motyvacijos ir negarantuoja reikalingos kompetencijos.

✓ Lietuvos teisinė ir institucinė-funkcinė aplinka numato ganėtinai palankias sąlygas valstybės tarnautojų mokymui, tačiau dėl nepakankamai koordinuojamo valstybės tarnautojų mokymo organizavimo didėja neefektyvaus valstybės biudžeto lėšų, skirtų mokymams, naudojimo rizika. Neišnaudojamos visos galimybės objektyviau planuoti valstybės tarnautojų mokymus ir efektyviau naudoti mokymams skirtas biudžeto lėšas.

Praktinės tyrimo išvados

Ištyrus Šiaulių regiono valstybės tarnautojų įsitraukimą į mokymosi procesą, identifikavus ir įvertinus jų poreikius ir pageidavimus mokymų turiniui, procesui bei naujiems mokymosi būdams ir formoms, galima padaryti šias išvadas:

✓ Nagrinėjant respondentų sociodemografinius duomenis, nustatyta, jog Šiaulių regiono valstybės tarnautojai yra kvalifikuoti bei išsilavinę specialistai (97 proc. respondentų turi aukštąjį išsilavinimą), todėl svarbu, kad valstybės tarnautojų mokymo sistema būtų kokybiška. Daugiausia apklaustųjų valstybės tarnyboje, organizacijose bei tose pačiose pareigose dirba nuo 1 iki 5 metų, todėl galima teigti, jog valstybinis sektorius yra atviras naujiems darbuotojams.

✓ Valstybės tarnautojų dalyvavimą formaliojoje švietimo sistemoje galima vertinti palankiai, kadangi nemažai (beveik 15 proc.) valstybės tarnautojų studijuoja aukštosiose mokyklose. Nedžiuginanti statistika, jog beveik kas penktas respondentas per pastaruosius penkerius metus nedalyvavo valstybės tarnautojams skirtuose mokymuose. Analizuojant respondentų įsitraukimą į valstybės tarnautojų mokymo sistemą, pastebėta dalyvavimo mokymuose dažnio priklausomybė nuo valstybės tarnautojų sociodemografinių charakteristikų: aukštesnę pareigybinę kategoriją užimantys bei vyresni valstybės tarnautojai mokymuose dalyvavo daug aktyviau negu jaunesni.

✓ Atliktas mokymų sistemos vertinimas leidžia teigti, kad mokymosi demotyvacija apklaustųjų valstybės tarnautojų imtyje yra išreikšta silpniau, palyginti su teigiamais motyvacijos aspektais, tačiau vis dar dažnai mokymai suvokiami kaip simuliacinė veikla ar kaip papildomas krūvis. Iš esmės mokymų naudos bei pasitenkinimo mokymais vertinimas yra palankus.

✓ Valstybės tarnautojai domisi plačiu temų spektru ir jų mokymosi poreikiai yra labai įvairūs. Tai yra svarbus rodiklis vertinant tarnautojus edukaciniame kontekste. Labiausiai respondentai norėtų gilinti vadybos, psichologines, teisines ir ekonomines žinias. Valstybės tarnautojų netenkina jų turimos lietuvių kalbos žinios ir įgūdžiai, kadangi poreikį tobulinti valstybinės kalbos žinias

išreiškė 66 proc. respondentų. Nagrinėjant poreikį užsienio kalbų kompetencijų gilinimui, buvo pastebėta, kad labiausiai pageidaujama mokytis anglų kalbos.

✓ Labiausiai valstybės tarnautojų vertinami mokymų lektoriai – profesionalai-praktikai: patyrę, išskirtinius pasiekimus demonstruojantys valstybės tarnautojai ir svarbiausi ministerijų bei departamentų specialistai, strateguojantys ir kuruojantys atitinkamas sritis. Atlikus respondentų poreikių mokymosi procesui analizę, paaiškėjo, jog valstybės tarnautojai prioritetą teikia intensyviems kelių, vienos dienos ar savaitės trukmės mokymų kursams bei pageidauja mokytis nedidelėse grupelėse, keičiant įvairias mokymosi vietas ir aplinkas.

✓ Valstybės tarnautojai pageidauja aktualios informacijos bei konkretesnio mokymų turinio, orientuoto į specifines sritis. Lektoriai daugiausiai kritikuojami dėl nekompetencijos, todėl galima teigti, jog trūksta lektorių, kurie galėtų kokybiškai mokyti valstybės tarnautojus. Organizuojant mokymus, reiktų atkreipti dėmesį į grupių sudėtį ir dydį – orientuotis į nedideles profesinės kompetencijos požiūriu vienalytes grupes. Valstybės tarnautojų mokymo sistemoje egzistuoja pastebimas atotrūkis tarp teorijos ir praktikos.

✓ Daugumos naujų mokymo būdų ir formų, taikomų darbo organizacijose, valstybės tarnautojai nėra girdėję. Galima daryti išvadą, kad modernios mokymo ir mokymosi technologijos į valstybės tarnybą skverbiasi labai lėtai. Tačiau pozityviai nuteikia tai, kad didesnioji dalis valstybės tarnautojų norėtų sužinoti apie minėtas naujoves daugiau, norėtų dalyvauti mokymuose bei tiki šių naujovių nauda ir taikymo perspektyvomis viešojo sektoriaus organizacijose.

✓ Vidutiniškai apie 82 proc. apklaustųjų valstybės tarnautojų norėtų asmeniškai išbandyti naujus mokymosi būdus bei formas, bei norėtų, kad jie būtų taikomi jų organizacijose. Taigi galima patvirtinti iškeltą **hipotezę**, jog valstybės tarnybos institucijose didėja poreikis naujoms pažangioms ir modernioms specialistų mokymo formoms. Tai reiškia, kad įvairioms edukacinėms ir personalo vystymo naujovėms diegti valstybinėse organizacijose ir valstybės tarnautojų bendruomenėje egzistuoja palankios psichologinės motyvacinės prielaidos bei atsiveria galimybė atnaujinti valstybės tarnautojų mokymų ir mokymosi sistemą.

REKOMENDACIJOS

Mokslinių darbų, įstatymų ir kitų teisės aktų bei praktinės analizės metu išryškėjo tai, jog pagrindinė darbo problema – nepakankamai išugdyti valstybės tarnautojų administraciniai gebėjimai ir kompetencijos trūkumas bei kvalifikacijos kėlimo problemos. Tai lemia neefektyvi valstybės tarnautojų mokymosi sistema, kuriai įtaką daro:

1. Valstybės tarnautojus mokančių lektorių kvalifikacijos ir kompetencijos trūkumas, nulemiantis neefektyvų mokymo metu įgytų žinių panaudojimą tiesioginiame darbe. Lektoriai atlieka svarbų vaidmenį valstybės tarnautojų mokymo kokybės valdymo sistemoje, nes net tobulą programą gali sugadinti prastai atliekantis savo darbą lektorius. Akivaizdu, kad ne kiekvienas, net ir kompetentingas, dėstytojas gali mokyti valstybės tarnautojų auditoriją.

2. Nepakankama personalo tarnybų motyvacija, kompetencija. Valstybės tarnautojų mokymo organizavimas ir reikiamo mokymo lygio užtikrinimas labai priklauso nuo personalo skyrių vadovų kvalifikacijos ir profesionaliai atliekamos darbuotojų vertinimo procedūros. Personalų skyrių kvalifikacija yra nepakankama, neprofesionaliai rengiami personalo planai, mokymams skiriama mažai dėmesio, jų tikslai blogai susiejami su darbuotojų vertinimo procedūra. Nuo personalo skyriaus kompetencijos taip pat priklauso tai, kam teikiamas pirmumas perkant mokymo paslaugas – kainai ar kokybei.

3. Neatliekama mokymų poreikių analizė. Dar viena svarbi problema yra tai, kad kol kas beveik nepraktikuojamas valstybės tarnautojų mokymas, pagrįstas mokymo poreikių analize, atsižvelgiant į mokymosi turinį, formas, laiką ir pan. Nustatydamos valstybės tarnautojo mokymo poreikį ir sudarydamos metinius mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo planus institucijos nevertina valstybės tarnautojo ankstesnių mokymų rezultatyvumo ir efektyvumo. Dėl to neefektyviai naudojamos mokymams skirtos lėšos bei pasigendama nuoseklumo ir tęstinumo valstybės tarnautojų mokyme.

4. Netolygus dalyvavimo mokymuose pasiskirstymas. Dar vienas svarbus neigiamas mokymosi sistemos aspektas yra mokymų prieinamumas. Aktyvus dalyvavimas mokymuose ir motyvacinis nusiteikimas mokytis valstybės tarnautojų bendruomenėje yra pasiskirstęs labai netolygiai. Valstybės tarnautojo galimybės mokytis priklauso nuo jį į tarnybą priimančio asmens ir sistemiškai nėra susietos su jo asmenine motyvacija mokytis. Tai, kad vadovai savo nuožiūra paskirsto mokymams skirtą darbo užmokesčio fondo dalį, sudaro prielaidas nelygybei atsirasti. Vadovai dažnai nepalankiai vertina ar apskritai neišleidžia savo pavaldinių į mokymus,

besimokantieji negali ilgam atsitraukti nuo savo kasdienių pareigų. Toks vadovo požiūris neigiamai veikia valstybės tarnautojų mokymosi motyvaciją.

5. Nepakankamas finansavimas. Mokymams skiriamos lėšos nėra pakankamos, siekiant užtikrinti aukštą valstybės tarnautojų kompetenciją. Centralizuoto finansavimo stoka neleidžia užtikrinti valstybės tarnautojų mokymo efektyvaus valdymo ir koordinuoti aktualių valstybės tarnautojų mokymo programų parengimo. Taip pat neišnaudojamos visos galimybės objektyviau planuoti valstybės tarnautojų mokymus ir efektyviau naudoti mokymams skirtas biudžeto lėšas, nes valstybės tarnautojų mokymo poreikis nustatomas neįvertinus ankstesnių mokymų naudos.

6. Informacijos stoka. Valstybės tarnautojams trūksta išsamesnės informacijos apie vykdomus mokymus, temas ir pan. Nėra galimybės patiems įsijungti į mokymosi sistemą ir rinktis aktualius mokymus.

Remiantis atlikta teorine bei praktine analize, galima pateiti šias rekomendacijas minėtoms problemoms spręsti:

1. **Valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo ir mokymosi sistemose diegti ir naudoti šiuolaikinius mokymosi metodus ir formas.** Naujiems valstybės tarnybos poreikiams tenkinti reikalingi kvalifikuoti dėstytojai ir šiuolaikiškos mokymo programos, todėl būtina praplėsti valstybės remiamų mokymosi būdų ir formų įvairovę. Organizacijos personalas neturi bijoti ieškoti naujų idėjų, eksperimentuoti, netgi atlikti rizikingus, kūrybinius programų ir projektų valdymo tobulinimo eksperimentus, suprasti, kad nesėkmės ir ne iki galo realizuoti tikslai taip pat yra reikšminga mokymosi ir lavinimo aplinka. Svarbu skatinti grįžtamojo ryšio seminarus, kai praėjus tam tikram laikui po mokymo dalyviai vėl susirenka ir kartu su lektoriais apsveria, ką pavyko pritaikyti, kokių mastu ir kokiam kontekste, kas nepasisekė arba kas nepasiteisino. Tokie susitikimai ne tik geriausiai apibendrina mokymo rezultatus, bet ir veiksmingai paspartina naujovių diegimą tarnybinėje aplinkoje.

2. **Kelti didesnius reikalavimus kvalifikacijos tobulinimo įstaigoms, atidžiau vertinti dėstytojų kvalifikaciją.** Svarbu tai, jog valstybės tarnautojams skirtų mokymo programų kokybės kontrolė egzistuoja, tačiau lektorių kontrolės nėra. Valstybės tarnybos departamentui rekomenduojama nustatyti kvalifikacijos tobulinimo įstaigų veiklos ir mokymo proceso kontrolės priemones, kurios užtikrintų tinkamą mokymo kokybės priežiūrą. Siūlymas akredituoti lektorius – tai svarbus siūlymas orientuojant visą mokymų sistemą į kokybę. Tikėtina, jog

kompetingas/kvalifikuotas, patirties turintis dėstytojas išspręstų problemas, susijusias su mokymo metodais, mokymų turiniu bei organizavimu. Kompetentingi lektoriai yra esminė prielaida mokymų kokybei užtikrinti.

3. **Svarbu pakeisti lektoriaus vaidmenį mokymosi procese.** Mokymo metodai turi padėti ne tik efektyviai perimti informaciją, bet ir skatinti asmenybės saviraišką bei savirealizaciją, aktyvinti intelektą, kūrybiškumą, plėtoti motyvaciją, sugebėjimus, žadinti asmens individualybę, kartu mokant dirbti grupėje, priimti efektyvius grupinius sprendimus. Lektorius turi sugebėti reorganizuoti mokymų eigą, prisiderindamas prie besimokančiųjų poreikių, išryškėjusių mokymosi metu. Besimokantysis turi praktiškai išbandyti mintis bei elgsenas, kurios pirmiausia yra pademonstruojamos mokymosi aplinkoje, paskui pamažu perkeliamos į realų gyvenimą. Sudarant praktines suaugusiųjų mokymosi programas, būtina gerai susipažinti su besimokančiųjų reikmėmis bei aplinkybėmis, kuriose jų žinios ir gebėjimai bus taikomi.

4. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijai siūloma teisės aktais **numatyti mokymo programų įgyvendinimo rezultatyvumo vertinimą.** Vienas iš būdų vertinant mokymų rezultatyvumą – žinių patikrinimo testas, tačiau jis privalomas tik išklausus įvadinį valstybės tarnautojų mokymo kursą. Pasaulinė patirtis rodo, kad geriausiai mokymo dalykas suprantamas, jei baigiamas vienokiu ar kitokiu žinių patikrinimu (testu, baigiamuoju darbu ir kt.). Valstybės tarnautojų mokymų naudos (efektyvumo) vertinimo rezultatai padėtų tobulinti mokymo organizavimą, objektyviai vertinti mokymo poreikius, planuojant mokymus.

5. Norint užtikrinti, kad visi tarnautojai dalyvautų mokymuose, nepriklausomai nuo jų pareigų, svarbu įstatymais **numatyti visiems prieinamą mokymąsi.** Patartina trumpus kursus paversti nuosekliais kursų ciklais, skirtais konkrečiai valstybės tarnautojų grupei. Trumpų kursų derinys galėtų palyginti gerai patenkinti ir didelius mokymo poreikius. Nuolatinis, tęstinis profesinės kvalifikacijos kėlimas pakeistų neigiamą vadovų požiūrį į mokymuose dalyvaujančius pavaldinius, pagerėtų informacijos apie vykdomus mokymus sklaida bei susiformuotų palanki terpė atsirasti naujiems mokymo ir mokymosi metodams.

6. **Skatinti organizacijas naudotis papildomais finansavimo šaltiniais,** pavyzdžiui ES struktūrinių fondų parama. Taip pat svarbu tobulinti valstybės tarnautojų mokymo finansavimo mechanizmą, nustatant institucijose prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir pirmiausia skiriant lėšas prioritetinėms valstybės tarnautojų mokymo grupėms.

Realizavus šiuos pasiūlymus, būtų sukurta efektyvesnė ir kokybiškesnė valstybės tarnautojų mokymo(si) sistema, suteikianti didesnę mokymų naudą – motyvuotų valstybės tarnautojus įsitraukti į nuolatinio mokymosi procesą, padėtų tinkamai juos mokyti, plėtoti esamus bei įgyti naujų įgūdžių ir kelti kvalifikacijos lygį.

LITERATŪROS SĄRAŠAS:

1. 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa (2006), [žiūrėta 2009-11-25]. Prieiga per internetą: www.esparama.lt/ES...2007.../files/1VP_ZIP_2007-07-30.pdf
2. Arends, R. I. (1998). *Mokomės mokyti*. Vilnius: Margi raštai.
3. Baršauskienė, V. (2002). *Personalo administravimas viešajame sektoriuje*. Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija.
4. Barzelay, M. (1992). *Breaking through bureaucracy: a new vision for managing in government*. California: University of California Press.
5. Bates, A. (1995) *Technology, Open Learning and Distance Education* London: Routledge.
6. Batra, G. S. (1996). *Human resource auditing as a tool of human resource valuation: interface and emerging practices*. [Žiūrėta 2009-05-12]. Prieiga per internetą: <http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0510110803.pdf>.
7. Bell D. (1973). *Post – Industrialism and Post – Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. W. C.
8. Beresnevičienė, D. (1997). *Psichologinė nuolatinio mokymosi koncepcija*. Lietuvos edukologija. Vilnius.
9. Boston J. (1991). *The theoretical underpinnings of the public sector restructuring. Reshaping the state: New Zealand's bureaucratic revolution*. Auckland: Oxford University Press.
10. *Broadening our Approach: Empowering our Clients and Fostering Accountability*. (2000). In *Reforming Public Institutions and Strengthening Governance*. Washington. D. C.: World Bank.
11. Caffarella, R. S. (2002). *Planning Programms for Adult Learners: A Practical Guide for Educators, Trainers, and Staff Developers*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
12. Contino R.A. (1988). *Waging Revolution in the Public Sector: Operational Improvements Through Labor-Management Cooperation*. New York: Vintage Books.
13. Coombs, P. H. (1968). *The World Educational Crsis: a System Analysis*. New York: Oxford University Press.
14. Couper D., Lobitz S. (1991). *Quality Policing: The Madison Experience*. Washington: Police Executive Research Forum.
15. Domarkas V., Juknevičienė V. (2007). *Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai // Viešojo politika ir administravimas, Nr. 19*.
16. Drucker P. (1992). *Managing the future*. New York: Dutton.
17. Drucker P.F. (1985). *The Innovative Organization. The Frontiers of Management*. New York: Harper&Row.
18. ELTA (2004). *P. Salinas: konkurencija yra progreso variklis*. [Žiūrėta 2009-08-15]. Prieiga per internetą: <http://www.lrinka.lt/Straipsn/Salin.phtml>.
19. Guskey, T. R. (2004). *Profesinio tobulinimosi vertinimas*. Vilnius: Garnelis.
20. Gustas, E. (2003). *Žmoniškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. // Viešojo politika ir administravimas. Nr. 5*. Kaunas: Technologija.

21. Hood, C. (1991). A new public management for all seasons? // *Public Administration*. Vol. 69, No. 1.
22. Hughes, O. E. (1994). *Public Management and Administration: an Introduction*. New York: St. Martin's Press Inc.
23. Hughes, O. E. (1998). *Public Management and Administration*. – London: Macmillan.
24. Jančiauskas E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba. I knyga. Teorija ir metodologija*. Vilnius: WAM.
25. Jarvis P. (1997). *Besimokanti visuomenė, viešasis sektorius ir nevyriausybinės organizacijos* // *Savišvieta*.
26. Jensen E. (2000). *Brain-based Learning: A Reality Check*.
27. Jovaiša, L. (2007) *Enciklopedinis edukologijos žodynas*, , Vilnius: *Gimtasis žodis*, p. 121.
28. Jucevičienė, P. (2001). *Besimokančio miesto metmenys. 2 d. Besimokantys miestai, miesteliai, regionai – mokymosi per visą gyvenimą įgyvendinimas. Projekto ataskaita*. Kaunas: KTU.
29. Jucevičienė, P. ir Lepaitė, D. (2000). *Kompetencijos sampratos erdvė* // *Socialiniai mokslai*. Nr. 1.
30. Juknevičienė, V. (2006). *Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1 (6).
31. Kasiulis, J., Barvydienė V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: *Technologija*.
32. Kettl, D. F. (2000). *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*. – Washington: *Brookings Institution Press*.
33. Knowles M., Holton E.F., Swanson R.S. (1998). *The Adult Learner*. Houston. *GulfPublishing Company*.
34. Knowles, M. (1990), *The Adult Learner: A Neglected Species* (4th ed), London: *Gulf Publishing*.
35. Lan, Z., Rosenbloom D. (1992). *Public Administration in Transition?*
36. Lanegran D.A., Seelhamer C., Walgrave A.L. (1989). *The Saint Paul Experiment: Initiatives of the Latimer Administration* // *City of St. Paul*, Dec. 6.
37. *Lietuvos gyventojų nuolatinis mokymasis. Statistinio tyrimo rezultatai (2005)*. Vilnius: *Statistikos departamentas*.
38. *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas* // *Valstybės žinios*. 1999, Nr. 66-2130, [žiūrėta 2009-11-24]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=210084.
39. *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas* // *Valstybės žinios*. 2002, Nr. 45-1708, [žiūrėta 2009-11-24]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=210084.
40. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimas Nr. 909 „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir Valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“*. *Valstybės žinios*. 2007. Nr. 110-4508.
41. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimas Nr. 909 „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir Valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“*. *Valstybės žinios*. 2007. Nr. 110-4508.

42. Lindner, R. (1998), A Framework to Identify Learning Needs for Continuing Nurse Education Using Information Technology. // *Journal of Advanced Nursing*. Nr. 27.
43. Longworth, N. (1999), *Making Lifelong Learning Work: Learning Cities for a Learning Century*. London: Kogan Page.
44. Lucas, A. M., and McManus, P. (1986), "Investigating Learning from Informal Sources: Listening to Conversations and Observing Play in Science Museums", *European Journal of Science Education* 8(4), pp. 341-52.
45. Maslow A. (1943). A theory of human motivation, *Psychological Review*, vol. 50.
46. Massey, A. (1993). *Managing the Public Sector*. – Aldershot: Edward Elgar.
47. Merkys G., Brazienė R., Urbonaitė-Šlyžiuviene D., Misiovič J. Lietuvos vietos savivaldos įstatymo įgyvendinimo klausimu: gyventojų viešosios nuomonės tyrimo metodikos pristatymas // *Jurisprudencija. Mokslo darbai*. 2007, nr. 6 (96).
48. Merkys, G. ir Segalovičius, A. (2008). Valstybės tarnautojų mokymo poreikių tyrimas.
49. Moore, M. G. (1990). *The Effects of Distance Learning: A Summary of the Literature*. University Park, PA: The Pennsylvania State University, American Center for the Study of Distance Education.
50. Morris, A. and Barron, E. (1998), "User Consultation in Public Library Services", *Library Management* 19(7), pp. 404-15.
51. Murray M. (1991). *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring program*. San Francisco, CA , USA: Jossey-Bass Inc.
52. Nuotolinis mokymas (2010). Wikipedia, the free encyclopedia. [Žiūrėta 2010-03-28]. Prieiga per internetą: http://lt.wikipedia.org/wiki/Nuotolinis_mokymas.
53. Osborne D., Gaebler T. (1992) *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Massachusetts: Addison-Wesley.
54. 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*. Nr. 28.
55. Peirce N.R., Guskind R. (1986). *Fewer Federal Dollars Spurring Cities to Improve Management and Trim Costs* // *National Journal*, March 1.
56. Peters, O. (1973). *Die didaktische Struktur des Fernunterrichts. Untersuchungen zu einer industrialisierten Form des Lehrens und Lernens*. Weinheim: Beltz.
57. Peters, T. J. (1989). *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. – London: Pan Book.
58. Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. – New York: Harper and Row.
59. Petty G. (2006). *Šiuolaikinis mokymas / praktinis vadovas*. Vilnius.
60. Pollitt, Ch. (1990). *Managerialism and the Public Service*. – Cambridge, England: Basil-Blackwell.
61. Raipa, A., Velička, A. (2003). Valstybės tarnautojų mokymo-lavinimo turinio ir formų pokyčiai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 5.
62. Reinermann, H. (1995). *Systems in Public Administration. Public Administration in Transition* // *Proceedings from the Third Annual Conference held in Bled, Slovenia, March 1995*, hrsg. von Jak Jabes und Mirko Vintar, NISPAcee. – Bratislava (Slowakei), No. III. 93.

63. Savas E.S. (1982). Privatizing the public sector. Chatham: Chatham house.
64. Savas E.S. (1985). Implementing privatization // Urban Resources, Nr.4.
65. Šeščilienė I. N. (1997). Suaugusiųjų mokymosi ir motyvacijos ypatumai.
66. Šiaučiukėnienė L., Visockienė O., Talijūnienė P. (2006). Šiuolaikinės didaktikos pagrindai. Technologija.
67. Šnapštienė, R. (2007). Modernios valstybės tarnybos link. Veidas, Nr. 27.
68. Spanbauer S.J. (1987). Quality first in Education...Why not? Appleton: Fox Valley Technical College Foundation.
69. Spencer, L. M., Spencer, S. M. (1993). Competence at work. Models for Superior Performance. New York: John Wiley and Sons, Inc.
70. Stoner, J. A., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
71. Švedaitė-Sakalauskė, B. (2009). Kas yra supervizija ir kuo ji gali pasitarnauti psichosocialinės pagalbos srityje? [Žiūrėta 2009-11-15]. Prieiga per internetą: <http://www.lspzgb.lt/images/user/supervizija.pdf>.
72. Tarptautinių žodžių žodynas. (1985). Vilnius: Mokslas.
73. Teresevičienė M., Gedvilienė G., Zuzevičiūtė V. (2006). Andragogika. Kaunas: Vytauto Didžiojo leidykla.
74. Teresevičienė, M. Zuzevičiūtė, V., Kuncaitis, R., Rutkienė, A. (2006) Tyrimo “Suaugusiųjų mokymasis Lietuvoje: aprėptis, poreikiai ir pasiūla” ataskaita. [Žiūrėta 2009-05-21]. Prieiga per internetą: www.lssic.lt/alevel/pictures/Dokumentai/ataskaita-%202006.doc.
75. Teresevičienė, M., Oldroyd, D., Gedvilienė G. (2004). Suaugusiųjų mokymasis. Andragogikos didaktikos pagrindai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
76. Tight, M. (2002). Key Concepts in Adult Education and Training. London Routledge Falmer.
77. Toffler N. (1970). Future Shock. New York: Bantam Books.
78. Tough, A. (1971). The Adult's Learning Projects: A Fresh Approach to Theory and Practice in Adult Learning. Toronto: Ontario Institute for Studies in Education.
79. Ubartaitė-Vingienė D., (2007). Kritinio mąstymo ugdymas formaliajame suaugusiųjų švietime: teorija ir jos praktinis taikymas istorijos pamokose.
80. Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. (2005). World Public Sector Report. United Nations, New York, 2005. [Žiūrėta 2009-10-12]. Prieiga per internetą: <http://www.unpan.org/dpepa>.
81. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos aprašas // Valstybės žinios. 2008, Nr. 42-1583, [žiūrėta 2009-11-25]. Prieiga per internetą: <http://tar.tic.lt/Default.aspx?id=2&item=results&aktoid=E71F6E59-657C-4C40-BBB3-DBA21C137ADA>.
82. Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 m. strategija // Valstybės žinios. 2006, Nr. 127-4845, [žiūrėta 2009-11-25]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=287371&p_query=&p_tr2=.
83. Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklės // Valstybės žinios. 2005, Nr. 69-2487, [žiūrėta 2009-11-25]. Prieiga per internetą:

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=174926&p_query=&p_tr2=&p_hil=p_ses s=&p_no=1.

84. Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklės // Valstybės žinios. 2002, Nr. 77-3311, [žiūrėta 2009-11-25]. Prieiga per internetą:

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=174926&p_query=&p_tr2=&p_hil=p_ses s=&p_no=1.

85. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2008 metais ataskaita (2009), [žiūrėta 2009-11-25]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-2059211288>.

86. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2007 metais ataskaita (2005), [žiūrėta 2009-11-25]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-2059211288>.

87. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2006 metais ataskaita (2007), [žiūrėta 2009-11-25]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-2059211288>.

88. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2005 metais ataskaita (2006), [žiūrėta 2009-11-25]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-2059211288>.

89. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2004 metais ataskaita (2005), [žiūrėta 2009-11-25]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-2059211288>.

90. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2003 metais ataskaita (2004), [žiūrėta 2009-11-25]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-2059211288>.

91. Valstybinio audito ataskaita valstybės tarnautojų mokymas (2009). [žiūrėta 2009-11-25]. Prieiga per internetą: http://www.vkontrolė.lt/naujienos_pranesimas.php?1565.

92. Vanagas, R.; Tumėnas, A. (2008). Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 25.

93. Vasauskaitė R. (2006). Pagyvenusių suaugusiųjų mokymosi poreikių ypatumai. [Magistro tezės]. Kaunas, VDU.

94. Venna Y., Nedergaard J. N. (2001). Viešojo administravimo darbuotojų mokymo poreikių analizės metodai // Valstybės tarnautojų mokymo ir institucijų dvynių projektas.

95. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2007–2010 metų priemonių planas // Valstybės žinios. 2006, Nr. 120-4568, [žiūrėta]. Prieiga per internetą: www.egov.lt/?id=70.

96. Webb, E. (2006). Recognition and validation of informal and non-formal learning for VET teachers and trainers in the EU Member States. Revised final report. CEDEFOP.

97. Wilson P.F. (1982). California Relies on Business Savvy to Raise Revenues in Wake of Tax Revolt // Wall Street Journal, Nov. 24.

98. Želvys, R. (2001). Švietimo vadybos pagrindai. Vilnius: VU leidykla.

99. Zuzevičiūtė V. (2006). Suaugusiųjų mokymosi poreikiai ir jų tyrimai. Kaunas: VDU.

PRIEDAI

**NEPALIKITE SPREŠTI KITIEMS, KO IR
KAIP JUMS MOKYTIS.
JŪSŲ NUOMONĖ LABAI SVARBI!**

**Valstybės tarnautojų mokymosi
poreikių tyrimas**

**GERBIAMAS VALSTYBĖS TARNAUTOJAU, GERBIAMAS
KOLEGA!**

Įstatymas įpareigoja Valstybės tarnybos departamentą prie LR VRM rūpintis valstybės tarnautojų bendruomenės kompetencijos plėtote, reguliariai tirti mokymosi poreikius. Esama valstybės tarnautojų mokymo sistema, be abejo, turi savų pasiekimų. Kita vertus, ši sistema turi ir trūkumų, o galimybės ją tobulinti tikrai nėra išsemtos. Idėjos, kaip tobulinti šią sistemą, neturėtų plaukti tik „iš viršaus“. Į kardinaliai svarbių sprendimų priėmimą turi būti įtraukta bendruomenė. Taigi, labai svarbu, kad Jūs išsakytumėte savo nuomonę apie tai:

**KO ir KAIP turėtų MOKYTIS mūsų šalies valstybės tarnautojai?
Kokiomis KRYPTIMIS turėtų būti TOBULINAMA valstybės tarnautojų
MOKYMO SISTEMA?**

JŪSŲ nuomonė yra labai svarbi, į ją bus atsižvelgta. Svarbu, kad klausimyną užpildytumėte kruopščiai ir atsakytumėte į VISUS klausimus. Jei rasite laiko susikaupti ir Jums niekas netrukdytų, tai anketos pildymas užims 30–40 min.

Anketoje nėra TEISINGŲ ar NETEISINGŲ ATSAKYMŲ. Tiesiog prašoma nurodyti faktus (pvz., ar buvote stažuotėje, ar mokate prancūzų kalbą) ir pareikšti savo nuomonę bei pageidavimus. Su apklausos rezultatais galėsite susipažinti internetinėje svetainėje www.vtd.lt.

Anketa yra ANONIMINĖ. Niekur neprašoma nurodyti vardo ir pavardės. Tyrėjai įsipareigoja saugoti duomenų **konfidencialumą**. Konkretaus pavienio respondento atsakymų demonstravimas šiame tyrime neturi prasmės. Užsakovui bus pateikiami ir skelbiami tik apibendrinti duomenys. Iš viso planuojama apklausti iki 2 000 valstybės tarnautojų.

Tyrimo organizatoriai gerbia abiejų lyčių atstovus. Tiesiog teksto paprastumo dėlei tradiciškai naudojama vyriškosios giminės gramatinė forma.

Tyrimo užsakovas: Valstybės tarnybos departamentas prie LR Vidaus reikalų ministerijos

Tyrimą atlieka: Kauno technologijos universiteto Socialinių tyrimų laboratorija.

Tyrimo vadovas: Prof. habil. dr. Gediminas Merkys

Tel.: (8 37) 30 01 07; mob. tel.: 8 618 50 901; el. paštas: gediminas.merkys@ktu.lt

Tyrimo koordinatorius: Andrius Segalovičius

Mob. tel.: 8 613 74073; el. paštas: andrius.segaloviccius@stud.ktu.lt

.. 1 / 17 ..

Toliau

Keletas klausimų apie Jūsų asmenį

*

Lytis

Vyras

Moteris

*

Amžius (įrašykite)

*

Kokioje vietovėje Jūs gimėte?

- Sostinėje arba didmiestyje (Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys)
- Mieste, kuris turi apskrities centro statusą (Alytus, Marijampolė, Tauragė, Telšiai, Utena)
- Mieste, kuris turi rajono centro statusą
- Miestelyje, gyvenvietėje
- Kaime

Apie organizaciją, kurioje dirbate, Jūsų pareigas ir darbo pobūdį

Šioje klausimyno dalyje Jūsų prašoma struktūruotai pateikti duomenis apie Jūsų dabartinę darbovietę, pareigas bei darbo pobūdį. Tam, kad būtų užtikrintas Jūsų atsakymų anonimiškumas, Jums nereikia įrašyti savo vardo/pavardės bei tikslaus miesto, kuriame dirbate, pavadinimo. Užpildyti lentelę apie organizaciją, kurioje dirbate ir Jūsų pareigas, padės simuliacinis pavyzdys.

Tarkime, kad Teodoras dirba Kauno miesto savivaldybės administracijos Miesto plėtros departamente Plėtros programų valdymo skyriaus vyriausiuoju specialistu.

Struktūruotai duomenis apie savo darbovietę ir užimamas pareigas Teodoras pateikė lentelėje:

Jūsų pareigos:

Įrašykite pilną savo pareigų pavadinimą

X miesto savivaldybės administracijos miesto plėtros departamento plėtros progra

Organizacijos pavadinimas

X miesto savivaldybės administracija

Struktūrinio padalinio, kuriame dirbate pavadinim

Miesto plėtros departamentas

Jeigu yra, nurodykite, ir poskyrį ar smulkiausią padal

Plėtros programų valdymo skyrius

Jūs esate?

- Vadovas
- Vyriausiasis specialistas
- Vyresnysis specialistas
- Specialistas

Pareigybės kategorija

12 ▾

Dabar užpildykite JŪS

Jūsų pareigos:

* **Įrašykite pilną savo pareigų pavadinimą**

* **Organizacijos pavadinimas**

* **Struktūrinio padalinio, kuriame dirbate pavadinimas**

Jei yra, nurodykite, ir poskyrį ar smulkiausią padalinį

* **Jūs esate?**

- Vadovas
- Vyriausiasis specialistas
- Vyresnysis specialistas
- Specialistas

* **Pareigybės kategorija**

Pasirinkite:

* **Keliais sakiniais apibūdinkite savo darbo specifiką**

*

	*Kiek metų dirbate šioje organizacijoje	*Kiek metų dirbate šiose pareigose	*Bendras darbo stažas valstybės tarnyboje
*Įrašykite	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>

Darbo patirtis iki dabartinės darbovietės

	<i>pažymėkite, jei taip</i>
Ar esate dirbęs kitoje organizacijoje iki darbo valstybės tarnyboje?	<input type="checkbox"/>
Ar esate dirbęs verslo įmonėje?	<input type="checkbox"/>
Ar esate dirbęs (turėjęs darbo sutartį) nevyriausybinėje organizacijoje?	<input type="checkbox"/>

Nurodykite paskutines tris darbovietes, kuriose dirbote, kol užėmėte dabartines pareigas

(jeigu tokių yra)

	Darbovietė	Pareigos	Metai, kada palikote šią darbovietę
1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

* **Kokioje vietovėje yra Jūsų dabartinė darbovietė?**

- Sostinėje arba didmiestyje (Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys)
- Mieste, kuris turi apskrities centro statusą (Alytus, Marijampolė, Tauragė, Telšiai, Utena)
- Mieste, kuris turi rajono centro statusą
- Miestelyje, gyvenvietėje
- Kaime

* **Įvertinkite pasitenkinimą atliekamam darbu 10-ies balų skalėje, kur 10 reiškia maksimalų teigiamą vertinimą**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

.. 3 / 17 ..

Toliau

Apie mokymosi aplinką, metodus ir laiką

Svarbu yra ne tik mokymosi turinys (KO mokyti/mokytis), bet ir KUR, kokioje APLINKOJE, kokiais METODAIS ir kokiu LAIKU mokytis.

* Įvertinkite kiekvieną nurodytą mokymosi formą ar aplinką.

(Kuo didesnę skrituliuką pažymite, tuo labiau pritariate)

Kur ir kaip norėtumėte mokytis?	Nepritariu		↔	Pritariu	
*Įprastinėje darbo vietoje, neišeinant iš darbovietės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Namuose, privačioje aplinkoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Pastatuose ir patalpose, specialiai pritaikytose suaugusiųjų mokymui/-si	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Neišvykstant iš miesto, vietovės, kurioje dirbate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Išvykstant iš miesto, vietovės, kurioje dirbate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Ne darbo vietoje, vykstant mokytis į „giminingą“, artimą organizaciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Pakeičiant įprastinę aplinką, apsilankant kitoje, neįprastoje organizacinėje kultūroje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Ramioje rekreacinėje aplinkoje (kurortinėje vietovėje, kaimo turizmo sodyboje ir pan.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Keičiant ir derinant įvairias mokymosi vietas ir aplinkas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* Efektyviai mokytis galima ir individualiai, ir grupėje. Kokie Jūsų pageidavimai šiuo klausimu?

(Kuo didesnę skrituliuką pažymite, tuo labiau pritariate)

Kaip ir kur norėtumėte mokytis?	Nepritariu		↔	Pritariu	
*Savarankiškai, individualiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Nedidelėje, patirties ir kompetencijos požiūriu vienalytėje kolegų grupelėje (pvz., pakviečiami vienos savivaldybės seniūnai)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Mišrioje grupėje (pvz., skirtingų pareigybių, skirtingų institucijų atstovai, turintys skirtingą patirtį)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (įrašykite) <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* **Didžioji dauguma valstybės tarnautojų yra išprusę ir intelektualūs žmonės. Todėl prasminga klausti, KAS galėtų ir turėtų mokyti valstybės tarnautojus, kokius lektorius tikslinga tam darbui pasitelkti. Kokia Jūsų nuomonė šiuo klausimu?**

(Kuo didesnę skrituliuką pažymite, tuo labiau pritariate)

Kas galėtų ir turėtų mokyti valstybės tarnautojus?	Nepritariu		↔	Pritariu	
*Užsienio specialistai-praktikai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Užsienio specialistai – mokslininkai, profesoriai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Karjerą, kadenciją etc. baigę valstybės lyderiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Formalių pozicijų valdžioje neužimantys švietimo (viešieji intelektualai)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Šalies mokslo lyderiai, iškilioji profesūra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Universitetų lektoriai, doktorantai, dėstytojai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Iškilūs verslo lyderiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Ministerijų ir departamentų specialistai, strateguojantys ir įgyvendinantys savo kuruojamų sričių politiką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Patyrę, išskirtinius pasiekimus demonstruojantys valstybės tarnautojai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (įrašykite) <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* **Mokymo/mokymosi procesui yra svarbi LAIKO DIMENSIJA: kokių laiku, kaip ilgai, pagal kokį tvarkaraštį turėtų vykti valstybės tarnautojų mokymai?**

(Kuo didesnę skrituliuką pažymite, tuo labiau pritariate)

Kokie Jūsų pageidavimai mokymosi laikui? Kaip ilgai, kada, kokių laiku norėtumėte mokytis?	Nepritariu		↔	Pritariu	
*Darbo metu, susiplanuojant veiklas taip, kad liktų kelios valandos kasdieniam mokymuisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Vakarinis mokymasis (po darbo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Laisvu nuo darbo metu, pvz., savaitgaliais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Intensyvūs savaitės trukmės kursai, seminarai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Intensyvūs kelių dienų trukmės kursai, seminarai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Intensyvūs vienos dienos mokymai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Mokymai pagal „slenkanti“ tvarkaraštį, kartą per savaitę (pvz., kiekvieną ketvirtadienį)

*Mokymai kelis kartus per savaitę, pagal „slenkanti“ tvarkaraštį

*Mokymai kartą–du per mėnesį, pagal slenkanti grafiką

Apie tobulėjimą profesijoje

* **Ar per pastaruosius 5 metus dalyvavote VALSTYBĖS TARNAUTOJAMS SKIRTUOSE MOKYMUOSE Lietuvoje?**

Taip

Ne

Jei “Taip”, iš mokymų gautą naudą bei pasitenkinimą mokymais įvertinkite 5-ių balų skalėje, kur 5-i balai reiškia maksimalų teigiamą įvertinimą.

Jei dalyvavote, užpildyke bent vieną eilutę

Met ai	Mokymo programos pavadinimas arba turinys (nurodykite bent keletą reikšminių žodžių)	Trukmė dienomis	Nauda Jūsų tiesioginei profesinei veiklai					Pasitenkinimas				
			1	↔			5	1	↔			5
1		<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2		<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3		<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4		<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5		<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pasitenkinimas esama valstybės tarnautojų mokymo sistema

Tikriausiai per pastaruosius kelerius metus Jums teko dalyvauti įvairiuose edukaciniuose renginiuose. Iš esmės Jūs susidarėte asmeninį įspūdį apie šiuo metu veikiančią VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO SISTEMĄ. Toliau prašytume šią sistemą įvertinti pagal tris kriterijus:

- MOKYMŲ TURINĮ – siūlomi dalykai ir temos, nagrinėjama problematika
- MOKYMŲ ORGANIZAVIMĄ – renginio formatas; lektorių kompetencija, pvz., Mokslininkai arba patyrę praktikai; tvarkaraštis, mokymų materialinis aprūpinimas, padalomoji medžiaga, mokomoji literatūra; patalpos, įranga; sertifikatų išdavimas, etc.
- MOKYMO BEI MOKYMOSI METODUS – teorinių paskaitų ciklas ar praktiniai mokymai; pasyvūs mokymo metodai ar aktyvūs mokymosi metodai, grįsti kūrybinių problemų sprendimu, diskusija, darbu grupėse; taikomų metodų įvairovė ir efektyvumas.

*

Įvertinkite valstybės tarnautojų mokymus pagal tris kriterijus

(Kuo didesnę skrituliuką pažymite, tuo palankiau vertinate)

NEIGIAMAI

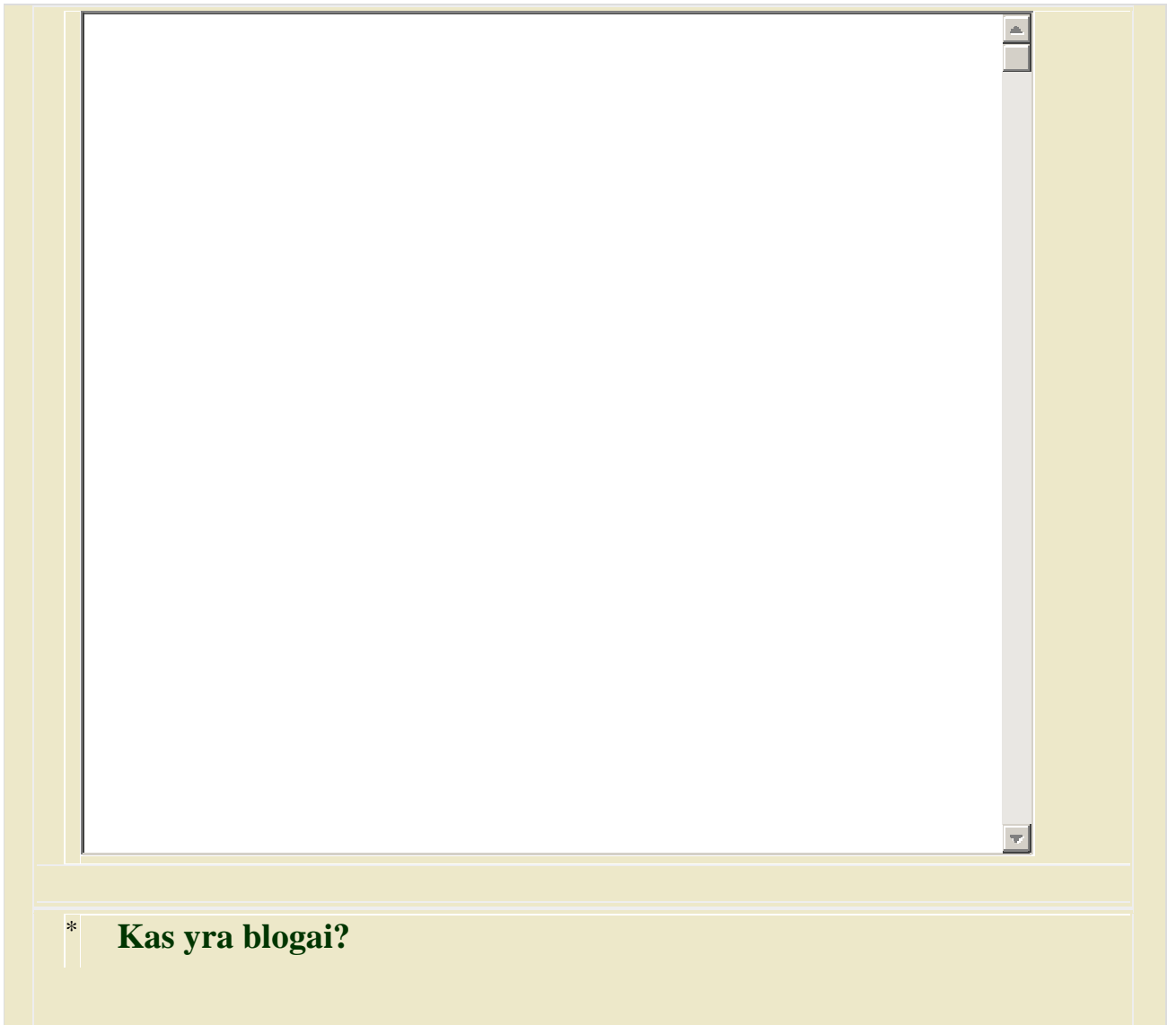



TEIGIAMAI

*Mokymų TURINĮ vertinu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Mokymų ORGANIZAVIMĄ vertinu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Taikomus mokymo ir mokymosi METODUS vertinu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

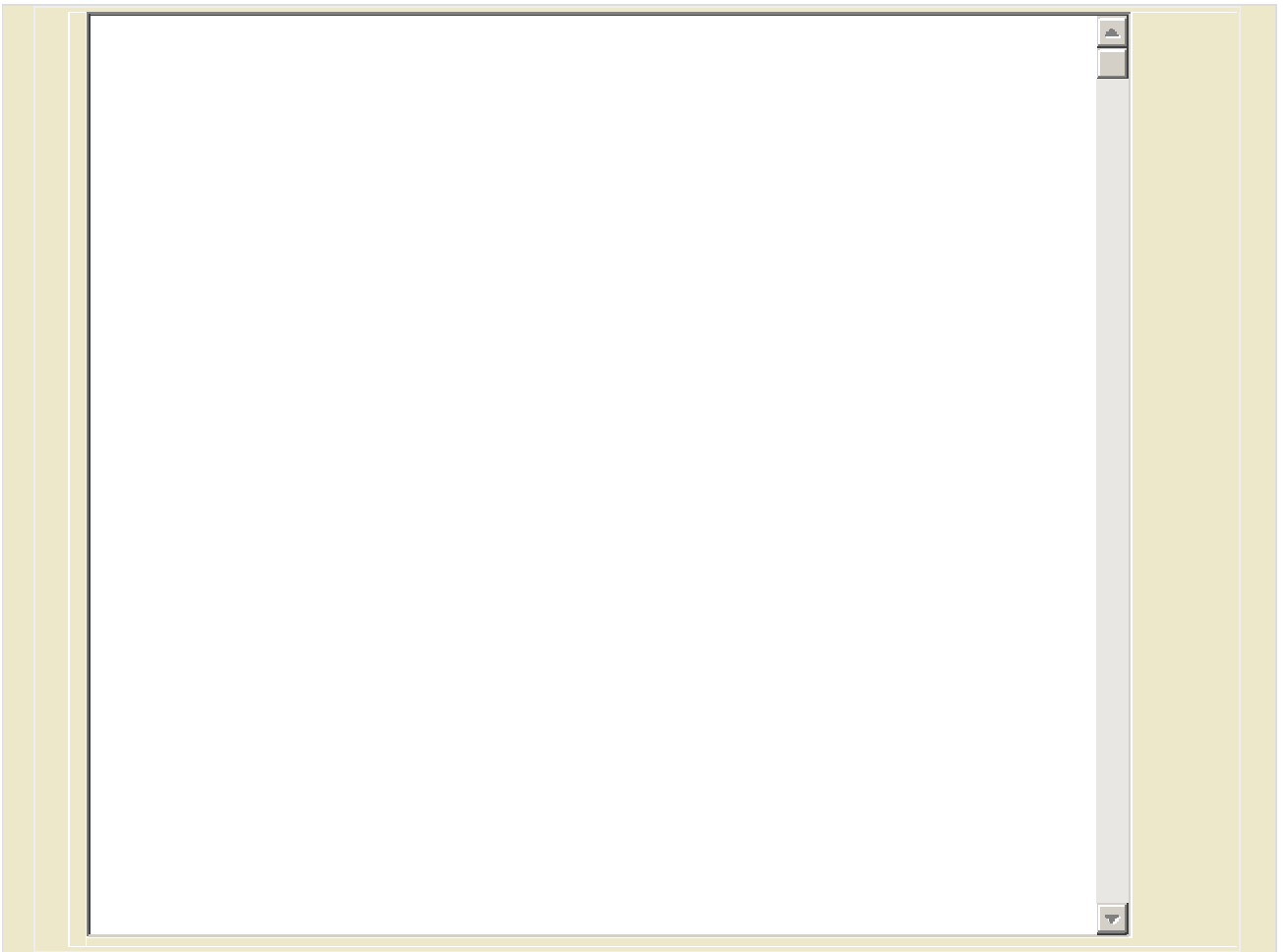
Pateikite siūlymų ir rekomendacijų, kaip ir kur link turėtų būti tobulinama esama valstybės tarnautojų mokymo sistema? Vertindami valstybės tarnautojų mokymus iš esmės, parašykite, kas yra gerai, o kas blogai. Jūsų nuomonė labai svarbi!

* **Kas yra gerai?**





* **Jūsų rekomendacijos:**



Apie valstybinės kalbos mokėjimą

Paradoksas tas, kad nemažai žmonių, įgijusių gerą išsilavinimą, šiandien nemoka taisyklingai vartoti valstybinės lietuvių kalbos. Tokiai kategorijai asmenų neretai tenka priskirti netgi ministrus, ministerijų sekretorius, departamentų vadovus, specialistus. Per okupacijos laikotarpį lietuvių kalboje ėmė rasti ir įsitvirtino žodžiai, frazės, gramatinės konstrukcijos, visai nebūdingos lietuvių kalbai. Daugelis asmenų kalbos klaidas daro ne iš piktos valios, o tiesiog todėl, kad nežino, kad klaidingą vartoseną natūraliai perėmė iš aplinkos. Visgi labai svarbu pasiekti, kad kiekvienas valstybės tarnautojas valstybinę kalbą vartotų nepriekaištingai, mokėtų kalbėti ir rašyti be klaidų.

Atsakykite į kelis asmeninius klausimus

* **Ar Lietuvių kalba Jums yra gimtoji?**

Taip

Ne

Kokia kalba Jums yra gimtoji?

* **Kokia kalba baigėte vidurinę mokyklą?**

* **Įvertinkite savo turimas lietuvių kalbos žinias ir įgūdžius balais, kuomet 5 reiškia aukščiausią įvertinimą**

Pasirinkite:



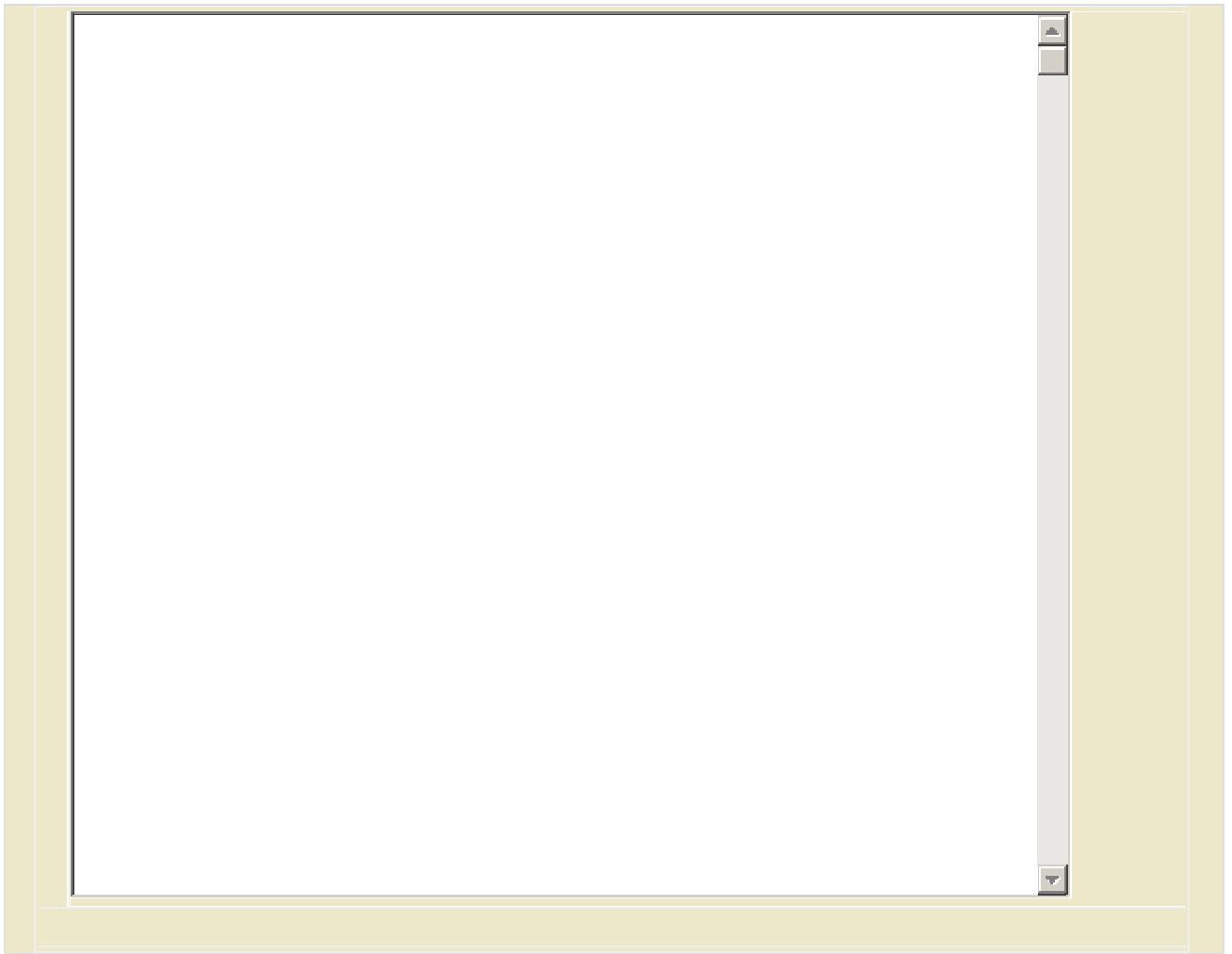
* **Ar pageidautumėte tobulinti valstybinės kalbos žinias?**

Taip

Ne

Kokių sričių lietuvių kalbos žinias norėtumėte pagilinti?

Įrašykite konkrečias temas, problemas, klausimus



Mokymų ir mokymosi apskritai vertinimas

*

Ar pritariate šiems teiginiams:	tikrai NE		↔	tikrai TAIP	
*Daugybę kartų esu nusivylęs įvairiais mokymais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Mokymai, seminarai skatina kritinį požiūrį į save ir savo darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Visokiuose mokymuose mažai teįžvelgiu naudos, nes viską, ko reikia mano darbui, aš jau išmokau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Svarbu nesustabarėti, nuolat plėsti akiratį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Tiesiog nebėra kada ramiai ir kryptingai dirbti: vien mokymai ir mokymai...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Visada verta pasiklausyti kolegų, sugrįžusių iš mokymų.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Kompetentingi specialistai mūsų sistemoje iš tiesų mažai reikalingi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Kai toks didžiulis darbo krūvis ir tempas, rimtai mokyti vargiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

beatsiras laiko					
*Mokymuose, teorijoje viskas “gražu”, o realiame gyvenime mažai kas pasiteisina ir prigyja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Kiekvieni mokymai nors truputi yra naudingi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Jei dažniau dalyvauji mokymuose, tikrai sulauksi vadovybės priekaištų. Vyrauja konkurencijos baimė.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Į seminarus ar mokymus dažniau išvykstantis darbuotojas bent jau dalies kolegų bus traktuojamas kaip „simuliantas“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Gera tradicija, kuomet kolegos, sugrįžę iš mokymų, išsamiau pasidalina žiniomis ir naujovėmis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Jei prie kasdienio darbo dar prisidės mokymai, visai nebeliks laiko nei šeimai, nei privačiam gyvenimui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Daugelis dalyvauja mokymuose vien todėl, kad pabėgtų nuo rutinos, pailsėtų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Mokymai, seminarai “supurto smegenis”, pažadina, priverčia pasitempti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Nuo nesibaigiančių darbų rutinos valstybės tarnautojas yra “atbukęs” ir išsekęs, išgaruoja bet koks noras mokytis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apie užsienio kalbų mokėjimą

Pastaruoju metu sparčiai plėtojosi Lietuvos organizacijų tarptautiniai ryšiai. Netgi kuklus valstybės tarnautojas periferijoje šiandien dažnai dalyvauja tarptautinių ryšių ir mainų programose, vyksta į seminarus užsienyje ir pan. Nebėra jokių kliūčių gauti normą literatūrą užsienio kalba. Pagaliau internete galima rasti bemaž viską, ko reikia. Užsienio kalbų mokėjimas atveria galimybes dar geriau atlikti savo darbą, tobulėti, daryti karjerą.

Pabandykite kritiškai įvertinti savo užsienio kalbų mokėjimo laipsnį balais nuo 0 iki 5. Taip pat įvertinkite asmeninius poreikius tobulinti konkrečią kalbą.

	Skaityti, suprasti tekstą	Klausyti, suprasti kalbą	Pačiam kalbėti	Pačiam kurti tekstus	Poreikis mokytis, tobulėti			
					tikrai	ko gero	ko gero	tikrai
					NE	NE	TAI	TAI

							P	P
Anglų	Pasirinkite:	Pasirinkite:	Pasirinkite:	Pasirinkite:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rusų	Pasirinkite:	Pasirinkite:	Pasirinkite:	Pasirinkite:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vokiečių	Pasirinkite:	Pasirinkite:	Pasirinkite:	Pasirinkite:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prancūzų	Pasirinkite:	Pasirinkite:	Pasirinkite:	Pasirinkite:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ispanų	Pasirinkite:	Pasirinkite:	Pasirinkite:	Pasirinkite:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lenkų	Pasirinkite:	Pasirinkite:	Pasirinkite:	Pasirinkite:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita 1	Pasirinkite:	Pasirinkite:	Pasirinkite:	Pasirinkite:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita 2	Pasirinkite:	Pasirinkite:	Pasirinkite:	Pasirinkite:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita 3	Pasirinkite:	Pasirinkite:	Pasirinkite:	Pasirinkite:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

.. 9 / 17 ..

Apie kompiuterijos įgūdžius ir informacinį raštingumą

*

Jeigu Jums būtų sudarytos sąlygos pagerinti informacinį raštingumą ir darbo su kompiuteriu bei skaitmenine technika įgūdžius (kopijuoklis, skaitytuvas, spausdintuvas etc.), ar tai pagerintų Jūsų darbo KOKYBĘ IR NAŠUMĄ.



Visai nepagerintų



Pagerintų, tačiau nežymiai

- Visumoje pagerintų
- Pagerintų labai ženkliai

*

Ar Jūsų profesinio vaidmens ir darbinių funkcijų atlikimas SUSIJĘS/
NESUSIJĘS SU KOMPIUTERIJA?

- Visai nesusiję
- Iš dalies susiję (kai kurie darbai atliekami kompiuteriu)
- Visumoje susijęs (kompiuterijos naudojimu paremta nemažai darbų)
- Labai susijęs (dauguma darbų iš karto sustoja)]

*

Kompiuterinio raštingumo žinios ir gebėjimai

	*Žinių svarbos įvertinimas, kuomet 5 yra aukščiausias įvertinimas	*Kaip vertintumėte savo dabartines žinias ir gebėjimus konkrečioje srityje			*Ar norėtumėte patobulinti savo žinias ir gebėjimus konkrečiose kompiuterinio raštingumo srityse		
		Blogi	Vidutiniški	Gerai	NE	NEŽINAU	TAIP
*Tekstų redaktorius (pvz.: MS Word, OpenOffice Writer)	Pasirinkite: ▼	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Elektroninės skaičiuoklės (pvz.: MS Excel, OpenOffice Calc)	Pasirinkite: ▼	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Duomenų bazės (pvz.: MS Access)	Pasirinkite: ▼	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Pateikčių rengimas (pvz.: MS Power Point, OpenOffice Impress)	Pasirinkite: ▼	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Kompiuterinė grafika (pvz.: PhotoShop, Corel Draw)	Pasirinkite: ▼	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Internetas (pvz.: Internet Explorer, Firefox)	Pasirinkite: ▼	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Elektroninis paštas (pvz.: Outlook Express, GMail)	Pasirinkite: ▼	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Operacinės sistemos naudojimas (pvz.: Windows arba Linux)	Pasirinkite: ▼	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Programų įdiegimas (instaliacija)	Pasirinkite: ▼	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Informacijos glaudinimas (archyvavimas) (pvz.: WinRAR, 7zip)	Pasirinkite: ▼	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Programų integracija, konvertavimas (pvz.: MS Office, OpenOffice)	Pasirinkite: ▼	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Darbo su skaitmenine technika įgūdžiai (spausdintuvas, skaitytuvas, kopijuoklis, etc.)	Pasirinkite: ▼	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita <input type="text"/>	Pasirinkite: ▼	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DĖKOJAME. Jūs jau atlikote didžiąją dalį darbo. Liko visai nedaug.

Šioje apklausoje nėra nesvarbių klausimų. Vis dėlto klausimas, kurį užduosime JUMS dabar yra VISŲ SVARBIAUSIAS.

Kokių žinių, gebėjimų ir įgūdžių Jums trūksta, idant savo darbą ir profesinį vaidmenį galėtumėte atlikti dar geriau nei iki šiol?

(Žinoma, čia jau nereikėtų minėti valstybinės kalbos, užsienio kalbos ir kompiuterijos dalykų.)

Labai svarbu, kad į šį klausimą atsakytumėte kuo išsamiau. Būtų ne visai gerai, jei apie valstybės tarnautojų mokymų turinį kažkas vienašališkai nuspręstų „viršuje“. Jūsų ir Jūsų kolegų nuomonė bus apibendrinta ir pateikta kaip pagrįstas valstybės tarnautojų bendruomenės poreikis ir interesas. Prašytume, atsakyti į šį klausimą kuo išsamiau. *Visapusiškai atsakyti į klausimą Jums padės imitacinis pavyzdys.*

PVZ. Teodoras yra jaunos šeimos galva ir tėvas. Sociologai jo paklausė, „ko Jūs norėtumėte mokytis, kad šeimos galvos ir tėvo vaidmenį galėtumėt atlikti nepriekaištingai? Teodoras pagalvojo ir nurodė keletą mokymosi sričių:

1. Kaip išsaugoti sveikatą ir darbingumą? Teodoras yra vienintelis šeimoje dirbantis asmuo

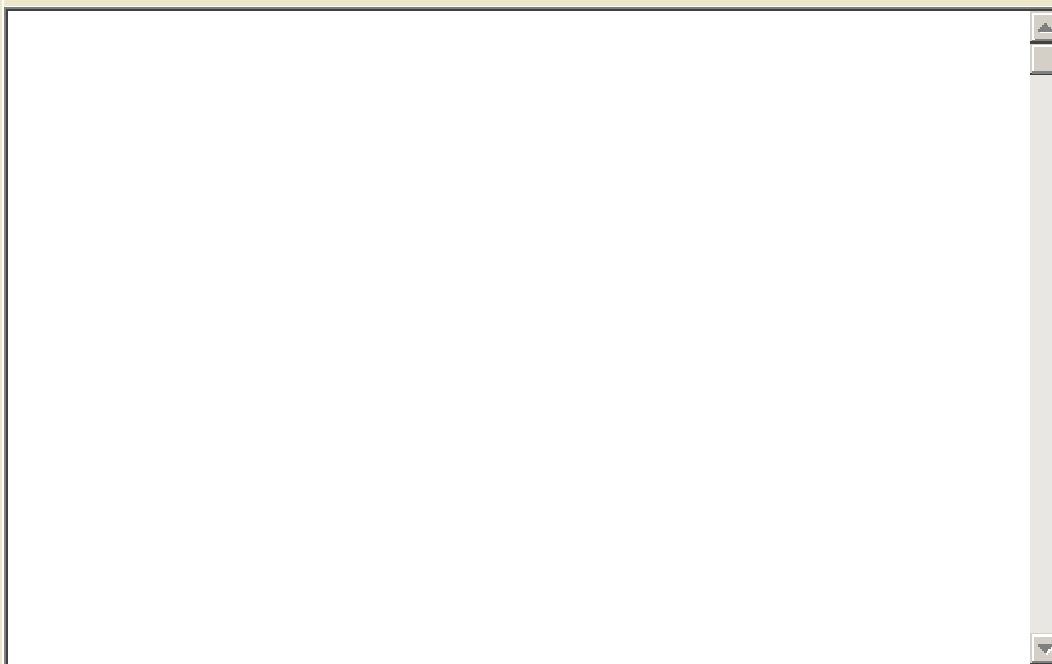
2. Kaip tinkamai tvarkyti šeimos pajamas? Reikia neprasiskolinti, tačiau garantuoti šeimos nariams gyvenimo kokybę; sutaupyti nenumatytam atvejui.

3. Kaip ugdyti vaikus, kad jie augtų sveiki, išsilavinę ir dori?

KOMENTARAS. Teodoro atsakymas iš principo yra gilus ir prasmingas. Jis nurodė net kelias labai skirtingas, tačiau jo pareigų ir vaidmens atlikimui be galo svarbias sritis. Jei Teodoras būtų nurodęs tik vieną kokią sritį (pvz. apie vaikų auklėjimą, tai jo atsakymas būtų nepilnas ir ribotas. Kažin ar pasimokius tik vienoje srityje jau galima pasirengti sudėtingo vaidmens atlikimui?

* **Parašykite, ko pageidautumėte mokyti, kad savo pareigas ir profesinį vaidmenį galėtumėte atlikti dar geriau nei iki šiol?**

Kalbų ir kompiuterijos dalykų nebeminėkite. Nurodykite KITUS konkrečius dalykus, temas, problemas. Pasistenkite atsakyti išsamiai.



Apie naujus mokymo ir mokymosi būdus

Moderniame pasaulyje neatsitiktinai vis dažniau kalbama apie besimokančią visuomenę, žinių visuomenę ir tt. Darbo organizacijose, žmonių bendruomenėse atsiranda visiškai nauji mokymosi būdai ir formos. Tokios naujovės ateina ir į Lietuvą, į švietimo ir mokymo įstaigas, į darbo organizacijas. Toliau norėtume Jus paklausinėti apie šias edukacines naujoves: ar girdėjote apie jas; ar norėtumėte daugiau sužinoti, dalyvauti/ mokytis?

* **Ugdomasis vadovavimas (angl. k. *coaching*)**

	tikrai	lyg	ir	tikrai
	NE	NE	TAI	TAIP
*Ar teko susipažinti ar girdėti apie <i>ugdomojį vadovavimą</i> ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Ar norėtumėte išsamiau sužinoti apie <i>ugdomojo vadovavimo</i> principus?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	tikrai	lyg	ir	lyg	ir	tikrai
	NE	NE	TAI	TAI	TAIP	TAIP
Ar manote, kad <i>ugdomasis vadovavimas</i> turi perspektyvą valstybinėse organizacijose?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ar norėtumėte, kad <i>ugdomojo vadovavimo</i> principai būtų taikomi Jūsų organizacijoje?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ar norėtumėte asmeniškai dalyvauti <i>ugdomojo vadovavimo</i> procese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* **Mokymasis partnerystės tinkluose**

	tikrai	lyg	ir	tikrai
	NE	NE	TAI	TAIP
*Ar teko susipažinti ar girdėti apie <i>mokymąsi partnerystės tinkluose</i> ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Ar norėtumėte sužinoti apie <i>mokymąsi partnerystės tinkluose</i> ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

tikrai lyg lyg ir tikrai

	NE	ir	TAIPTAI	NE
Ar manote, kad <i>mokymasis partnerystės tinkluose</i> turi perspektyvą valstybinėse organizacijose?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ar norėtumėte, kad <i>mokymosi partnerystės tinkluose</i> principai būtų taikomi Jūsų organizacijoje?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ar norėtumėte asmeniškai dalyvauti <i>mokymosi partnerystės tinkluose</i> procese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ar norėtumėte išsamiau sužinoti apie <i>mokymosi partnerystės tinkluose</i> principus?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** Mentorystė, supervizija**

	tikrai	lyg	ir	lyg	ir	tikrai
	NE	NE	TAIPTAI	TAIPTAI	TAIPTAI	TAIPTAI
*Ar teko susipažinti ar girdėti apie <i>mentorystę/ superviziją</i> ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Ar norėtumėte sužinoti apie <i>mentorystę/ superviziją</i> ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	tikrai	lyg	ir	lyg	ir	tikrai
	NE	NE	TAIPTAI	TAIPTAI	TAIPTAI	TAIPTAI
Ar manote, kad <i>mentorystė/ supervizija</i> turi perspektyvą valstybinėse organizacijose?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ar norėtumėte, kad <i>mentorystės/ supervizijos</i> principai būtų taikomi Jūsų organizacijoje?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ar norėtumėte asmeniškai dalyvauti <i>mentorystės/ supervizijos</i> procese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ar norėtumėte išsamiau sužinoti apie <i>mentorystės/ supervizijos</i> principus?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** Patirtinis mokymasis, kompetencijų aplanko (portfelio) metodas**

	tikrai	lyg	ir	lyg	ir	tikrai
	NE	NE	TAIPTAI	TAIPTAI	TAIPTAI	TAIPTAI
*Ar teko susipažinti ar girdėti apie <i>patirtinį mokymąsi</i> ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Ar norėtumėte sužinoti apie <i>patirtinį mokymąsi</i> ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	tikrai NE	lyg ir NE	lyg ir tikrai TAIPTAI
Ar manote, kad <i>patirtinis mokymasis</i> turi perspektyvą valstybinėse organizacijose?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ar norėtumėte, kad <i>patirtinio mokymosi</i> principai būtų taikomi Jūsų organizacijoje?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ar norėtumėte asmeniškai dalyvauti <i>patirtinio mokymosi</i> procese?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ar sutinkate, kad kompetencijų aplankas ir neformaliai įgytų kompetencijų pripažinimas vaidintų svarbesnį vaidmenį valstybės tarnautojų karjere?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pastaruoju metu sparčiai tobulėjant informacinėms technologijoms atsiveria plačios galimybės mokymams ir mokymuisi elektroninėje terpėje.

*
Įvertinkite savo asmeninius poreikius mokytis nuotoliniu būdu naudojant modernias komunikacines technologijas.

	tikrai NE	lyg ir NE	lyg ir tikrai TAIPTAI
*Ar Jums apskritai idėja mokytis nuotoliniu būdu atrodo patraukli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Ar sutinkate, kad mokymai elektroninėje erdvėje turi perspektyvą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Ar norėtumėte dalyvauti tokiuose mokymuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Ar norėtumėte daugiau sužinoti apie nuotolinį mokymąsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*
Ar Jums teko dalyvauti mokymuose nuotoliniu būdu

Taip

Ne

Jei "Taip", kokį išpūdį susidarėte

Nepalankų Palankų

Apie Jūsų išsilavinimą, mokymosi įstaigas ir specialybę

Nurodykite, kokias mokymo/ studijų įstaigas baigėte, kada jas baigėte ir kokią įgijote specialybę.

NURODYKITE VISAS ĮSTAIGAS, KURIOSE JUMS TEKO MOKYTIS.

BENDRASIS IR/ ARBA PROFESINIS IŠSILAVINIMAS

* **Kuriais metais baigėte vidurinę mokyklą**

	Ar teko mokytis? <i>(pažymėkite, jei taip)</i>	Baigimo metai	Įgyta specialybė
Profesinio rengimo mokykla	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Aukštesnioji mokykla (pvz. Technikumas, aukštesnioji medicinos/ pedagogikos mokykla)	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

AUKŠTASIS IŠSILAVINIMAS

Gali būti, kad baigėte kelias aukštąsias mokyklas. Anketoje Jums sudarytos galimybės nurodyti VISAS baigtas aukštąsias mokyklas ir įgytas specialybes.

	Ar teko mokytis? <i>pažymėkite,</i>	Baigimo metai	Įgyta specialybė
--	---	----------------------	-------------------------

	<i>jei taip</i>		
Neuniversitetinė aukštoji m-kla/ kolegija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Institutas/ akademija/ universitetas (suteiktas senojo pavyzdžio diplomas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Universitetinė aukštoji mokykla (suteiktas bakalauro diplomas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Universitetinė aukštoji mokykla (suteiktas antras bakalauro diplomas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Universitetinė aukštoji mokykla (suteiktas magistro diplomas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Universitetinė aukštoji mokykla (suteiktas <i>antras</i> magistro diplomas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Universitetinė aukštoji mokykla (suteiktas mokslų daktaro diplomas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Universitetinė aukštoji mokykla (suteiktas vientisų studijų diplomas, apimantis ir bakalauro, ir magistro studijas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Universitetinė aukštoji mokykla (suteiktas mokslų daktaro diplomas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

	<i>(pažymėkite, jei taip)</i>	Mokykla	Studijų programos pavadinimas	Studijų pakopą
Ar šiuo metu Jūs studijuojate aukštojoje mokykloje?	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Pasirinkite:
Ar pageidautu mėtė šiuo metu studijuoti aukštojoje mokykloje?	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Pasirinkite:

* **Ar yra tekę studijuoti užsienyje ne trumpiau nei vieną semestrą?**

Taip (užpildykite lentelę)

Ne

Jei atsakėte "Taip", nurodykite pagrindinę informaciją apie studijas užsienyje:

	Valstybė	Mokykla, mokymo įstaiga	Studijų programos pavadinimas mokymosi turinys (ko mokytasi?)	Mokymosi trukmė (metais)	Ar įgijote edukacinį sertifikatą, pažymėjimą (pažymėkite, jei taip)
1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>

Apie Jūsų edukacinę biografiją sužinojome tikrai nemažai tyrimui svarbių dalykų. Jeigu norėtumėte **papildyti** duomenis apie Jūsų išsilavinimą, įgytas kompetencijas ar tiesiog pakomentuoti savo pateiktus duomenis – surašykite, Jūsų nuomone, svarbius, tačiau dar nepaminėtus dalykus šioje lentelėje.

Gali būti, kad koks nors labai svarbus klausimas, susijęs su valstybės tarnautojų mokymais, šioje anketoje liko neatspindėtas. Jeigu Jums kilo konkrečių minčių, išdėstykite savo nuomonę žemiau esančioje grafoje.

2 priedas

Valstybės tarnautojų mokymo procese dalyvaujančių institucijų funkcijos

LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nustato valstybės tarnautojų mokymosi prioritetus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes; ✓ Atlieka bendrąjį valstybės tarnybos valdymą;
VIDAUS REIKALŲ MINISTRAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nustato mokymų organizavimo tvarką; ✓ Priima sprendimą įtraukti ar išbraukti įstaigą į kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašą.
MOKYMO KOORDINAVIMO TARYBA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pataria VTD valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimo klausimais; ✓ Teikia motyvuotus pasiūlymus VTD; ✓ Nagrinėja VTD ir tarybos narių pateiktą informaciją valstybės tarnautojų mokymo klausimais;
VALSTYBĖS TARNYBOS DEPARTAMENTAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vertina ir tvirtina ilgesnės nei 8 val. trukmės mokymo programas; ✓ Rengia išvadas ir teikia pasiūlymus VRM dėl įstaigos įtraukimo (išbraukimo) į kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašą; ✓ Atlieka mokymo kokybės priežiūrą; ✓ Analizuoja mokymo poreikius; ✓ Gali inicijuoti mokymo programų rengimą.
VALSTYBĖS ĮSTAIGOS, ORGANIZUOJANČIOS SAVO TARNAUTOJŲ MOKYMĄ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizuoja savo tarnautojų mokymą; ✓ Sudaro metinius ir ateinančių metų mokymo planus; ✓ Gali inicijuoti mokymo programų rengimą iš įstaigai skirtų biudžeto asignavimų.
KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO ĮSTAIGOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rengia mokymo programas; ✓ Organizuoja ir vykdo mokymus; ✓ Teikia VTD kasmetines veiklos ataskaitas; ✓ Samdo dėstytojus.

3 priedas